



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث (ل. م. د)

في ميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بعنوان:

## دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء

### الوظيفي من خلال الإبداع الإداري

- دراسة حالة المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة -

من إعداد الطالب: محمد عبد الوهاب مخلوفي

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 15 جانفي 2026

أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د/ مهدي شرقي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د/ سليمان بلعور
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر قسم أ	د/ عائشة بوقليمينة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر قسم أ	د/ عبد القادر قطيب
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر قسم أ	د/ عمر بن موسى
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ	أ.د/ يوسف خنيش
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر قسم أ	د/ الهاشمي بعاج

السنة الجامعية 2025 / 2026





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث (ل. م. د)

في ميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بغنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء

الوظيفي من خلال الإبداع الإداري

- دراسة حالة المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة -

من إعداد الطالب: محمد عبد الوهاب مخلوفي

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 15 جانفي 2026

أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د/ مهدي شرقي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ	أ.د/ سليمان بلعور
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر قسم أ	د/ عائشة بوقليمينة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر قسم أ	د/ عبد القادر قطيب
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر قسم أ	د/ عمر بن موسى
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ	أ.د/ يوسف خنيش
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر قسم أ	د/ الهاشمي بجاج

السنة الجامعية 2025 / 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى الوالدين الكريمين، حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى

إخوتي وأخواتي

إلى زوجتي وبناتي آيت، وصال، سيرين وإبني محمد ساجد

إلى الأصدقاء حمزة أولاد سالم، حمزة خلفاوي، بلخير عمومن،

محمد البخاري عمومن

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل.

محمد عبد الوهاب

## الشكر

الحمد لله والشكر لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله والصلاة  
والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم  
اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، اللهم لك الحمد أن وفقني لإتمام هذا  
العمل وبلوغ هذه الدرجة العلمية

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف الأستاذ الدكتور **سليمان بلعور** والأستاذة  
المشرفة المساعدة **عائشة بوقليمينة** على الجهود والنصائح التي قدمها لي  
خلال مشوار هذا البحث.

كما أتقدم بشكري لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة وعلى  
ملاحظاتهم وتصويباتهم.

كما أشكر كل الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسي والشكر لكل زميلاتي وزملائي  
الطلبة.

وكما أتقدم بجزيل الشكر لكل من لم يتسع المجال لذكرهم ولكل من ساعدني في إتمام  
هذا العمل.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة وثقافة الفرد) والأداء الوظيفي، مع التركيز على الدور الوسيط للإبداع الإداري في هذا السياق، على مستوى المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 212 فرداً، من موظفي المديرية، وتم معالجة البيانات باستخدام أدوات التحليل الاحصائي المناسبة لإختبار الفرضيات، وقد أظهرت النتائج وجود أثر ايجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (ثقافة القوة، ثقافة المهمة وثقافة الفرد) على الإبداع الإداري إضافة إلى وجود أثر ايجابي للإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، كما بينت النتائج أن الثقافة التنظيمية بأبعادها هذه تؤثر بشكل غير مباشر في الأداء الوظيفي من خلال تعزيز ممارسات الإبداع الإداري، في حين لم يوجد أثر لبعد ثقافة الدور سواء على الإبداع الإداري أو الأداء الوظيفي.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية تتسم بالمرونة والانفتاح، وتعزيز أساليب القيادة التشاركية، إلى جانب تحفيز الموظفين على الإبداع والمبادرة، وهذا بالاعتماد في طرق تقييم الأداء على الربط بين الإبداع والأداء.

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة تنظيمية، ابداع إداري، أداء وظيفي.

## **Abstract :**

This study aimed to explore the nature of the relationship between organizational culture-with its dimensions (power culture, role culture, task culture, and person culture)-and job performance, with a focus on the mediating role of managerial creativity in this context at the operational directorate of telecommunications in Ouargla.

To achieve the objectives of this study, a descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was distributed to a random sample of 212 employees from the directorate. The data were analyzed using appropriate statistical tools to test the hypotheses.

The results revealed a positive impact of certain dimensions of organizational culture (power culture, task culture, and person culture) on managerial creativity, as well as a positive influence of Managerial creativity on improving job performance. Furthermore, the findings indicated that these dimensions of organizational culture indirectly affect job performance through the enhancement of managerial creativity practices. However, the role culture dimension showed no significant effect on either managerial creativity or job performance.

The study concluded with a set of recommendations, most notably the need to foster a positive organizational culture characterized by flexibility and openness, promote participative leadership styles, and encourage employees to be innovative and proactive. This can be achieved by linking performance appraisal methods with creativity and performance outcomes.

**Keywords:** Organizational Culture, Managerial Creativity, Job Performance.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	الإهداء .....
IV	الشكر .....
V	ملخص .....
VII	قائمة المحتويات .....
IX	قائمة الجداول .....
XI	قائمة الأشكال .....
XII	قائمة الملاحق .....
أ	المقدمة .....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الابداع الاداري، والأداء الوظيفي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
36	المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري
57	المبحث الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي
80	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الابداع الاداري، والأداء الوظيفي	
82	تمهيد
83	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
96	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
114	المبحث الثالث: مناقشة تحليلية نقدية للدراسات السابقة
123	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
125	تمهيد
126	المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة
135	المبحث الثاني: منهج وأدوات جمع البيانات
143	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
145	تمهيد
146	المبحث الأول: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واتجاهات آراء المستجوبين
172	المبحث الثاني: تحليل نتائج النموذج البنائي
181	المبحث الثالث: مناقشة النتائج وربطها بفرضيات الدراسة
193	خلاصة الفصل
196	الخاتمة
209	قائمة المراجع
220	قائمة الملاحق
239	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
92	تلخيص الدراسات السابقة باللغة العربية	الجدول (1)
108	تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	الجدول (2)
134	عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة	الجدول (3)
137	أوزان مقياس ليكارت الخماسي	الجدول (4)
138	أوزان المتوسطات المرجحة	الجدول (5)
140	قياس ثبات الاستبيان	الجدول (6)
146	توزيع لأفراد العينة حسب متغير الجنس	الجدول (7)
148	توزيع لأفراد العينة حسب متغير السن	الجدول (8)
149	توزيع لأفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	الجدول (9)
151	توزيع لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	الجدول (10)
152	توزيع لأفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	الجدول (11)
154	نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات الثقافة التنظيمية	الجدول (12)
157	نتائج آراء أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية	الجدول (13)
159	نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات الإبداع الإداري	الجدول (14)
161	نتائج آراء أفراد العينة حول أبعاد الإبداع الإداري	الجدول (15)
163	نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات الأداء الوظيفي	الجدول (16)
166	نتائج آراء أفراد العينة حول أبعاد الأداء الوظيفي	الجدول (17)
168	إختبار إعتدال البيانات	الجدول (18)
169	إختبار الفروق تبعا للمتغيرات الديمغرافية	الجدول (19)
173	يوضح أهم المصطلحات المستعملة في النموذج	الجدول (20)
175	العلاقات الخطية بين المتغيرات المشاهدة	الجدول (21)
177	معاملات التحديد لنموذج الدراسة	الجدول (22)
178	مؤشرات تقييم المتغيرات	الجدول (23)
178	مؤشرات تقييم أخطاء قياس المتغيرين الداخليين	الجدول (24)
179	مؤشرات تقييم جودة النموذج	الجدول (25)

182	تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري	الجدول (26)
184	تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي	الجدول (27)
186	التأثير المباشر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي	الجدول (28)
188	التأثير غير المباشر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بواسطة الإبداع الإداري	الجدول (29)
191	التباين المشترك بين أبعاد الثقافة التنظيمية	الجدول (30)

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نموذج الدراسة	الشكل (1)
147	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس	الشكل (2)
149	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب السن	الشكل (3)
150	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	الشكل (4)
152	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل (5)
153	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المركز الوظيفي	الشكل (6)
169	التوزيع الاحتمالي لبيانات الأداء الوظيفي	الشكل (7)
170	اختبار الفروق تبعا لمتغير الأقدمية المهنية	الشكل (8)
171	اختبار الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي	الشكل (9)
172	اختبار الفروق تبعا لمتغير الوظيفة	الشكل (10)
174	يوضح بنية النموذج المقترح	الشكل (11)
174	خطوات تقييم النموذج البنائي	الشكل (12)
181	النموذج البنائي لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري والأداء الوظيفي	الشكل (13)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
220	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	الملحق (1)
220	Reliability Statistics	الملحق (2)
222	Descriptive Statistics	الملحق (3)
224	Frequency Table	الملحق (4)
226	الهيكـل التنظيمي للمديرية العمليـاتية للاتصالات بورقـلة	الملحق (5)
226	Tests of Normality	الملحق (6)
227	Independent Samples Test	الملحق (7)
229	Sample Correlations (Group number 1)	الملحق (8)
229	Assessment of normality (Group number 1)	الملحق (9)
229	Result (Default model)	الملحق (10)
229	Estimates (Group number 1 - Default model)	الملحق (11)
230	Covariances: (Group number 1 - Default model)	الملحق (12)
230	Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)	الملحق (13)
231	Residual Covariances (Group number 1 - Default model)	الملحق (14)
231	Total Effects (Group number 1 - Default model)	الملحق (15)
231	Result (Default model)	الملحق (16)
233	Indirect Effects (Group number 1 - Default model)	الملحق (17)
233	الاستبيان	الملحق (18)
237	وثيقة تسهيل الدراسة	الملحق (19)

# مقدمة

## توطئة

في ظل عالم يشهد تحولات متسارعة وتطوراً مستمراً في بيئات العمل، أضحت الحاجة إلى التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والإدارية ومتطلبات السوق ضرورة حتمية. وفي هذا السياق، لم تعد الموارد التقليدية كافية لضمان التفوق والتنافسية، بل أصبح رأس المال البشري والابداع التنظيمي عاملين حاسمين لتحقيق التميز والاستدامة، ومن هنا برزت الثقافة التنظيمية كعنصر محوري في بناء بيئة عمل محفزة على الابداع والابتكار وداعمة للأداء الفعال. إذ تمثل الثقافة التنظيمية ذلك الإطار غير المعلن من القيم والمعتقدات والممارسات التي تسهم في تشكيل هوية المنظمة وتوجيه سلوك العاملين فيها، مما يؤثر بصورة مباشرة على أساليب الإدارة واتخاذ القرار والتواصل، وكذلك على مدى تقبل التغيير وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.

وتعد الثقافة التنظيمية القوية والايجابية عاملاً أساسياً في خلق مناخ عمل يتيح حرية التعبير عن الأفكار، واستكشاف حلول إبداعية، وتعزيز التفاعل الفعال بين الفرق، وهو ما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومن هنا تبرز أهمية فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وتحليل كيفية تجسيد هذه العلاقة في مخرجات الأداء على المستويين الفردي والجماعي.

يعد قطاع الاتصالات في الجزائر من القطاعات الحيوية والاستراتيجية التي تلعب دوراً محورياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، نظراً لما يقدمه من خدمات تمكن من التواصل، تبادل المعلومات، وتسريع التحول الرقمي في مختلف المجالات، ونظراً للتحديات المتصاعدة التي يواجهها هذا القطاع، أصبحت الحاجة ملحة إلى تعزيز الابداع كوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي، وتعد الثقافة التنظيمية من العوامل

الجوهرية المؤثرة على سلوك الموظفين ومستوى أدائهم داخل المنظمات، إذ يمكن أن تمثل محفزاً أو عائقاً أمام عمليات الإبداع والتجديد.

### أولاً- إشكالية الدراسة:

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، ومدى قدرتها على دعم الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة في تحسين الأداء الوظيفي وهذا من خلال تفعيل الإبداع الإداري لدى الموظفين؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية أسئلة فرعية نوردتها كما يلي:

### ثانياً- الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة؟
3. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أدائهم الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الأقدمية المهنية، المؤهل العلمي، الوظيفة)؟
5. هل يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة؟
6. هل يوجد أثر للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة؟

7. هل يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية

العملياتية للاتصالات بورقلة؟

8. هل يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في وجود

الابداع الإداري كمتغير وسيط؟

9. هل توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية في

المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة؟

ثالثا-الفرضيات:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

1. يوجد مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العملياتية للاتصالات

بورقلة.

2. يوجد مستوى مرتفع للإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية العملياتية للاتصالات

بورقلة.

3. يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملياتية للاتصالات

بورقلة.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي

تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الأقدمية المهنية، المؤهل العلمي،

الوظيفة).

5. يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين في المديرية

العملياتية للاتصالات بورقلة.

6. يوجد أثر للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملياتية

للاتصالات بورقلة.

7. يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية

العملياتية للاتصالات بورقلة.

8. يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في وجود الابداع

الإداري كمتغير وسيط.

9. توجد علاقات ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة

التنظيمية.

#### رابعاً-مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع المدروس انطلاقاً من الأهمية البالغة التي تكتسيها الثقافة التنظيمية في بيئات العمل الحديثة، حيث أصبحت من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في سلوكيات الأفراد، وأساليبهم في معالجة المشكلات، ومدى قدرتهم على الابتكار والابداع، كما لوحظ أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تكون أكثر قدرة على مواكبة التحديات وأكثر تحفيزاً لموظفيها على الإبداع والتحسين المستمر.

وتم التركيز على المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة كدراسة حالة، نظراً لما تشهده من تحولات وتحديات في مجال العمل التقني والخدماتي، مما يجعل من الضروري الوقوف على مدى تأثير ثقافتها التنظيمية في تشجيع الابداع وتحقيق مستويات أداء وظيفي أفضل. كما أن هذه المؤسسة تعد نموذجاً ملائماً لدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات في بيئة جزائرية واقعية، مما يساهم في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها عملياً وأكاديمياً بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا الموضوع يفتح المجال لفهم أعمق للعوامل الداخلية التي تؤثر في جودة الأداء داخل المؤسسات العمومية، ويساهم في اقتراح حلول عملية لتطوير السياسات الإدارية والتنظيمية التي تدعم الابداع والتميز.

## خامسا- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة من خلال قياس أبعادها المختلفة (ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد).
- قياس مستوى الابداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة وتحليل مدى انتشار الممارسات الإبداعية داخل بيئة العمل.
- الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تصورات أفراد العينة المدروسة حول أدائهم الوظيفي باختلاف خصائصهم الديمغرافية (الجنس، السن، الأقدمية المهنية، المؤهل العلمي، الوظيفة).
- تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على الابداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ومدى تحفيزها للسلوك الإبداعي.
- دراسة العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي والكشف عن مدى تأثير الممارسات الإبداعية في تحسين جودة وكفاءة الأداء الوظيفي.
- اختبار تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وبيان مدى اسهام كل من أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء داخل المؤسسة.
- تحليل الدور الوسيط للإبداع الإداري في تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي والكشف عما إذا كان هذا الابداع يعزز هذا التأثير أو يحد منه.
- الكشف عن مدى وجود علاقات ارتباط وتباين مشترك بين أبعاد الثقافة التنظيمية.
- تقديم توصيات مبنية على نتائج الدراسة لمساعدة صانعي القرار في تبني سياسات تنظيمية تحفز الابداع وترفع من كفاءة الأداء الوظيفي.

## سادسا- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها موضوعا حيويا في بيئة العمل المعاصرة، يتمثل في دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابداع وتحسين الأداء الوظيفي. فالثقافة التنظيمية تعد عاملا أساسيا في تشكيل سلوكيات الأفراد، وتؤثر في مدى استعدادهم للمبادرة والتجديد، مما ينعكس مباشرة على فعاليات المؤسسة وقدرتها على التكيف ومواجهة التحديات. في هذا السياق تمثل المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة نموذجا مهما لدراسة هذا الموضوع بالنظر إلى طبيعة عملها الخدمي وأهمية تطوير أدائها في ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة.

تكتسي الدراسة طابعا عمليا من خلال محاولاتها الكشف عن مدى تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين، وانعكاس ذلك على جودة أدائهم. كما تهدف إلى تقديم توصيات يمكن أن تسهم في تحسين مناخ العمل ورفع الأداء، مما يدعم جهود التطوير المؤسسي داخل قطاع الاتصالات.

## سابعا- حدود الدراسة:

تحدد حدود هذه الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل الإطار الذي أجريت ضمنه الدراسة واسهم في توجيه نتائجها وهي:

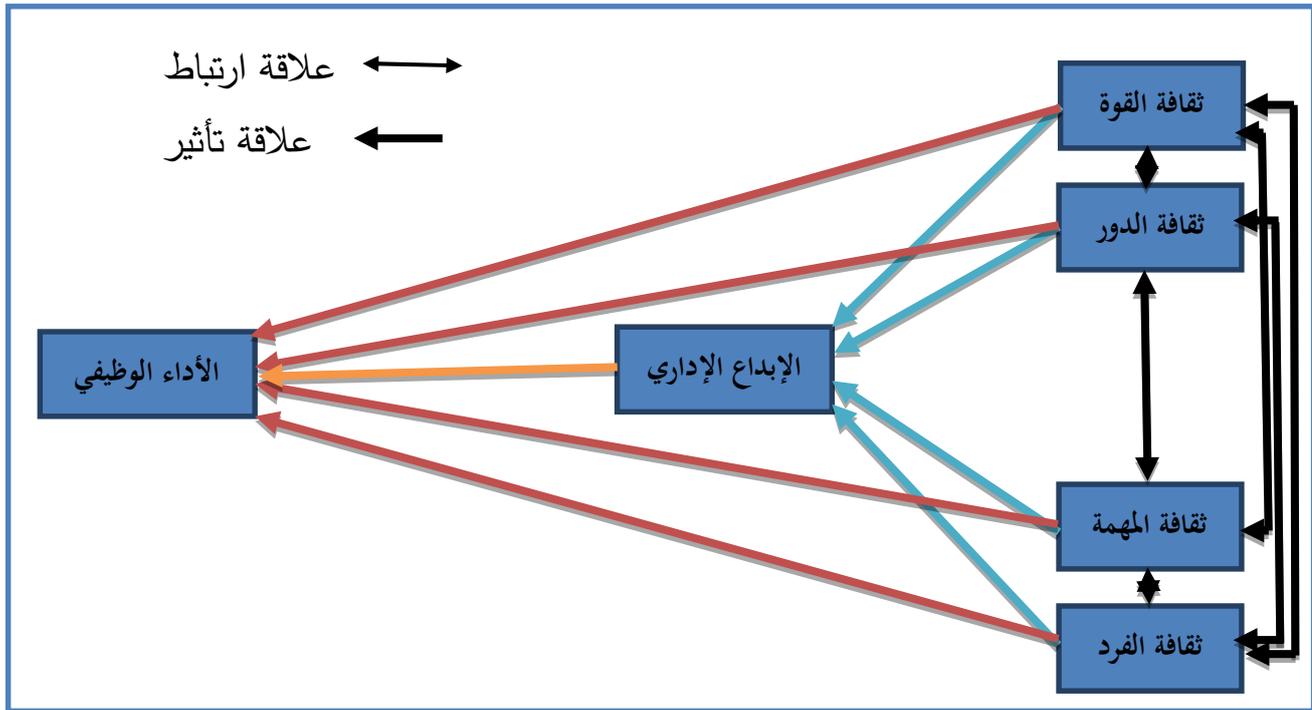
1. **الحدود البشرية:** تم حصر نطاق هذه الدراسة على العاملين بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

2. **الحدود الزمنية:** كانت بداية العمل على الجانب النظري من الدراسة عقب حصول الطالب على المصادقة الرسمية من الهيئات العلمية المختصة على عنوان الأطروحة، في حين بدأ تنفيذ الجانب التطبيقي خلال الثلاثي الأول من سنة 2025.

3. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

ثامنا - نموذج الدراسة:

الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

تاسعا - تقسيمات الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية ومعالجة الأسئلة الفرعية والتحقق من مدى صحة الفرضيات المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى شقين رئيسيين وفقا لمنهجية IMRAD المعتمدة في البحوث العلمية. يتمثل الشق الأول في الإطار النظري، الذي يحمل عنوان " الأدبيات النظرية والتطبيقية"، أما الشق الثاني، فهو تطبيقي تحت عنوان " الدراسة الميدانية" وذلك وفقا للتقسيم الآتي:

**الفصل الأول:** يحمل هذا الفصل عنوان الأدبيات النظرية ويضم ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية، تم فيه توضيح الجوانب النظرية لكل من مفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها ومصادرها، إضافة إلى أهميتها وخصائصها والتصنيفات لأنواعها، كما تم التطرق إلى نماذجها وكيفية بنائها والمحافظة عليها، أما المبحث الثاني تم فيه تقديم مفهوم الإبداع الإداري وأهميته إضافة إلى بعض النظريات المفسرة للإبداع وأهم تصنيفات أنواعه ومستوياته، ثم مراحلها والقدرات المميزة للشخصية المبدعة، في حين تناولنا في المبحث الثالث الإطار النظري للأداء الوظيفي تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي والعناصر المحددة له، وأنماطه كما تم فيه تناول أهم العوامل المؤثرة فيه والنظريات المفسرة له، إضافة إلى إدارة الأداء وإجراءات تحسينه.

**الفصل الثاني:** و كان بعنوان الأدبيات التطبيقية حيث تم التطرق فيه إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول عرض للدراسات السابقة باللغة العربية، أما المبحث الثاني تم فيه عرض للدراسات السابقة باللغة الأجنبية، و التي كانت لها سواء علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع موضوع الدراسة، في حين تضمن المبحث الثالث مناقشة تحليلية و نقدية للدراسات السابقة و تم فيه توضيح ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم عرضها، حيث تم التركيز في ذلك على الاطار الزمني و متغيرات الدراسة، ميدان و مكان الدراسة، أداة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية وفي الأخير من حيث النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسات.

**الفصل الثالث:** جاء هذا الفصل بعنوان الإطار المنهجي للدراسة وتم تقسيمه إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول مجتمع وعينة الدراسة، أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى المنهج وأدوات جمع البيانات.

**الفصل الرابع:** تم تقديم هذا الفصل بعنوان عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها، وقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، يتعلق المبحث الأول بتحليل وتفسير نتائج الدراسة واتجاهات آراء المستجوبين، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تحليل نتائج النموذج البنائي، وفي المبحث الثالث تمت مناقشة النتائج المتوصل إليها وربطها بفرضيات الدراسة.

#### عاشرا-صعوبات الدراسة:

واجهت الطالب جملة من التحديات أثناء قيامه بهذه الدراسة، ويمكن تلخيص أبرز هذه الصعوبات فيما يلي:

1. التضارب والغموض في بعض المفاهيم وتداخلها من مصدر لآخر، خاصة تلك المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وتعدد وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعادها فهناك من درسها على أساس مكوناتها ومنهم من ركز على أنواعها، حيث واجه الطالب صعوبة في تحديد وحصر أبعادها التي تتناسب المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى ذلك صعوبة تحديد أبعاد الإبداع الإداري كونه مفهوما تجريديا إلى حد كبير، فقد واجه الطالب صعوبة في ترجمته إلى مؤشرات قابلة للقياس الكمي، كما تباين فهم المستجوبين لهذا المفهوم، وارتباطه غالبا بالجوانب الشخصية والذاتية شكل تحديا في ضمان اتساق ووضوح الإجابات.

2. تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع ذات الطبيعة الحساسة داخل المؤسسات لما لها من ارتباط بالقيم والسلوكيات والإجراءات الإدارية. هذا ما أدى إلى تحفظ بعض المستجوبين في الإجابة المتعلقة ببعض فقراتها، خوفا من سوء تأويل آرائهم من قبل الإدارة، مما يؤثر على مصداقية البيانات وموضوعيتها.

3. يعتبر الأداء الوظيفي مفهوما متعدد الأبعاد ويتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة فيما بينها، وهو ما أدى إلى صعوبة في عزل تأثير الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بشكل منفصل عن بقية العوامل الأخرى، لكون بعض المستجوبين نسبوا أدائهم إلى

عوامل أخرى تختلف عن نطاق الدراسة، كظروف العمل، او الحوافز المالية، مما قد يؤثر ذلك على درجة تفسير المتغير المستقل والوسيط لهذا الأداء.

بالرغم من تعاون إدارة المؤسسة مع الطالب، إلا أن بعض الظروف الإدارية التي أثرت على عملية توزيع وجمع الاستبيانات والتي اتسمت بالبطء مما انعكس ذلك على الحصول على البيانات في الوقت المحدد.

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة**

**التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء**

**الوظيفي**

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### تمهيد:

في ضوء التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، باتت الثقافة التنظيمية أحد المرتكزات الحيوية التي تؤثر في سلوك الأفراد وفعالية الأداء داخل المؤسسات، إذ تمثل هذه الثقافة الإطار المرجعي الذي يوجه تصرفات العاملين و يعزز من قيم الانتماء والمبادرة، ما يجعلها بيئة محفزة أو معيقة للإبداع، حيث يشكل هذا الأخير عاملاً جوهرياً في التميز والتطور المستدام كونه يعكس قدرة الأفراد والمنظمة على تقديم حلول جديدة ومبتكرة في مواجهة التغيرات المتسارعة، كما يرتبط هذا بشكل وثيق بالأداء الوظيفي والذي يعتبر مؤشراً على كفاءة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

نسعى في هذا الفصل إلى استعراض المفاهيم والأطر النظرية المرتبطة بالثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي، إضافة إلى إبراز العلاقات التفاعلية بينهم، وعليه سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

**المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية**

**المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري**

**المبحث الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي**

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية.

يتناول هذا المبحث الثقافة التنظيمية من خلال عرض مفهومها ومكوناتها وأهميتها وخصائصها، إضافة إلى نماذجها وآليات بنائها، بما يبرز دورها في توجيه سلوك الأفراد وتحسين الأداء داخل المنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية مكوناتها ومصادرها

تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى مكونات بيئة المنظمة التي لاقى اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب في الإدارة والسلوك التنظيمي، وحظيت بأهمية متزايدة منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وتعد من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما.

### الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد تنوع واختلف العديد من الكتاب في مفهومهم للثقافة، فقد عرفها تايلور Taylor وفقاً لاتجاه كلاسيكي بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".<sup>1</sup> في حين وصفها Linton: على أنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الانسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار". كما يعرف قاموس Random الثقافة: " هي طرق أو أنماط الحياة التي يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل".

أما كلوكهن Clyde Kluckhohn يعرف الثقافة: بأنها "طريقة مهيكلة من التفكير، الإحساس والفعل لجماعة من الناس، مكتسبة ومنقلة بواسطة الرموز، تضم

<sup>1</sup> عساف عبد المعطي، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص126.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

المواضيع الملموسة المنتجة من قبل الجماعة وتتكون في عمقها من الأفكار التقليدية والقيم المرتبطة بها".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف نستنتج أن الثقافة مفهوم مرتبط بالإنسان بحيث لكل مجتمع ثقافته التي تميزه، المتقلة عبر الأجيال والمكتسبة عن طريق التفاعل والاحتكاك بين الأفراد.

توافقا مع النظرة التي ترى المنظمة كوحدات اجتماعية وقبل تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية، لابد أن نميز بين ثقافة المجتمع في المنظمة والثقافة التنظيمية فالبعض يعتبر الأخيرة امتداد لثقافة المجتمع والذي يرى سلوك الفرد في المنظمة هو نتاج السلوك المجتمعي، فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكل فئاته وأجهزته ومنظّماته.<sup>2</sup>

إلا أن الحديث عن الثقافة التنظيمية ومن أجل إيجاد تصور واضح ومحدد يتسم بدقة التحليل والفهم نجد أغلب اهتمامات الباحثين في وصفهم لمعنى الثقافة التنظيمية يعتمد أساسا على القيم والمعتقدات وضوابط السلوك التي اشترك فيها أفراد الكيان الاجتماعي داخل المنظمة بصورة مستقلة نسبيا عن المحيط الذي تتواجد فيه وليس على الثقافة التي شكلها البنيان الاجتماعي الكلي.

لقد تنوعت وتعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الثقافة التنظيمية وعدم الإجماع على تعريف موحد لها ويعود هذا التباين والتعدد إلى خلفية الباحثين والأوصاف التي ناسبت موقع البحث وبيئته، منهم من يعرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من يعرفها من خلال وظائفها ومنهم من يعرفها من خلال تأثيرها على السلوك.

<sup>1</sup> رميلة أحمد لعمور، أساسيات في ثقافة المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 10.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، عدد02، جامعة ورقلة، 2003، ص ص 70-79.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

يعرف **Wheelen** الثقافة التنظيمية على أنها: " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة".

أما **Kossen** فقد عرفها بأنها: " مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة".

كما عرفها شورمربرون **Shermerborn** على أنها: " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة"<sup>1</sup>

اعتبر شين **Edgar Schein** الثقافة التنظيمية على أنها: "ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف أو التطور من خلال كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك والتفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات"<sup>2</sup>.

وقد عرفها **ELLiott Jaques**: بأنها " التقاليد والطريق التقليدي للتفكير وإنجاز الأعمال والمهام التي يشترك ويتقاسم الأعضاء الحاليين فيها ويتعامل معها الأعضاء الجدد لتكون مقبولة وموجهة لسلوك المنظمة وأعضائها عند إنجاز عمليات الخدمة".

في حين أشار **Hitt et all** إلى أن ثقافة المنظمة وضع معقد يتعلق بالإيديولوجيات والرموز، والقيم الجوهرية المشتركة داخل المنظمة المؤثر على أسلوب تنظيم وقيادة أعمالها"<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> موسى المرهون وإبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص 397.

<sup>2</sup> مساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2003، ص 315.

<sup>3</sup> نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 21 - 25.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

كما عرفت على أنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة، والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".<sup>1</sup>

وقدم الكاتب كيرت لوين تعريفا لها بأنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة".<sup>2</sup>

ويرى جونز **Jones R.Gareth** بأن الثقافة التنظيمية عبارة عن: "مجموعة القيم والأعراف التي تضبط تفاعلات أفراد المنظمة مع بعضهم البعض، ومع الأفراد والزبائن والموردين الآخرين خارج المنظمة".<sup>3</sup>

وفي تعريف آخر تعتبر الثقافة التنظيمية: "نظام من المعاني المشتركة التي يحملها أعضاء منظمة ما والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".<sup>4</sup>

ويعتمد القريوتي في تحديده لتعريف الثقافة التنظيمية على أنها: "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".<sup>5</sup>

يستنتج مما تقدم أن لفهم معنى الثقافة التنظيمية تعددت مناحي واتجاهات الباحثين حول وصفهم وتشخيصهم لها، وهذا يعود إلى اختلاف الزوايا أو النواذ التي ينظر منها كل باحث وإلى شمولية مفهوم الثقافة باعتبارها أمر غير ملموس كذلك، الشيء الذي زاد في

<sup>1</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص 213.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد، للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 327.

<sup>3</sup> JONES, R.Gareth, **Organizational theory, design and change**, 4th, ed, new Jersey : prentice Hall, 2007, p 195

<sup>4</sup> Stephen P. Robbins, and ATtimothy Judge et All, **Organizational behaviour**, 2nd edition Pearson Ed, southAfrica, 2009, p 585

<sup>5</sup> القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 373.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

تعقيد وصعوبة فهمها، إلا أن هناك إجماع وقاسم مشترك بعنصر مميز وهو القيم التي تبين الاتجاهات والمعتقدات وآلية التفكير في منظمة معينة فمنهم من عرفها اعتماداً على العناصر المكونة لها، ومنهم من اعتمد على علاقة تلك العناصر مع السلوك وآخر يعرفها من خلال وظائفها والدور الذي تقوم به.

ومن خلال ما تم ذكره يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم المشتركة والقواعد السلوكية والمدرجات الذهنية التي تدفع بالقدرات والطاقت والتي من خلالها يتحدد اختيار التصرفات وبناء سلوك وتفكير أفراد المنظمة لتحقيق تفوق جودة الأداء.

### الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.

تعددت جهات الكتاب والباحثين في السلوك التنظيمي حول مفهوم ووصف الثقافة التنظيمية الأمر الذي أدى بهم إلى التعدد في نظرهم لعناصرها ومكوناتها، ومنهم من اعتمد في تصنيفه على المستوى الظاهر المادي مثل الرموز، اللباس، ترتيب المكان ومنهم من اعتمد على المدرجات والإحساس كالقيم والافتراضات والمعتقدات، انطلاقاً من هذا سيتم تحديد أغلب عناصر الثقافة التنظيمية لكي يتم إعطاء صورة كاملة عنها وهي:

1. **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان العمل أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2013، ص312.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

2. **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في

البيئة التنظيمية وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال

المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي.<sup>1</sup>

3. **الهياكل المادية:** تعرف على أنها الأشياء المادية المحيطة بالأفراد كبنية المنظمة

والملابس والمكاتب.

4. **الاتجاهات والافتراضات:** الاتجاهات وهي التقييمات والمشاعر العاطفية وميول التصرف

التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة، والاتجاهات بهذه الكيفية تمثل

نظماً مستقرة للتقييمات الايجابية والسلبية والمشاعر والميول تجاه شيء أو مفهوم محدد

أو موقف معين فضلاً عن الاستعداد للاستجابة لهذا الشيء، وفيما يخص الافتراضات

فتمثل ما يعتقد الأفراد أنه يؤثر فعلاً في مدركاتهم وتفكيرهم وشعورهم، والافتراضات تمثل

معتقدات ضمنية يؤمن بها الأفراد قد تتصل بأنفسهم كما تتصل بالآخرين أو بعلاقة الفرد

مع الآخرين أو بطبيعة المنظمة التي يعمل فيها الفرد.<sup>2</sup>

5. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي

يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر

خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقع الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين

من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير

بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد للعوامل النفسية والاقتصادية.

---

<sup>1</sup> الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، عمان الأردن، 2009، ص266.

<sup>2</sup> جلاب إحسان دهب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص621.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

6. **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع<sup>1</sup>.

7. **القصص:** هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال وتدور أحداث هذه القصص في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد العاملين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

8. **الشعائر والطقوس:** لصعوبة التفرقة والفصل بين هذين العنصرين يعتمد الكتاب على دمجهما مع بعضهما فيرى حريم على أن الشعائر " مجموعة فعاليات أو أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة" والطقوس على أنها: "احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية" على سبيل المثال فترات الراحة اليومية الجماعية لتناول القهوة أو الشاي أو طقوس إلتحاق عامل جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول وهذا يوفر فرص لتقوية الروابط بين العاملين والتكامل فيما بينهم<sup>2</sup>.

9. **اللغة:** عرّفها **French & Hill** على أنها "الكلمات في المنظمات والتي تكون على شكل رسائل مكتوبة أو المتضمنة تسجيلات صوتية في شبكات الشركة، ومن دون قوة اللغة فإن المنظمات لا تستطيع الخروج إلى البيئة الخارجية"، أما **Jones R. Gareth**

<sup>1</sup>محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 313

<sup>2</sup>حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 331. 332.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

عرّف اللغة التنظيمية بأنها مجموعة الوسائل أو الأساليب التي تساعد المنظمات والجماعات داخل المنظمة لإقامة علاقات ناجحة فيما بينهم".<sup>1</sup>

10. الرموز: يعرفها جيرالد وروبرت على أنها: " تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين، فهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها مثلا استخدام الشركة للضخامة المثيرة عند إنشاء المباني لتوخي العملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة ومستقرة لها مكانها في السوق، كذلك بعض الشركات تعتمد على الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتقها، مع ملاحظة أن هذه الشعارات تتغير من وقت لآخر".<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية

لقد تعددت وتتنوع رؤى واعتقادات الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي بالنسبة لوصفهم وتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها، مما انعكس على تحديدهم وتصورهم لمصادرها، هناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية تتشكل وتتأثر من تفاعل أربعة عوامل متمثلة في: الخصائص والصفات الفردية للأفراد في المنظمة، خصائص الإدارة العليا، الحقوق الخاصة التي تعطىها المنظمة للعاملين، والهيكل التنظيمي والتفاعل بين هذه العوامل هو السبب في اختلاف الثقافات بالمنظمات، وفيما يلي توضيح لهذه العوامل:<sup>3</sup>

#### 1. الخصائص والصفات الفردية لأفراد المنظمة:

يتمثل المصدر الأساسي لثقافة المنظمة في الأفراد المكونين للمنظمة، فتختلف المنظمات بثقافتها بسبب الاختلاف في القيم التي يمتلكها أفرادها والتي تشكل جوهر

---

<sup>1</sup>الهنداوي زينب عبد الرزاق عبود، أثر اللغة التنظيمية والقيم الأخلاقية في السلوك المدني، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، سنة 2007، ص 102.

<sup>2</sup>جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمة، ترجمة رفاعي إسماعيل بسبوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009، ص 639.

<sup>3</sup>JONES, R,Gareth, op cit, p 207p 215

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

ثقافتها التنظيمية، وبمرور الوقت فإن الأفراد الذين لا يتجاوبون معها يغادرونها والنتيجة أن الأفراد داخل المنظمة يصبحون متقاربين أكثر فأكثر.

### 2. خصائص الإدارة العليا:

تنشأ عدة قيم ثقافية من الشخصية والمعتقدات الخاصة بالإدارة العليا للمنظمة، وهذه القيم تكون حسبما يكون مدرء الإدارة العليا. إلا أن المنظمة تقوم بتطوير بعض القيم الثقافية لضبط ثقافة الأفراد وهذه القيم هي القيم الأخلاقية والتي هي عبارة عن قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية تؤسس الطريق المناسب لأعضاء المنظمة للتعامل فيما بينهم.

### 3. الحقوق الخاصة التي تعطيها المنظمة للعاملين:

وهي الحقوق التي تعطيها المنظمة للأفراد لاستلام واستخدام مواردها، وهذه الحقوق تحدد المسؤوليات والتسهيلات الخاصة بكل عضو في أملاك المنظمة وتساهم في تطوير معايير وقيم اتجاهات مختلفة نحوها.

### 4. الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي النظام الرسمي لعلاقات السلطة والمسؤولية التي تؤسسها لضبط أنشطتها والوحدات التي تقوم بالأعمال التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، وعادة ما تقترن الهياكل التنظيمية المختلفة بنشأة الثقافة التنظيمية، ويؤدي اختلاف الهياكل التنظيمية إلى ظهور ثقافات تنظيمية متنوعة بما يتوافق مع الهياكل التنظيمية المصممة. فالثقافة التنظيمية بالمنظمات التي بها هياكل عضوية تختلف عن الثقافات بالمنظمات التي تسودها هياكل ميكانيكية.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### المطلب الثاني: أهمية وخصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية وأنواعها

تمثل الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة ويؤثر في أساليب العمل والأداء وعليه، سنتناول في هذا المطلب إبراز أهمية الثقافة التنظيمية، مع توضيح خصائصها وأبعادها المختلفة.

### الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف الأساسية لها

تعتبر الثقافة التنظيمية اللاصق الذي يربط أفراد المنظمة معاً وبهذا تعد من العوامل الأساسية ذات التأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات ومستويات أدائها، بوصفها مشغلاً للقدرات التنظيمية الكامنة، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من الأوجه يمكن حصر أهمها في الأوجه التالية:<sup>1</sup>

- (1) **دليل للإدارة والعاملين:** حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، فأهميتها تكمن في قيامها بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وكذا تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال توضيح كيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية.
- (2) **ملمح مميز للمنظمة:** تعتبر مؤشر يدل على تميز المنظمة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة كالابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
- (3) **عنصر جذري يساعد في قابلية المنظمة للتغيير:** فكما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، كلما

<sup>1</sup> أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، الأردن، 2014، ص ص 71-72.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة على استعدادها للتطوير.

(4) **تعتبر إطار تنظيمي:** نظرا لما تحويه الثقافة من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات الوظيفية وحتى الملبس والمظهر ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات كلها تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافئهم على اتباعها.

(5) **تعد الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة:** إذا كان ترسخ قيم وسلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، احترام الآخر، ولكن قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات.

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في:<sup>1</sup>

- (1) العمل على تطوير فكر العاملين وتوجيههم نحو متطلبات ومصالحة العمل، وتمنح العاملين هوية مستقلة، كما تدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، وتدفع الأفراد إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم الوظيفية.
- (2) التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة وتحديد الأولويات الإدارية، فالثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة، للطريقة التي تتم بها الأشياء.
- (3) تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدين الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

---

<sup>1</sup>رميلة أحمد لعمور، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الأدوار والوظائف التي تقوم بها، حيث يشير الكاتبان: **Kinicki & Kreinter** إلى أن الثقافة التنظيمية تخدم أربعة وظائف نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- **تقديم الهوية التنظيمية لأفراد المنظمة:** تعتبر مشاركة أعضاء المنظمة نفس المعايير والقيم والمدرجات التنظيمية، من شأنها أن تمنحهم الشعور بروح الاتحاد والتماسك مما يساعد على تطوير الإحساس بهدف مشترك.
  - **تسهيل الالتزام الجماعي:** الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب أفراد التنظيم الذين يقبلون ثقافة المنظمة التي ينتمون إليها.
  - **تعزيز استقرار التنظيم:** من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام الجماعي، يخلق نوع من التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة مما يؤدي إلى استقرار التنظيم.
  - **تشكيل السلوك:** تعمل الثقافة التنظيمية على توفير مصدر للمعاني المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم ما يدور حولهم والتي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- في حين يرى **Schein** أن المهمة الأساسية للثقافة هي المحافظة على بقاء واستمرار المنظمة، وذلك من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين:<sup>2</sup>

(1) البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية وذلك يكون من خلال:

- أ- تكوين فهم واضح وسائد بين أعضاء المنظمة عن كل من رسالة المنظمة، الوظائف المعلنة والمستترة للمنظمة.

---

<sup>1</sup>محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص34.

<sup>2</sup>رميلة أحمد لعمور، مرجع سبق ذكره، ص 76.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

ب- تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة، الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف، المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيقها.

### (2) تكامل العمليات الداخلية للمنظمة:

وترتبط الثقافة بقضايا التكامل الداخلي من خلال المحافظة على أفراد المنظمة معا دائما وذلك من خلال:

اللغة المشتركة، معايير العضوية، القوة والنفوذ، أساليب الثواب والعقاب، الدين والأيدولوجية، من خلال ما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية تقوم بدور هام في المنظمة لكونها أحد أهم محدد للسلوك من خلال المساعدة على فهم ما يحيط أو ما يحدث وتقدم تفسيراً واقعياً، كما أنها تساعد على التنبؤ بسلوك الآخرين خلال مواجهتهم للمواقف.

### الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية وأبعادها

المنظمات متشابهة ومختلفة، كل منها متميزة عن الأخرى انطلاقاً من الثقافة التنظيمية التي تحوي شبكة من المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء التنظيم والتي تساعدهم في تميز منظماتهم، نتيجة لامتلاك الثقافة التنظيمية كغيرها من الثقافات خصائص واصفة لها وأبعاد معبرة عنها، لذلك قد اهتم الكتاب والباحثين بتشخيص تلك الخصائص والأبعاد بغية الاسترشاد بهما في تحليل ثقافة المنظمة وقياس مدى انسجامها وتوافقها مع مكونات المنظمة، ويمكن عرض تلك الخصائص وفهماً للأبعاد على النحو التالي:

• إنطلق (Robbins & Judye) من نظرة عامة للثقافة التنظيمية تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة يقوم على مجموعة خصائص أساسية تصف قيم المنظمة، والتي

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

شكلت أساس البحث عن سبعة خصائص أولية تصف الصورة الإجمالية ويستدل من خلالها على جوهر ثقافة المنظمة وتتمثل في:<sup>1</sup>

1. الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: كخاصية تصف الدرجة التي تشجع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.
2. الاهتمام بالتفاصيل: كخاصية تصف درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل وتحليلها، والانتباه إليها والاهتمام بها.
3. توجه النتيجة: كخاصية تصف درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.
4. توجه الأفراد: تصف الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.
5. توجه الفريق: تصف الدرجة التي تنتظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.
6. العدائية: تصف درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن تتجر الأعمال بيسر وتعاون.
7. الاستقرار: تصف الدرجة التي تؤكد فيها المنظمة قدرتها على المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

كما يمكن أن تتسم الثقافة التنظيمية بالخصائص الآتية:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008، ص ص 77-78.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

1. **ثقافة المنظمة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية

التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة التنظيمية باعتبارها نظام مركب العناصر الآتية:

▪ **الجانب المعنوي:** ويتمثل في النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

▪ **الجانب السلوكي (الاجتماعي):** ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المنظمة والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

▪ **الجانب المادي:** ويتمثل في كل ما ينتجه أفراد المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.

2. **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** بكونها نظام مركب فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة التنظيمية لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي للتنظيم.

3. **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها وعناصرها وخصائصها وطرق انتظام وتفاعل هذه الأخيرة مع بعضها البعض.

4. **الثقافة التنظيمية نظام مكتسب ومتغير ومتطور:** استمرارية الثقافة التنظيمية ليس بالضرورة تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

5. **الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

• في حين أشار **حسين حريم** إلى مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **الانتظام في السلوك والتقييد به:** ينتج التفاعل بين أفراد المنظمة استخدام لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

2. **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.

3. **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، الخضوع للأنظمة والتعليمات.

4. **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

5. **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

6. **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها والمؤثرة على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين، الأنظمة وأنماط الاتصال.

• من خلال الخصائص التي تم التطرق إليها تنعكس ثقافة المنظمة والتي بها تتميز الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 315-316.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

بتمايز المنظمات واختلافاتها الناتج عن الثقافة التنظيمية لكل منظمة المنعكسة من خلال خصائصها، وهذا ما أدى بالكتاب والباحثين ودارسي الثقافة التنظيمية إلى اختلاف وجهات نظرهم في أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث ماهيتها.

❖ يرى (Robbins) أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في:<sup>1</sup>

- روح المبادرة الفردية: درجة المسؤولية والحرية والاستقلالية لدى الأفراد.
- التسامح مع المخاطر: ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين.
- التوجيه: ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أداءية واضحة.
- التكامل: ما مدى تشجيع المنظمة للعمل بشكل منسق بين الوحدات.
- دعم الإدارة: ما مدى قيام المدراء بتسهيل الاتصال ووضوحه ومساعدة ودعم المرؤوسين.
- الرقابة: ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف على العاملين وضبط سلوكهم.
- الهوية التنظيمية: ما مدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلاً من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.
- نظام المكافأة: ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، التعويضات، الترقيات) على العاملين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.
- التسامح مع الصراع (النزاع): ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات الموجهة بصراحة.

---

<sup>1</sup>Robbins,stephen,andJudge, **Organization Theory: Structure, Design, and Applications** ed3, Englewood cliffs, new Jersey:prentice, Hall,1990, p439.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

- أنماط الاتصال: ما مدى وجود اتصالات في المنظمة وهل هي تقتصر على الطرق الرسمية فقط.

❖ أما هوفستد (hofstede) وزملاءه بعد قيامهم بإجراء دراسة ميدانية شملت عشرين وحدة تنظيمية في عشر منظمات أعمال هولندية ودينامركية، توصلوا إلى أن هناك ستة أبعاد مستقلة يمكن أن تصف الممارسات التنظيمية في منظمات الأعمال موضع البحث وبناء على هذه الدراسة يمكن توضيح هذه الأبعاد: <sup>1</sup>

### (1) بعد الصيرورة (الإجراءات) مقابل النتائج:

ويفسر هذا البعد الفروق بين الاهتمام بالوسائل وبكيفية عمل الأشياء وبين الاهتمام بالغايات وتحقيق النتائج، فالممارسة المرتبطة بالإجراءات تؤكد على الثبات والدقة والاهتمام بالتفاصيل وعمل الأشياء بشكل صحيح في حين تؤكد الممارسة المرتبطة بالنتائج على الريادة ومتابعة الأهداف والغايات الواضحة ووجوب تحقيقها.

### (2) بعد العاملين مقابل الوظيفة:

ويفرق هذا البعد بين الاهتمام بالعاملين وبين أداء الوظائف، إذ تركز الممارسة المرتبطة بالعاملين على اهتمامهم وعلى مشاكلهم، في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي.

### (3) بعد المنظمة مقابل المهنة:

هذا البعد يفرق بين الاهتمام بالممارسات على انتماء العاملين لمنظماتهم وتلك الدالة على انتمائهم لمهنتهم وتركز الأولى على تبني أهداف المنظمة وتوقعاتهم، في حين تركز

---

<sup>1</sup> عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال الاردنية، استخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 20، عدد 3، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2004، ص ص 1642 - 1643.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

الثانية على تبني أهداف المهنة والسمو بها، وتتصف الممارسات المرتبطة بالمهنة بمستوى عال من أخلاق العمل والثقة والتعاون بين أفراد المنظمة، كما تتصف الممارسات المرتبطة بالمنظمة بضعف عوامل الاعتراف بالإنجاز وضعف المكافآت، كما تتصف بالنظرة العرضية لمسائل العمل اليومية وبأن التفضيلات الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني بين أفراد المنظمة.

### (4) بعد النظم المفتوحة مقابل النظم المغلقة:

ويفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المفتوح بين العاملين وبين تلك المرتبطة بنظم الاتصال المغلقة وتتصف الممارسات المبنية على الاتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والآراء وتعزيزها، كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل، وبتعدد قنوات الاتصال وسهولتها وبفترات التهيئة القصيرة في العمل في حين تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها وبأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي، كما أنها تتصف بوجود فترات التهيئة الطويلة في العمل.

### (5) بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة:

ويعكس هذا البعد البناء الداخلي للمنظمة، وتتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن، وبتكييف هذه المتطلبات وفق حاجات العاملين في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل وتكون إجراءات العمل وأنظمتها واضحة ومحددة ويتم التقيد بها.

### (6) بعد السلوك المعياري مقابل البراغماتي:

وتعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع تجربته ومعايير المنظمة أولاً، أي عمل ما تعتقده المنظمة بأنه صحيح، بينما تضع الممارسات البراغماتية (العملية) توقعات الزبائن أولاً، أي عمل ما يطلبه الزبائن.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

❖ أما دينسون (Denison) فقد قدم نموذجا عمليا للثقافة التنظيمية في عام 1990

حيث حدد أربعة أبعاد رئيسية تشكل ثقافة المنظمة وفعاليتها، هذه الأبعاد هي:<sup>1</sup>

### 1. بعد المشاركة:

يشير إلى درجة مشاركة الأفراد في جميع مستويات المنظمة، مما يعزز الشعور بالملكية والمسؤولية.

### 2. بعد الاتساق:

يتعلق بوجود قيم مشتركة، أنظمة وعمليات تدعم تحقيق الأهداف والرسالة التنظيمية.

### 3. بعد التكيف:

يعكس هذا البعد قدرة المنظمة على الاستجابة لاحتياجات العملاء والتغيرات في البيئة الخارجية، من خلال التعلم المستمر والابتكار.

### 4. بعد المهمة:

يشير إلى وضوح الاتجاه الاستراتيجي والأهداف والرؤية التي توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

- من خلال ما تطرقنا إليه يتبين أنه لا توجد أبعاد محددة واضحة ثابتة معيارية يعتمد عليها في دراسة وتشخيص الثقافة التنظيمية وإنما تختلف الأبعاد من دراسة إلى أخرى وهذا حسب موضوع البحث ورؤية الباحث.

---

<sup>1</sup>Daniel R.Denison,AneilK.Mishra ,Toward a theory of Organizationalculture and effectiveness , journal Organization science, vol 6 N2, 1995, p p 204-223.

### الفرع الثالث: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

لقد تباينت أفكار وتصورات الباحثين والدارسين لمستويات الثقافة التنظيمية بسبب عدم وجود مفهوم موحد للثقافة التنظيمية.

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى والتي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع والصناعة والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط يتطلب التحليل الدقيق للثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.<sup>1</sup>

#### 1. ثقافة المجتمع:

في هذا المستوى تمثل الثقافة القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية. والهيكل الإداري للدولة وبحكم المنظمة تعمل داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة، رسالتها، وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة شرعية القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

#### 2. ثقافة النشاط (الصناعة):

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس

---

<sup>1</sup>جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 168-169.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وبمرور الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

### 3. ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون المنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة ثقافتها مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة في المواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم، العادات، المعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

ووفقا لما وضعه إدغار شاين (Edgar Schein) وهو أحد أبرز المنظرين في هذا المجال، نجد أن للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات أساسية وهي<sup>1</sup>:

#### أ- المستوى الأول: المصنوعات والرموز

وهو المستوى الظاهر من الثقافة التنظيمية ويشمل كل ما يمكن رؤيته أو سماعه

أو الشعور به داخل المنظمة مثل:

- شكل وتصميم المكاتب

---

<sup>1</sup>Schein, E.H. **Organizational culture and leader ship** (ed 4th), jossey- Bass, 2010. P.23.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

- اللباس الرسمي أو غير الرسمي
- الشعارات واللغة المستخدمة
- الأسلوب في الاجتماعات وأثناء التعامل

فهذا المستوى يعكس مظاهر الثقافة إلا أنه لا يوضح المعاني والقيم الكامنة وراءها.

### ب- المستوى الثاني: القيم المعلنة

وهو المستوى الذي يعبر عن المعتقدات والقيم التي تعلن عنها المنظمة مثل:

- الرؤية والرسالة
- المبادئ الأخلاقية والسلوكية
- القيم الرسمية كالابتكار، الشفافية، خدمة العملاء.

فبالرغم من وجود هذه القيم على الأوراق والخطابات الرسمية إلا أنها قد تكون غير مطبقة فعليا.

### ج- المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية

هذا هو أعمق وأخفى مستوى ويشير إلى المعتقدات الراسخة التي يتبناها

الموظفون دون وعي مثل:

- نظرتهم إلى طبيعة العمل
- التصورات حول السلطة والقيادة
- الافتراضات حول التعاون والتنافس

هذه الافتراضات تشكل فعليا جوهر الثقافة التنظيمية، وهي الأكثر تأثيرا والأكثر صعوبة في التغيير.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

ويمكن تصنيف أنواع الثقافات التنظيمية إلى ما يلي:<sup>1</sup>

### • ثقافة القدرة على التكيف:

وهي ثقافة تنظيمية تركز على المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية وتشجع على الابتكار وروح المبادرة ومن خصائصها:

- تركيز قوي على التعلم والتجريب
- قبول المخاطرة
- دعم التغيير التنظيمي وتعديل الاستراتيجيات بشكل متواصل
- الموظفون يشجعون على التفكير الإبداعي
- تسعى لتلبية توقعات العملاء باستمرار

### • ثقافة الانجاز:

وهي ثقافة تركز على تحقيق النتائج وتقوم على الأداء العالي والمنافسة والسعي نحو الأهداف الاستراتيجية ومن خصائصها:

- تعتمد على الكفاءة الفردية والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف
- يكافأ الموظفون على الإنجاز والنتائج الملموسة
- بيئة تنافسية تقدر الأداء العالي.

### • ثقافة الارتباط:

وهي ثقافة تركز على العلاقات الداخلية، حيث ينظر إلى المنظمة كمجتمع متماسك أو عائلة، ومن خصائصها:

- تروج لروح الفريق والتعاون والولاء
- القيادة غالباً ما تكون توجيهية أو أبوية

---

<sup>1</sup> بلكبير بومدين، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2014، ص 47.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

- تشجع المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار

- تعطي أهمية للرضا الوظيفي وتنمية العاملين

### • ثقافة التناسق والثبات:

هي ثقافة تنظيمية تولي أهمية كبيرة للاستقرار، التقاليد، القواعد الرسمية، وتركز على

الإجراءات الموحدة والمعايير، ومن خصائصها:

- تلتزم بالقوانين والسياسات التنظيمية الصارمة

- تركز على الكفاءة والانضباط

- مقاومة للتغيير ما لم يكن مدروسا وثابتا

• كما يرى أن هناك أنواع أخرى من الثقافات التنظيمية ويوجد شبه اتفاق. على نوعين

أساسين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة.<sup>1</sup>

### أ- الثقافة التنظيمية القوية:

وهي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة

الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات

التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، لها تأثير كبير على سلوك العاملين بسبب درجة

المشاركة العالية وشدة التمسك بالقيم الرئيسية وهذا يخلق قدرة أعلى على التحكم في سلوك

العاملين، ومن نتائجها تقلل معدل دوران العمل لكون الثقافة التنظيمية القوية تخلق إتفاق

عال بين أعضاء التنظيم حول سبب وجود المنظمة، وهذا يبني التماسك والولاء والالتزام

التنظيمي، وهذا بدوره يقلل من نية ترك العمل في المنظمة.

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص: 145.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### ب- الثقافة التنظيمية الضعيفة:

وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيدأ أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والانسجام مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.

المطلب الثالث: نماذج وبناء الثقافة التنظيمية وأساليب المحافظة عليها، وتغييرها.

أسهم العديد من الباحثين والمحللين لموضوع الثقافة التنظيمية بتقديم آرائهم وأفكارهم لتجسيدها ضمن نماذج فكرية تخضع للاختبار والتطبيق والتعديل والتطوير.

### الفرع الأول: نماذج الثقافة التنظيمية.

هناك العديد من نماذج الثقافة التنظيمية ومن أشهر هذه النماذج:<sup>1</sup>

#### أ- نموذج هاريسون (Harrison):

يمثل نموذج هاريسون (1972) نموذجا للثقافة ويتكون من أربعة أبعاد والمتمثلة فيما يلي:

- **ثقافة القوة (السلطة):** إن ثقافة القوة عادة لديها مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها ومن هذا المصدر تنتشر، حيث تتركز القوة في يد أفراد محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والموظفين.

---

<sup>1</sup> شهرزاد بوزيدي ووهيبة داسي، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب، دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، 2020، ص ص 229-248.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

- **ثقافة الدور:** ينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وتفترض أن الأفراد يعملون بكفاءة وفاعلية أكبر عندما يكون لديهم مهام بسيطة وواضحة نسبياً وقابلة للقياس، وتهتم بالقواعد والأنظمة وتعد الإجراءات والتنظيم في هذه الثقافة بديلاً عن القوة البحتة للقائد كما في ثقافة القوة وتتلاءم هذه الثقافة مع المؤسسات المستقرة بيئياً.
- **ثقافة المهمة:** تعتمد ثقافة المهمة على أداء المهام والإنجاز لما هو مطلوب، والحكم يتم من خلال النتائج وتعتمد قوتها على خبرة أفرادها ولا تحتاج لقواعد وإجراءات كثيرة.
- **ثقافة التوجه نحو الفرد:** يتم تطبيق هذه الثقافة في المنظمات التي تفترض أن الأفراد يريدون المساهمة ويعملون على تحديد الطريق الذي تسير عليه المنظمة، والتي تعتبر وجودها لخدمة موظفيها، وترفض الرسمية لإنجاز أعمالها لكون أن الاتفاق المتبادل هو من يحدد عملية الضبط والإدارة.

### ب- نموذج كامرون وكوين (Cameron and Quinn):

- تصنف أداة قياس الثقافة التنظيمية لـ "كامرون وكوين"، ضمن المدخل الكمي في التعرف على الثقافة، حيث تم التعرف على ستة أبعاد وهي الخصائص المهيمنة، القيادة التنظيمية، إدارة الأفراد، التماسك المنظمي، التركيز الاستراتيجي ومعايير النجاح، وتوصلاً إلى وضع تصنيف لأربعة أنواع من الثقافات التنظيمية وهي:<sup>1</sup>
- **ثقافة القبيلة:** تتميز هذه الثقافة بالارسمية وباللامركزية، مع التركيز على الداخل وذلك من خلال الاعتماد على التماسك والمشاركة وروح الفريق الواحد، إذ تتم القيادة من خلال نمط أبوي يعطي الأهمية للإخلاص، الولاء، والعلاقات غير الرسمية في العمل كعوامل تحفيزية، كما يعتمد على مشاركة واسعة في القرارات التنظيمية والتركيز على تطوير الموارد البشرية أكثر من الإنجاز.

<sup>1</sup> كعواش رؤوف وآخرون، الثقافة التنظيمية على وفق منظور إطار القيم التنافسية، دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى، مجلة الآداب/ملحق العدد 146 (أيلول)، 2023، ص ص 386-410.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

- **ثقافة الإبداع:** تتميز هذه الثقافة باللامركزية وباللامركزية، مع التركيز على الخارج، إذ تهتم بالإبداع والمخاطرة من أجل التكيف السريع مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية. يتسم القادة في هذا النوع من التنظيمات باعتبارهم مبتكرين ومبدعين يعتمدون على تطوير قدرات ومهارات مرؤوسيههم ودفعهم إلى العمل.
- **ثقافة السوق:** تتسم هذه الثقافة بالرسمية وباللامركزية مع التركيز على الخارج من أجل بلوغ الكفاءة، حيث يتم تحقيق الأرباح من خلال التركيز على التنافس والتبادل مع البيئة التي تعمل في إطارها. تركز القيادة الإدارية في هذا النوع من الثقافة على صرامة التوجيه نحو تحقيق الأهداف، كما أن استراتيجيتها تتمحور حول امتلاك ميزة تنافسية والتفوق في السوق وأن إدارة الأفراد تركز على البلوغ الناجح للأهداف من أجل تحفيز الأفراد في العمل.
- **الثقافة الهرمية:** من مميزات هذه الثقافة الرسمية والمركزية مع التركيز على الداخل، إذ يتم التركيز على الالتزام بالقواعد والقوانين والإجراءات الرسمية من أجل القيام بالعمل، ويركز القادة في هذا النمط من الثقافة على التنسيق بين الأفراد، ترتيب وتنظيم الأعمال بشكل رسمي، مع التركيز على تلبية المتطلبات الرسمية للتنظيم، وتتميز القرارات بالمركزية مع الاعتماد على الاتصالات النازلة من أجل تبليغها.

### الفرع الثاني: بناء ثقافة المنظمة:

يعتبر بناء ثقافة المنظمة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني محاولاً تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار، يعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المنظمة باستراتيجيات تكوين الثقافة التي تساعد في تحقيق قدر من التلاؤم بين التكوين الثقافي

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

للمنظمة ومكوناتها الأخرى وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ومن ثم إحراز النجاح والتفوق.<sup>1</sup>

تتعلق فكرة بناء ثقافة المنظمة من الوعي لعملية تكوين ثقافة المنظمة وفهم آلية نشوئها ليشكلان أساساً لبنائها حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المنظمة، فهي تحمل وتعلن عن شعاراتها ورموزها وطقوسها وقيمها ومعتقداتها، ويمكن معرفة فلسفة ذلك البناء من خلال:

### 1. الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة:

فعملية الوعي ترتكز على تكوين ثقافة المنظمة الإدارية (فلسفة، قيم، تصورات، وتصرف) والمنظمية (الأدوار، الهيكل، النظم، التكنولوجيا)، ومن خلال التفاعل بين المرتكزات الإدارية والمنظمية ينتج المشتركات في الأقوال والتصرفات والمشاعر، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات والقواسم لكن تبقى بحاجة إلى التحسين والتجديد عن طريق توظيف المعرفة المرتجعة من ذلك التفاعل.

### 2. فهم آليات نشوء ثقافة المنظمة:

تنشأ ثقافة المنظمة عندما يتقاسم ويشترك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرقاً للتعامل مع قضايا التكيف الخارجي والبقاء التي تنجزها المنظمة في بيئتها الخاصة وعندما تتعامل مع التغيير في بيئتها الخارجية والمتعلقة برسالة المنظمة واختيار الاستراتيجيات لتحقيقها، وأهداف المنظمة إذ يتم وضع أهداف خاصة بالمنظمة، الوسائل (الهيكل ونظم المكافأة)، قياس مدى مساهمة الأفراد والفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة، أو أثناء التعامل مع قضايا التكامل الداخلي التي تؤسس

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 106-110.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

علاقات عمل بين أعضاء المنظمة وتحافظ على فاعليتها والتمثلة في: اللغة والمفاهيم، حدود الجماعة والفريق وتحديد معيار للعضوية فيهما، القوة والمنزلة وما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها والمحافظة عليها وفقدانها والمكافآت والعقوبات عن طريق تطوير نظم تشجع على السلوكيات المرغوبة واجتناب غير المرغوب فيها، تشكل هذه القضايا تحديات تحث إدارة المنظمة على الاستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المنظمة.

### 3. تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة:

تحاول إدارة المنظمة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك يؤدي بها إلى تشكيل ثقافة متماسكة، ويعتمد إنتاج ثقافة المنظمة المتماسكة على الاستخدام للطرق والإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي مع تداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية.

وحتى يتم بناء وتكوين ثقافة المنظمة يجب تحديد الخيارات الاستراتيجية المساهمة بتحقيق الارتقاء لمقاصد ذلك التكوين.

#### • إستراتيجيات تكوين ثقافة المنظمة: ترتبط الاستراتيجيات هنا بمجالين هما:

أولاً- استراتيجيات التطبيع الاجتماعي: والتي من خلالها يختار المديرون بين سلسلة من استراتيجيات التطبيع الاجتماعي لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية وممازجتها مع تجاربهم وخبراتهم المتجددة والمتجدرة.

ثانياً- استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة: تكون هذه الاستراتيجيات عندما تكشف المراجعة الثقافية وجود اختلافات بالتكوين الثقافي وتنوع في أبعاده وخصائصه، فالغاية هنا التفكير باستراتيجيات تسهل عملية الدمج بين الاختلافات والتنوع أو التقليل من الفروق والاختلافات بين مستوياتها.

### الفرع الثالث: أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية:

بعدما تتشكل ثقافة المنظمة، لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها، ويتفق أغلب الباحثين والدارسين لها أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:<sup>1</sup>

#### (1) الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة. وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

#### (2) اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية المهام والعمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل

---

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 319، 320.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

المحافظة على ثقافتها لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلين في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

### (3) المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة، وعلى الرغم مما تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين، إلا أن العامل الأساسي والأكثر أهمية هو أن تعمل المنظمة على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها وهذا بإحداث تقارب ما بين معتقدات وقيم وأعراف العاملين الجدد وما تملكه المنظمة بحيث يتمكنوا من التكيف مع المهام والأدوار المناطة بهم، وتسعى هنا المنظمة إلى مشاركتهم في برامج التدريب وتزودهم بالمعارف والقدرات والمهارات للتعامل مع المناخ الثقافي للمنظمة والعمل في إطاره، لأداء أدوارهم ومهامهم الوظيفية بفاعلية ونجاح.

### الفرع الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية:

تختلف المنظمات فيما بينها من حيث قوة أو ضعف ثقافتها التنظيمية من خلال التباين في القيم الثقافية، هذا من شأنه التأثير على الأداء والفاعلية في المنظمة، فالمنظمات التي تعاني من تدني وانخفاض في الأداء وجب على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم، والتغيير هو ترجمة حية لدورة البناء والمحافظة على الثقافة وتطويرها، وتحقيق

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

التوازنات ما بين الجديد والقديم، ولكي تتحقق فلسفة تغير ثقافة المنظمة لابد من توافر مجموعة من الظروف الموقفية الواجب مراعاتها:<sup>1</sup>

**(1) التغير في قيادة المنظمة:** وذلك من خلال إدخال القيادة المناسبة لتغيير القيم

السائدة وفرض قيم جديدة بديلة، على أن يمتلك القادة الجدد إمكانية توفير قيم أساسية بديلة قد ينظر إليها على أنها قابلة للاستجابة للظروف الجديدة التي تواجهها المنظمة، ومعززين بذلك الاعتقاد لدى العاملين بقدرتهم على الاستجابة لمتطلبات التغير، ومن خلال التأثير في سلوكيات الأفراد وأدائهم لضمان النجاح والفاعلية.

**(2) عمر المنظمة:** تكون الثقافة التنظيمية في المنظمات حديثة التأسيس أكثر قابلية

للتغير، لكون أن القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية تكون فيها أقل ترسيخا.

**(3) درجة قوة الثقافة السائدة:** كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة السائدة،

كلما زادت الصعوبة في تغييرها، أما الثقافة الضعيفة تكون أكثر قابلية وأسهل للتغير.

وللنجاح في عملية التغير والوصول إلى الأهداف المرجوة يجب على المديرين أو

القادة تحديد الوسائل التي تساهم في تغيير ثقافة المنظمة، وقد قدم **Porter & Steers**

أربع وسائل تسهم في عملية تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:<sup>2</sup>

**أولاً-الإدارة عمل ريادي:** إن وضوح الإدارة وأعمالها من أجل دعم القيم والمعتقدات الثقافية.

يعتبر أسلوب لتغيير الثقافة وتطويرها، فالإدارة تشكل رمزا لسلوك العاملين ومن أجل ذلك

تعمل الإدارة على متابعة ذلك بعناية من خلال أفعالها التي تعزز أقوالها مما يجعل العاملين

يصدقونها ويؤمنون بقيمتها ومبادئها هذا ما يسهل تطبيق ثقافتها الجديدة.

<sup>1</sup>حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 336.

<sup>2</sup>حسين حريم، المرجع السابق، ص ص 451 - 452.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

ثانيا- مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المهنية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

ثالثا-المعلومات عن الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة والوسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين، تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة، فشعور الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات يولد لديه تكوين إجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

رابعا-نظام العوائد والمكافآت: يمثل هذا النظام إطارا متكاملًا لتقدير جهود العاملين وتحفيزهم، ويشمل المكافآت المادية مثل الرواتب والحوافز والمكافآت السنوية إلى جانب المكافآت المعنوية مثل التقدير العلني، الشكر ومنح المسؤوليات الجديدة. يعمل هذا النظام على تعزيز شعور الموظفين بالولاء والانتماء للمنظمة ويحفزهم على الالتزام بالأهداف.

يعتبر تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة، إلا أنه يجب أن تكون قابلة للتغيير والتطوير، حتى تتماشى مع المتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية وللوصول إلى أعلى درجة من الأداء.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري

في ظل المنافسة الشديدة تسعى المنظمات إلى التميز والعمل على تحقيق نتائج لم تتجز من قبل والإتيان بما هو جديد والتركيز على الإبداع من أجل البقاء والنمو، فالمنظمات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد، الإبداع ظاهرة متعددة الجوانب وذو خصائص متنوعة، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الإبداع وأهميته، النظريات

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

المفسرة للإبداع، أنواعه ومستوياته، ومراحل الإبداع والقدرات الإبداعية المميزة للشخصية المبدعة.

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأهميته

يعد الإبداع من القدرات الإنسانية الجوهرية التي تمكن الفرد من إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة، وتسهم بفعالية في تحقيق التطور والارتقاء.

### الفرع الأول: مفهوم الإبداع

يرجع أصل الإبداع إلى الكلمة اللاتينية Novus والتي تعني الجدة، أما على المستوى الاصطلاحي فيرجع الفضل في هذا إلى المفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي **Schumpeter** وفيما يلي تعريف الإبداع لمختلف الباحثين: تعريف الموسوعة البريطانية للإبداع: "القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر في أسلوب جديد"<sup>1</sup>.

من جهة يعرف (**Peter drucker**) الإبداع بأنه "الطريقة التي تعتمدها المؤسسات لخلق مصادر جديدة للثروة أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً وبما يؤكد العلاقة بين المؤسسة والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسياق التنافسي الديناميكي، وفي المؤسسات الكبيرة والصغيرة، الخدمية والإنتاجية على حد سواء"<sup>2</sup>.

كما يعرف الإبداع على أنه "القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة التي يسعى إليها أصحاب المصلحة من عمل الإدارة وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة،

---

1 عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 34، مارس 2014، ص ص 277-292

2 أحمد محمود الخطيب، الإدارة الإبداعية للجامعات، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 72

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تقتصر إلى الإبداع والمبدعين".<sup>1</sup>

الإبداع هو "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التميز في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة"<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة نجد التباين والتعدد في وجهات النظر حول تقديم مفهوم محدد وواضح للإبداع لكونه ظاهرة معقدة وذات وجوه وأبعاد متعددة، وكما أن مفهوم الإبداع يختلف باختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين وباختلاف المداخل التي يهتمون بها والأهداف المطلوب تحقيقها.

ويمكن تحديد هذه المداخل بالآتي:<sup>3</sup>

1- المدخل الذي يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشاكل وتبني التغيير: ويعرف الإبداع على أنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقوم على إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من طرف الفرد والجماعة.

---

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 7

<sup>2</sup> فلاح محمد وعامر بشير، أثر إدارة الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، 18-19 ماي 2011، ص 10.

<sup>3</sup> أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري، دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركات العامة للصناعات المطاطية /إطارات الديوانية، إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 العدد 13، 2009، ص ص 113-149.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

2- المدخل الثاني وهو المدخل الذي ينظر للإبداع كعملية استنادا إلى ذلك يعرفه (Shtein) بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.

3- المدخل الثالث وهو المدخل الذي يركز على الصفات أو السمات والخصائص التي يتميز بها الأشخاص المبدعين والمتمثلة في الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة في التفكير، الأصالة، القدرة على التقويم، التعاون مع الآخرين والعمل كفريق.

4- المدخل الرابع والذي يتم التركيز فيه على الإمكانيات الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع، وضمن هذا المدخل يعرف الإبداع على أنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من مؤشرات مختلفة في أن ينتج إنتاجا نافعا له وللمنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع الذي يعيش فيه.

فيما يلي بعض التوضيحات والاستخدامات التي على أساسها نستطيع التفرقة بين مفهوم الإبداع والمفاهيم الأخرى مثل الابتكار<sup>1</sup>.

يري البعض أن الإبداع Créativité يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار Innovation هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج ومن خلال هذا يتضح مدى التداخل بين الابتكار والإبداع وقد جرت الكثير من الدراسات على الجمع بينهما كمترادفين والدليل على ذلك من أنها تعدد صفات المبتكر بأنها الإبداع والبراعة والتفاؤل والعناد.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص 22.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

خلاصة القول فإن الإبداع هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظاهرة والأشياء والمشكلات بمنظور علاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها.

ويعرف السكارنة الإبداع الإداري على أنه "عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف بقدرته على الخروج عن التسلسل التقليدي في التفكير، فهو ذلك السلوك الانساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في المؤسسات، ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية"<sup>1</sup>

كما يعرف الإبداع الإداري على أنه "الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة"<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهمية الإبداع

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئات مضطربة وذات تنافسية شديدة، وقد ازدادت أهمية الإبداع عند المنظمات في ظل ازدياد حدة المنافسة وبخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى

1 فارس ديملي وبلاش صليحة، الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد3، 2022، ص ص 231 - 252.

2 محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال، زيادة إلى تنوع حاجات الأفراد وقلة الموارد إضافة إلى الانفجار التكنولوجي وثورة المعلومات مما زاد من فعالية الاتصالات والتغير في القيم والمبادئ، وقد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة مما أوجب على المنظمات الاستجابة لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتحويلات التي تتواءم مع هذه التطورات والتي لا يمكن تحقيقها إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة، كما تتبين أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يرى أصحاب القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة، أي أن على المنظمة من أجل التقليل في فجوة الأداء بين ما هو فعلي وما هو مستهدف تبني الأفكار الإبداعية واستعمالها كأداة للتطوير ومعالجة المشاكل الواقعية للتنظيم بهدف تحسين أداء المنظمة والوصول إلى الأهداف بفاعلية<sup>1</sup>.

المنظمة التي لا تضع الإبداع هدفاً رئيساً من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانحيار لعدم قدرتها على مواجهة التغييرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزءاً من حياتهم الوظيفية سوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظماتهم<sup>2</sup>.

يمكننا القول بأن سر تقدم بعض المنظمات وتخلف البعض الآخر بالرغم من التشابه أو التساوي فيما لديها من إمكانيات مادية، يعود إلى التباين في مهارات العاملين لكل منها.

1 محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ط3، ص 390.

2 عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة مسقط،

عمان، العدد 62، 1995، ص81

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### المطلب الثاني: النظريات المفسرة للإبداع، مستوياته وأنواعه

تعددت الدراسات التي تناولت الإبداع، حيث سعت إلى تفسيره من خلال نظريات مختلفة، كما عملت على تحديد مستوياته وأنواعه بما يبرز أبعاده المتعددة.

### الفرع الأول: النظريات المفسرة للإبداع

لقد قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة ومن أهم هذه النظريات<sup>1</sup>.

#### 1- نظرية مارش وسايمون (March & Simon 1958):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات من خلال الفجوات في الأداء بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول البحث في خلق بدائل من أجل التقليل من هذه الفجوات، وعملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي وبدائل، ومن ثم إبداع، حيث أرجع كلا من مارش وسايمون الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية) وعوامل داخلية.

#### 2- نظرية بورنز وستولكر (Burns & Stalker 1961):

حيث كانا أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة هي التي تكون فاعلة في حالات مختلفة، فالهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال التنظيم الآلي (الميكانيكي) الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والتنظيم

---

1 سليم بطرس جلدة وزيد منيرعوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-40.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، كما وأن التنظيم العضوي يقوم عن طريق المشاركة لأعضائه في اتخاذ القرارات، إذ يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

### 3- نظرية ولسون (Wilson 1966):

بين ولسون أن عملية الإبداع تكون من خلال ثلاثة مراحل أساسية تهدف إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، افترضت هذه النظرية أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة تكون متباينة بسبب عدة عوامل أهمها:

- **التعقيد في المهام (البيروقراطية):** كلما زاد عدد المهام المختلفة، ارتفع عدد المهام غير الروتينية، مما يسهل إدراك الإبداع جماعيا ويحد من احتمالية ظهور الصراعات.

- **تنوع نظام الحوافز:** حيث تعمل الحوافز على تشجيع الأعضاء على تقديم الاقتراحات مما يزيد من مساهمة غالبية أعضاء المنظمة في عملية الإبداع.

### 4- نظرية هيج وإيكن (Hage & Aiken 1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، كما فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع كآلاتي:

- أ - مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- ب - مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- ج - مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

▪ د - مرحلة الروتينية: تمثل السلوكيات والمعتقدات التنظيمية الراسخة التي قد تؤثر على إستمرارية الإبداع أو تحجيمه، أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي متعددة ومعقدة، وتشمل زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، درجة المركزية، مستوى الرسمية، حجم الإنتاج، الكفاءة والرضا الوظيفي للعاملين.

### 5- نظرية زالتمان وآخرون (Zaltman & Other 1973):

تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هي: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست عملية فردية، كما اعتمدوا على نظرية هيغ وإيكن إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى وهي: العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع، وكذلك حددوا مراحل تفصيلية للإبداع من مرحلة البدء إلى مرحلة التطبيق.

### الفرع الثاني: مستويات وأنواع الإبداع

يظهر الإبداع بأشكال ومستويات متعددة، كما أنه يصنف إلى أنواع متنوعة تعكس طرق التعبير والابتكار المختلفة.

### أولاً: مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ويمكن التمييز عموماً بين ثلاث مستويات في المنظمات وكل منها يكمل ويعزز الآخر وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة.

### أ- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من طرف الأفراد والذين يمتلكون سمات وقدرات إبداعية، ولقد تم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

غيرها من الشخصيات ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي عادة ما تكون فطرية<sup>1</sup>.

- المعرفة: حيث يبذل الفرد المبدع وقتا كبيرا لإتقان عمله.
  - التعلم: وهو ما يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.
  - الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة يكون عالي الذكاء ولكن يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
  - الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة.
- إضافة إلى مجموعة من السمات التي أتفق عليها مبدئيا مثل حب الاستطلاع والمثابرة، الثقة بالنفس والاستقلالية في الحكم وتأكيد الذات والتلقائية والتنافس وتحمل الغموض والقدرة على تحمل المخاطرة والمرونة وعدم الانصياع أو المجازاة.

### ب- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة واعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، هذا ويتأثر الإبداع على مستوى الجماعة بمجموعة من العوامل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 142.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011، ص 302

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

- الرؤية: حيث يزداد احتمال الإبداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف المنظمة.
- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم بدون اتهام مضاد يعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم اللازم لعملية التغيير ولا يتأتى هذا إلا من خلال الدعم المقدم من قبل زملاء الجماعة أو المنظمة.

إضافة إلى عوامل يكون لها كذلك الأثر على إبداع الجماعة مثل:

جنس الجماعة، تنوع الجماعة، تماسك الجماعة، انسجام وعمر وحجم الجماعة.

### ج- الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة وهو عبارة عن استجابة للتغيرات البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحسين مستوى الأداء، ولا بد من التأكيد على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها بات أمراً ضرورياً إذا أرادت هذه المنظمات البقاء والاستمرار وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

بتوافر الشروط الأساسية التي أقرها الكاتب هارولد لافيت "Harold leevitt" نذكر منها<sup>1</sup>:

- ضرورة الإدراك أن الإبداع والريادة يحتاج إلى أفراد ذوي تفكير عميق يقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم الرغبة في الاستطلاع، ولتنمية هذه العناصر وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب، لأنه سيقود المنظمات إلى تجارب إبداعية وريادية لم يسبق لها مثيل ويمكن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

### ثانياً: أنواع الإبداع:

إن عملية الإبداع الفعلي تتم على مستوى المؤسسات أو المنظمات، ونجد ثلاثة أنواع على الأقل تتمثل في<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة وزيدة منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>2</sup> عاطف لطفي خصاونة، دار الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2001، ص ص 55-56

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

- أ- الإبداع الراديكالي (الجزري): هو التوصل إلى عملية أو منتج جديد يختلف كلياً عما سبقه من إبداعات بحيث تعمل المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية، وقفزة نوعية في السوق.
- ب - الإبداع التدريجي: هو التوصل إلى منتج جديد بشكل جزئي وتدرجي، عن طريق التحسينات والإضافات سواء الكبيرة أو الصغيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة، والتي قد تؤدي إلى إبداع جزري.
- ج- الإبداع التنظيمي: يتمثل في إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة وتصميم أعمالها ووظائفها، وكذلك سياساتها واستراتيجياتها، ونظمها الرقابية ونشاطاتها الأساسية.

### المطلب الثالث: مراحل الإبداع والقدرات المميزة للشخصية المبدعة

يتجسد الإبداع من خلال المرور بمراحل محددة، تعتمد على القدرات المميزة التي يمتلكها الشخص المبدع

#### الفرع الأول: مراحل الإبداع:

من خلال دراسة معالم الإبداع وأثاره يمكن تحديد المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي<sup>1</sup>:

#### 1-مرحلة التصور أو الإدراك:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي

---

<sup>1</sup> الشماع خليل محمد وحمود خفير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005، ص ص 423-424

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج.

### 2-مرحلة تكوين الفكرة:

هذه المرحلة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه العملية تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

### 3-مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة للمشروع حتى لا يتوقف أو يلغي العمل به.

### 4-مرحلة الحل:

بعد نجاح نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف، فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

### 5-مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر إلى حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلا للسوق.

### 6-مرحلة الاستعمال أو الانتشار:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة تنتظر الاستخدام الأمثل في المستقبل.

ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل أنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

### الفرع الثاني: القدرات المميزة للشخصية المبدعة

يتسم الفرد المبدع بمجموعة من الخصائص والمهارات التي تتيح له التفكير خارج النطاق التقليدي وتحقيق حلولاً مبدعة وفريدة للمشكلات، وقد حدد الباحثون عدداً من القدرات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها مايلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> السكارنة بلال خلف، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 19.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

1- **الطلاقة:** ويقصد بها قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار المناسبة أو الملائمة، ولذلك يكون متفوقا من حيث ما يقترحه من أفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة مع غيره، أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

2- **المرونة:** وهي القدرة على توليد أفكار متعددة، فالمرونة تشير إلى درجة السهولة التي يعبر بها الفرد عن موقف ما، أو وجهة نظر عقلية معينة تجاه هذا الموقف إذا ما تطلب تغيير الأفكار والانتقال إلى أفكار أخرى يؤدي إلى التحكم والسيطرة على الموقف بعيدا عن المألوف أو النمطية والجمود.

3- **الأصالة:** يقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، وعليه تشير الأصالة إلى قدرة المبدع على إنتاج أفكار أصيلة أي قليلة التكرار داخل جماعة العمل التي ينتمي إليها، أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

4- **الحساسية للمشكلات:** وهي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير، ويعرفها (جيلفورد) بأنها قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية، قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في إدخال تغييرات على هذه النظم أو هذه الأشياء، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد لأنه يعي نواحي النقص والقصور ويحس المشكلات.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإبداع وأساليب تنميته

إن النشاط الإبداعي ظاهرة معقدة، ومما زاد تعقيده ثمة عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره وأن هذه العوامل قد تكون فعالة في ظروف معينة بينما لا تكون كذلك في ظروف أخرى، وقد أسهمت الدراسات في تحديد مجموعة من العوامل المؤثرة في الإبداع.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### الفرع الأول: مجموعة العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع

تمثل الشركات هيكلًا أو إطارًا تنظيميًا بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد، لقد كشفت دراسات عديدة على أن الشركات ذات الطابع البيروقراطي تكون غير ملائمة وغير فعالة في البيئة الديناميكية والتي تتنافس على أساس الإبداع، حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبداعي وتعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها.<sup>1</sup>

بينما البيئة الداخلية التي تكون سريعة التغير (الإنتاج حسب الطلب واستراتيجية التميز في المنتجات)، وتكون البيئة الخارجية ذات المنافسة الشديدة التي يشهدها أسواق غالبية المنتجات، هذا ما يجعل الاختلاف بين الشركات في ظروفها وعواملها التنظيمية وأثرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الإبداعي والابتكاري للأفراد وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية التي يمكن أن تؤثر في الابتكار أو الإبداع.

أ- استراتيجية الشركة: تختلف الاستراتيجية من شركة إلى أخرى، فمنها من تكون استراتيجية قائمة على الابتكار والإبداع وتجعل منها مصدرا لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي، وفي هذه الحالة تعمل الشركة على استقطاب المبتكرين والمبدعين من أجل تكوين وتطوير قاعدة الشركة من الابتكارات، كما قد تكون استراتيجية الشركة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية وبهذا توجه النشاط الابتكاري من أجل إدامة استمرارية النظام الحالي والميزة الحالية ومنافعها.

ب- القيادة وأسلوب الإدارة: تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الإبداع، فالقيادة الابتكارية أو الإبداعية توجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات (ابتكار

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-92.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

تنظيمي) والمنتجات (ابتكار فني)، وأساليب العمل في السوق (ابتكار تسويقي) ...إلخ، أما القيادة البيروقراطية المحافظة يكون التغيير عندها بمثابة الخطر الذي ينشر الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها الشركة أو المنظمة، وإذا كان نمط القيادة الابتكارية يتسم بالأسلوب الديمقراطي التفويضي والمرونة والتحرر الأكثر ملاءمة للابتكار، والاتصالات في كل اتجاه (أي نمط الشبكة) فإن النمط البيروقراطي يتسم بالمركزية، عدم المرونة، الهرمية والقواعد والاتصالات من أعلى إلى أسفل (اتصالات نازلة) .... الخ.

**ج- ثقافة الشركة:** تتجسد ثقافة الشركة من خلال القيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترات الماضية التي تعطي الشركة تميزاً معيناً في عمل الأشياء، وبما أن الظروف والأشياء الثابت فيها هو التغيير فلا بد أن تتغير كذلك ثقافة الشركة من أجل مسايرة الوضع.

وبشكل عام فإن الشركات القائمة على أساس الابتكار يفترض أنها ذات قدرة عالية في ابتكار العملية والمنتج، كما يفترض أنها تتسم أيضاً بقدرة عالية في الابتكار الثقافي (Cultural Innovation) والذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقاليد والطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي، وعلى العكس من ذلك فإن الشركات ذات النمط البيروقراطي يمثل إلى الحفاظ على الثقافة الشركة الحالية مما يجعلها غير ملائمة للابتكار والإبداع وما ينتج عنه من مفاهيم وتقاليد وطقوس جديدة.

**د- الاتصالات:** تعمل الاتصالات في الشركات القائمة على الابتكار على تسهيل عملية تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام الشركة، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية في جميع الاتجاهات، والتي تحول الشركة إلى التفاعلات الآنية الفورية كأداة لتسريع عملية تبادل المعلومات والمعارف ومن ثم

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

تسريع عملية تحصي الموارد، واتخاذ القرارات، في حين في الشركات التي تكون فيها الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يؤدي إلى خلق حالة من العزلة بين الوظائف والأفراد ويحد من فرصة تقاسم المعلومات والمعارف، مما يؤدي إلى الحد من قدرة الشركة على الابتكار الذي يكون غير مرغوب فيه أصلاً إلا في حدود تدعيم الحالة القائمة.

### الفرع الثاني: معوقات الإبداع في التنظيم

إن عملية الإبداع في المنظمات تحتاج إلى بيئة مناسبة تشجع على الإبداع وتؤيده وتسخر له كافة الإمكانيات البشرية والمادية من أجل تنمية الإبداع وإظهاره، إلا أنه يمكن أن نجمل مجموعة من المعوقات التي تعترض عملية الإبداع والتي منها<sup>1</sup>:

أ- **معوقات بيئية:** تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة وسياسات تنموية، والنشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلد وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالبحث والتطوير الوطني وحماية البيئة ومكافحة البطالة والفقر والتخلف.

ب - **معوقات اجتماعية:** وتتضمن العادات والتقاليد، قيم وأعراف المجتمع والنظام الثقافي.

ج- **معوقات تنظيمية:** وهي الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة ويمكن أن تقف عائقاً أمام عملية الإبداع فالسياسات والأهداف والإجراءات وفلسفة الإدارة قد تكون معيقاً لعملية الإبداع إضافة إلى وجود القيادات الإدارية المتسلطة.

د- **معوقات شخصية:** وهي خاصة بالفرد وتكوينه الجسمي والفيزيولوجي والجانب السلوكي الذي يمكن أن يكون مع الإبداع أو معيقاً له وكذلك التربية الأسرية والمجتمعية التي تكبت إبداع الفرد وتحد من إمكانياته وإبداعاته في المنظمة وكذلك ضعف الانتماء أو الولاء

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 302.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

التنظيمي أو الميل إلى عدم التعاون مع الآخرين أو الزملاء كل هذا يمكن أن يعتبر من معوقات الإبداع التنظيمي.

هـ- **معوقات مالية:** عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين وهو الأمر الذي لا يتوفر في كثير من المنظمات، لأن كثيرا منها تعاني من شح في الموارد المالية وما يشهده العالم من أزمات مالية كأكبر دليل على ذلك.

إضافة إلى ذلك قام عدد من الباحثين بتحديد عوامل أخرى مثل<sup>1</sup>:

- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة وعلى الخوف من الخطأ وال فشل.
- العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيدا على الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد.
- غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك والتحديات التي تواجه المنظمة.
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.
- الالتزام بنمط معين لحل المشكلات وغياب القدرة على التصور والتخوف من التحدي ومواجهة المجهول وغياب جو الحرية وغياب الدوافع الداخلية للإبداع والخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة.

---

<sup>1</sup> أسيل علي مزهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 113-149

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### الفرع الثالث: أساليب تنمية الإبداع الإداري

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات أن تختار إحداها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب:

#### 1. العصف الذهني:

يعتبر هذا الأسلوب من أشهر الأساليب والطرق لتنمية الإبداع والأكثر استخداما على مستوى الأفراد والمنظمات، وعلى مستوى القادة والمديرين، وهو أفضل الأساليب المعروفة للإبداع الجماعي، إلا أنه نادرا ما يستخدم بالشكل الصحيح الذي يحقق أقصى فائدة.<sup>1</sup>

كما أن أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل يعد أحد المبادئ الأساسية المفضية إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية، حيث يؤدي أسلوب العصف الذهني إلى توظيف قدرات التفكير والتحليل لدى الأفراد إلى أقصى حد من طاقاتهم العملية والوظيفية.

ومن الشروط اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب<sup>2</sup>

- تجنب نقد أي فكرة.
- تشجيع استعراض أكبر قدر ممكن من الأفكار.
- العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى

---

<sup>1</sup>صالح الكلبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كلمنتس، 2011، ص 104.

<sup>2</sup> الطاهر غراز و لندة منصور، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري بالمنظمات، مجلة عالم للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد الرابع، العدد الأول، جوان 2022، جامعة الجزائر 3، ص 101.

## 2. أسلوب المجموعة الاسمية:

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء المجموعة بتقييم الأفكار عند توليدها، وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة للانتقاء دون وضع قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المنافسة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب هو شرح وتوضيح للأفكار المعروضة فقط، ثم يلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها بحسب الترتيب.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي

يعتبر المورد البشري أهم وأثمن موارد المنظمة، لكونه هو من يعمل على تحقيق الأهداف ويخلق الفروقات بين المنظمات، وهذا من خلال أدائه للوظائف والأنشطة، لهذا يحتل الأداء مكانة خاصة داخل المنظمة، لكونه العمود الأساسي الذي تقوم عليه المنظمة وكل المنظمات تسعى لرفعه إلى أقصى مستوياته بغية رفع الانتاجية والوصول إلى الأهداف المسطرة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي والعناصر المحددة له وأنماطه

يتناول هذا المطلب مفهوم الأداء الوظيفي، والعناصر التي تحدده، وأنماطه المختلفة كإطار لفهم فعالية الفرد داخل بيئة العمل.

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويعتبر الناتج الأساسي والنهائي الذي تقوم عليه كل الأنشطة، ولقد تعددت واختلفت وجهات نظر الباحثين وتعريفاتهم للأداء.

<sup>1</sup> دنبري لطفي، مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 10، جامعة العربي بن مهيدي

أم البواقي، 2010، ص 340.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

قد عرف الأداء الوظيفي بأنه " درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة لوظيفة الفرد، وبما يحقق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية وبواسطة التدريب المستمر للعاملين".<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي عرف بأنه: " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته".<sup>2</sup>

هذا التعريف يشير إلى النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة.

كما يعرف ويعبر " عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراكه الدور أو المهام".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها انحصرت في تحديدها لمفهوم الأداء الوظيفي على الأداء المرتبط بالعنصر البشري في حين أن الأداء الوظيفي ومفهومه يكون أشمل من هذا، يختلف عن أداء المورد البشري بل يركز على إنجاز المهام الوظيفية المحددة وقد يساهم في تحقيقه عوامل أخرى مادية أو تقنية إضافة إلى المورد البشري الذي حقيقة هو الأساس وهو الذي يعمل على توجيه سلوك الآلة أو المادة.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها المورد البشري (فرداً) صرفاً أو مشتركاً - المورد البشري - مع الآلة أو المادة من أجل إتمام المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة.

---

<sup>1</sup> المحاسنة، إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013. ص 75.

<sup>2</sup> محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996، ص 11.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص 219.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### الفرع الثاني: العناصر المحددة للأداء الوظيفي وأبعاده:

يعتبر الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وهو ناتج ومحصلة لمجموعة من العوامل والتي بدونها لا يمكن التكلم عن وجود أداء، حيث لم يتفق الدارسون في تحديدها فمنهم من اعتبرها مكونات ومنهم من اعتبرها عناصر ومنهم من اعتبرها محددات، كل حسب رؤيته وموضوع دراسته، ومنهم من نظر لها على أنها أبعاد.

ف نجد الأداء الوظيفي يتكون من العناصر الآتية:<sup>1</sup>

- (1) **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتضم المهارات الفنية، والمعارف العامة والمهارات المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات التي لها ارتباط بها.
- (2) **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى إدراك الفرد لعمله الذي ينجزه وما لديه من صفات ومهارات تمكنه من العمل في المنظمة وإنجاز العمل بدون انحرافات أو الوقوع في الأخطاء.
- (3) **كمية العمل المنجز:** أي كمية العمل التي بإمكان الموظف إنجازها في ظروف العمل العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- (4) **المثابرة والثوق:** وتشمل التقاني والجدية في العمل، واستطاعة الموظف لتحمل المسؤولية في العمل وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

كما يمكن تحديد عناصر الأداء على النحو الآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خلود زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد العدد: 09، سبتمبر 2013، ص ص 257-267.

<sup>2</sup> درة عبد الباري إبراهيم، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 1982، ص 85.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

1. **كفاءة الموظف:** وتمثل ما للموظف من خبرات ومعارف ومعلومات ومهارات واتجاهات وقيم ومؤهلات التي تنتج أداء فعال يقوم به شاغل الوظيفة.
  2. **متطلبات الوظيفة:** وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
  3. **بيئة العمل:** وتتكون من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، فالعوامل الداخلية مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده، والعوامل الخارجية المتمثلة في محيط المنظمة الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والقانوني، التي تؤثر في الأداء.
- في حين ينظر إلى الأداء الوظيفي على أنه يتحدد من خلال محصلة مجموعة عوامل متمثلة في:<sup>1</sup>

1. **الرغبة:** وهي تعبر عن الحالة النفسية والمزاجية للفرد أثناء أدائه لمهام وظيفته أو هي تعبير عن مدى حماس ودافعية الفرد واستعداده لإتمام مهام وظيفته.
2. **القدرة:** وهي عبارة عن المعرفة والمعلومات والمهارة ومدى وضوح الدور الذي يمكن الفرد فنيا من إنجازه لمهامه.
3. **بيئة العمل:** وهي الملامح المادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، والملاح المعنوية مثل العلاقات والاتصال.

كما يمكن تحديد الأداء من خلال الأبعاد أو المحددات، والتي من خلالها يتم قياس الأداء الوظيفي والمتمثلة في:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> أحمد السيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص 147.

<sup>2</sup> باسم مصطفى علي البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2021، ص 67.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

1) مقدار الجهد الذي يبذله الموظف: ويعني به مقدار ما يبذله الموظف سواء جسدياً

أو عقلياً في عمله خلال فترة زمنية محددة اعتماداً على سرعة الأداء.

2) نوعية الجهد الذي يبذله الموظف: ويقصد به مستوى وجودة الأداء ومدى مطابقة

الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ومحددة وكذلك درجة خلو الأداء من الأخطاء

ومدى مطابقة ما تم إنجازه للمواصفات المطلوبة.

3) نمط الأداء: وهي الطريقة أو الأسلوب الذي بواسطته تتم تأدية العمل.

4) معدلات الأداء: وتعني زيادة إنتاجية الموظف في العمل من حيث الكمية والجودة

دائماً خلال فترة زمنية محددة، وهذا من خلال مقارنة مقدار العمل المنجز مع المعدل

المطلوب أو المستهدف.

فمن خلال ما تطرقنا إليه من محددات وأبعاد الأداء الوظيفي فإن فعالية هذا الأخير لا

تكون إلا من خلال الوضوح في تعريف وتحديد الأبعاد التي تعبر عنه بدقة وشمول.

### الفرع الثالث: أنماط الأداء الوظيفي:

تتحدد الأنشطة والسلوكيات للفرد من خلال نمط الأداء المتبع والذي يكون كمايلي: <sup>1</sup>

#### أ- أداء المهمة:

يعتبر هذا النموذج تلخيصاً للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات، التي تشير

إلى مدى التزام الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته ويحتوي النموذج

هذا على الأبعاد المرتبطة بالقدرة والمتمثلة في كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة، الوقت المحدد

للإنجاز وهذه الأبعاد تعتبر ذات فاعلية أكبر في تحديدها للأداء في القطاع السلعي أما في

---

<sup>1</sup> عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي و علاقته بالتمكين الوظيفي و أثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا

الجوارية للتضامن، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف2، 2019، ص142.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

القطاع الخدمي فقاموا بإضافة الأبعاد المرتبطة بالإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام الوظيفي، الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام واتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة.

### ب- الأداء السياقي (التطوعي):

يسميه البعض بأنماط الأداء خارج الدور، وهو الذي يشمل السلوكيات الداعمة للبيئة النفسية، التنظيمية والاجتماعية التي من خلالها، تؤدي سلوكيات المهمة، من أمثلة هذه السلوكيات تشمل المساعدة، التعاون وإظهار مستويات عالية من التفاني للعمل، فهو سلوكيات تطوعية وغير رسمية، وهي أعمال داعمة كقيام العمال بمهام تتجاوز أدوارهم الرسمية الموصفة.

### ج- الأداء السلبي:

يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي حيث يبدأ الفرد مع هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته عندما يبدأ في التغيب عن العمل بدون عذر، وغياب في الإلتقان في أداءه وانخفاض إنتاجيته.

### د- الأداء المتكيف:

يشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه، وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى حال آخر الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلية، تقليص حجم المنظمة

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على المنافسة والقيام بالوظائف والمهام المستحدثة.

تعتبر الأنماط السابقة الذكر لها الأثر الواضح في تحديد مستوى الأداء من جراء السلوكيات المنتهجة من طرف الفرد وتعتبر سلوكيات مرتبطة بالعوامل الداخلية للفرد مما يصعب التنبؤ بها.

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وأسباب ضعفه وأهم النظريات المفسرة له.**

يتناول هذا المطلب العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مستعرضا أهم العناصر التي تحدده، إلى جانب أبرز النظريات المفسرة للأداء لفهم آليات تحسين فعالية الفرد في بيئة العمل.

### الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يحدث الأداء الوظيفي للأفراد نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل التي تعكس الطبيعة المعقدة للعنصر البشري منها:<sup>1</sup>

أ- **غموض الدور:** هو الموقف الذي لا يحصل الفرد فيه على تعليمات واضحة بخصوص ما هو متوقع منه عن دوره في وظيفته أو في المنظمة التي يعمل بها، مما يؤدي إلى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات والسلطات، مما يجعل وجود فرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم وعدم وجود صورة واضحة في ذهن

---

<sup>1</sup> علي حسين محمد، علاقة غموض الدور وصراع الدور بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين، دراسة تطبيقية على المنظمات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، المجلد 8، العدد 2، أكتوبر 2005، ص 37-56.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

الفرد عن العمل الواجب إنجازه ولتقادي هذا الغموض وجب العمل على ضمان وجود ووضوح الوصف الوظيفي لمسؤوليات وصلاحيات العمل ومعايير وأهداف الأداء.

ب- **صراع الدور:** هو عدم التوافق، المدرك من قبل الفرد، بين توقعات الأطراف الأخرى عن دور الفرد في وظيفته أو في المنظمة التي يعمل بها ومن أمثلة صراع الدور، إدراك الموظف بعدم التوافق بين مسؤولياته الوظيفية حسب ما هو مبين في بطاقة الوصف الوظيفي، وبين المسؤوليات الملقاة على عاتقه من قبل رئيسه بالعمل أو حتى تلقيه تعليمات متضاربة ومزدوجة من رئيسه أو من أكثر من رئيس، وقد يؤدي ذلك إلى شعور الفرد بالتوتر والضغوط النفسية في العمل مما يؤثر على أدائه بالسلب.

● وكذلك من بين العوامل الأخرى المؤثرة على أداء الفرد أو الموظف:<sup>1</sup>

- العلاقة بين الأهداف الشخصية للموظف وأهداف المنظمة: بمعنى مدى التوازن والتوافق ما بين هذه الأهداف، حيث أن سلوك الموظف يبقى متفقا مع معايير المنظمة عندما يكون راضيا، في حين عندما يكون هناك عدم اتفاق فيما بين أهداف الموظف والمنظمة فإن ذلك سينعكس سلبا على شكل رفض لهذه الأهداف وإلى إتباع أنماط سلوكية مخالفة لمعايير المنظمة.

### الفرع الثاني: أسباب ضعف الأداء الوظيفي.

تظهر مشاكل في الأداء الوظيفي إذا كان معدل الأداء للفرد في وظيفته منخفض عن معدل الأداء لقياس المختبر. بالنسبة للنشاط أو كان هناك إنحراف عن التوقعات أو لم تتحقق ويرجع هذا إلى مجموعة من الأسباب:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سوسن محمد اسماعيل عبد الله، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2010، ص 185.

<sup>2</sup> فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 278.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

• مشكلات مرتبطة بتصرفات الفرد الشخصية وتمثلة في:

- إثارة المتاعب والصراعات والخلافات.
- عدم التعاون مع الزملاء.
- عدم الانضباط وهدر للوقت في غير العمل.

• مشكلات مرتبطة بالأداء الوظيفي وتمثلة في:

- عدم الكفاءة، الانخفاض في الجودة، ارتفاع نسبة الخطأ. وهناك عوامل خارجية مثل الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، وغياب العدالة التنظيمية في مواقع العمل مما يجعل بعض الموظفين تشكل جماعات غير رسمية، تعمل ضد تطلعات الإدارة مما يؤدي إلى ضعف في الأداء الوظيفي، وهي مشكلة تعاني منها معظم المنظمات كما يجد أحيانا عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة وخصائص شاغلها متمثلة في قدراته ومؤهلاته وخبراته وكذلك عدم العمل بقاعدة تحفيز المجدّ ومعاقبة المقصّر وهذا ما يؤدي إلى الإهمال والتقصير وعدم الانضباط وأحيانا يرجع الفشل في الأداء الوظيفي إلى الإدارة ذاتها مثل المبالغة في الأهداف ووضع خطط غير واقعية إضافة إلى نقص الإمكانيات المتاحة، كما قد يكون سوء فهم للأهداف أو الخطة هو أحد الأسباب الرئيسية لضعف الأداء الوظيفي نتيجة للأخطاء والتجاوزات الناتجة عن سوء الفهم.

### الفرع الثالث: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

نظرا إلى الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الانتاجية قد أدى بالدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تحاول تفسير العلاقة بين الأداء والأفراد

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

والجماعات والتنظيم. وفي هذا يتم عرض بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته، وفقا لآراء وافكار كلا من المدرستين الكلاسيكية والسلوكية:

### المدرسة الكلاسيكية:

وسوف تعرض ضمن هذه المدرسة نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية ونظرية البيروقراطية. لقد اعتمدت هذه المدرسة عددا من الافتراضات حول المنظمات والأفراد منها: نظرت للفرد نظرة سلبية ومحدودة واعتبرته كائنا اقتصاديا يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.

نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية، رأت أن هناك أسلوبا أمثالا لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا. وتقوم هذه النظريات على مجموعة من مرتكزات هي: تقسيم العمل، التخصص، الإشراف والرقابة، وتدرج السلطة.

**1. نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر فريدريك تايلور من أبرز ممثليها وقد لاحظ بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية مقارنة مع ما يمكن إنتاجه، فباشرو في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل والبحث على الطريقة المثلى لأداء العمل فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء الأعمال وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج، وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية، وأوصت بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وفي التعاون بين الإدارة والعاملين وعلى التخصص في أداء العمل بحيث أوكلت أمور التخطيط والإشراف للإداريين، وأمور التنفيذ للعاملين وذلك لضمان الوصول إلى الطريقة المثلى للأداء في العمل.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

2. نظرية المبادئ الإدارية: تتسبب هذه النظرية إلى الفرنسي هنري فايول، الذي قد سعى

إلى تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على أربعة عشرة مبدأ وهذه المبادئ هي:

تقسيم العمل، السلطة (تكافئ السلطة والمسؤولية)، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة

التوجيه، خضوع المصلحة العامة، مكافأة الأفراد، المركزية، التسلسل الهرمي، الترتيب

والنظام، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة (المبادأة)، روح الفريق.<sup>1</sup>

وقد ركز على أداء المديرين وليس على أداء الأفراد، كما قسم النشاط في إدارة الأعمال

إلى ستة مجموعات هي:<sup>2</sup>

- أنشطة فنية
- أنشطة تجارية
- أنشطة مالية
- أنشطة محاسبية
- أنشطة الضمان والوقاية
- أنشطة إدارية.

وصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

3. نظرية البيروقراطية: صاحب هذه النظرية عالم الاجتماع ماكس فيبر (1864 -

1920)، اهتم بدراسة المنظمات كبيرة الحجم التي كانت تنصف الكفاءة وتواجه

العديد من المشكلات التنظيمية، وقد قدم نموذجاً مثالياً للتنظيم سمي بالنموذج المثالي

للبيروقراطية، الذي اعتمده على أنه الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف وهذا

لاعتماده على الرشد. في اتخاذ القرار، كما اعتبر أن المعرفة والمقدرة أساساً للتنظيم،

ومن أبرز المبادئ الإدارية التي ميزت نموذج ماكس فيبر:

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص ص 65، 67.

<sup>2</sup>حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 23.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

تقسيم العمل، القوانين والقواعد والإجراءات، اللاشخصية الوظيفية، التسلسل الهرمي الواضح، التقدم والتطور المهني.

وبالرغم من كل ما قدمته المدرسة الكلاسيكية إلا أنها قدمت لها انتقادات وأهمها:

نظرتها الآلية إلى العنصر البشري، وأن الأفراد هدفهم فقط تعظيم الدخل المتحصل عليه وأغفلت عن الحاجات الاجتماعية وال نفسية للفرد، وتعتبر السلطة التي تحكم المركز الوظيفي هي المؤثر الوحيد على المرؤوس، ولم تراعي العلاقات غير الرسمية والتنظيم غير الرسمي بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة من جهة ثانية.<sup>1</sup>

### المدرسة السلوكية:

جاءت أفكار ونظريات المدرسة السلوكية كرد فعل - لم تلغي ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية لكنها وسعت النظرة لتشمل الانسان ككائن إجتماعي ونفسي - على ما طرحته المدرسة الكلاسيكية حول العنصر البشري وحول ما يتعلق به من أداء وتنظيم للعمل، فتركز اهتمام منظري المدرسة السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات، داخل المنظمة باستخدام الطرق العلمية من أجل فهم السلوك لكي يتمكنوا من تعديله بما يخدم أهداف المنظمة وينتمي معظم كتاب هذه المدرسة إلى علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، وسوف نتطرق في هذه المدرسة إلى حركة العلاقات الانسانية ونظرية الحاجات لإبراهام ماسلو ونظرية العاملين لفريدريك هرزبورغ.<sup>2</sup>

### 1. حركة العلاقات الانسانية: وظهرت هذه الحركة نتيجة التجارب والدراسات الشهيرة

التي أقيمت في مصانع هاوثورن، وقد اجريت هذه الدراسات في الفترة (1927 -

---

<sup>1</sup>كريم ناصر علي وأحمد محمد مخلف الدليمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 28.

<sup>2</sup>ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، د س، ص 206.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

(1932) وكانت تحت إشراف إلتون مايو وزملائه الذين حاولوا في بداية الأمر إختبار فرضية حول العلاقات بين الظروف الفيزيقية للعمل والأداء وبالتالي إمكانية تأثير هذه الظروف على إنتاجية العامل وبعد ذلك تطورت هذه الدراسات لتشمل جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والاتجاهات والقيم والمعايير والدافعية، وقد توصلوا في بحوثهم من خلال التجارب الامبريقية إلى بعض النتائج منها:

- أن العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد فقط من خلال القدرة الفيزيقية ويجب مراعاة الأوضاع الاجتماعية المحيطة بمجال العمل.
- كما أن المكافآت غير الاقتصادية (المعنوية) تؤثر في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من الاشباع النفسي للعامل مما يؤثر على الرفع من روحه المعنوية مما يزيد على تحسين أدائه، كما نادى بضرورة إشراك العامل في القرارات الخاصة بالعمل وتقسيمه، وكيفية إنجازه وعدم الاعتماد فقط على الكفاءة في التخصص والتقسيم، كما قد أكدت تلك التجارب الدور الفعال الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية في المنظمة التي تعتبر استجابة لحاجة العمال لإبراز عواطفهم وانفعالاتهم وشنن قيمهم والتي تجعلهم يؤدون وظائفهم في أحسن الظروف.

وأهم الانتقادات الموجهة لهذه الحركة هو التركيز على الحوافز والمكافآت غير المادية وأغفلت وتجاهلت الحوافز المادية والاقتصادية ومالها من أثر على تحسين أداء الموظف وركزت على التنظيم غير الرسمي وتجاهلت التنظيم الرسمي وماله من تأثير في تشكيل سلوك الموظف داخل المنظمة.

### 2. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو: تقوم هذه النظرية على ترتيب حاجات الفرد إلى

خمسة أنواع وذلك حسب التسلسل الهرمي الذي قدمه ابراهام ماسلو عام 1954

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

والمتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية،

وحاجات احترام وتحقيق الذات.<sup>1</sup>

واعتمد ماسلو في ترتيب الحاجات على عامل الأولوية بحيث لا يمكن القفز إلى تحقيق احترام الذات دون تحقيق حاجات الأمان والحاجات الفيزيولوجية فالحاجات الفيزيولوجية تأتي في المرتبة الأولى هذا لأهميتها الكبيرة ثم تليها حاجات الأمان والتي تعبر عن الوقاية من الخطر ثم تليها الحاجات الاجتماعية والتي لا تظهر إلا بعد تحقق وإشباع المجموعتين السابقتين وهي حاجات تمثل حاجات نفسية في مجال العمل إلى أن نصل في الأخير إلى حاجات تحقيق الذات وهي حاجات عليا كما أن لها دور الدافع والموجه لسلوك الفرد.

وإذا ما أريد أن تتحقق هذه النظرية بالنسبة للمنظمات فإنه بإمكان المشرفين وضع برنامج منظم لدوافع العمال، بحيث يبنون الحاجات العامة الملحة لهم في مختلف المراحل مما يوفر الجو الملائم لإشباعها وذلك لأن ربط الحاجة بالعمل يؤدي إلى تحسين نوعية الأداء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

### 3. نظرية العاملين لهرزبورغ: اقترح فريدريك هرزبورغ سنة 1959 نظرية العاملين وذلك

لأنها تقترض ان الفرد لديه حاجات فطرية، وحب إشباعها وهذه الحاجات يمكن

تصنيفها إلى مجموعتين هما:<sup>2</sup>

أ- **حاجات صحية:** وهي حاجات ضرورية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الفرد وتتمثل

في ميدان العمل في كل من الأجر، ظروف العمل، الأمن....

---

<sup>1</sup>مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص ص 104 .

105.

<sup>2</sup>مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص ص 106-107

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

ب- **حاجات دافعة:** تمثل حاجات ذات مستوى أعلى وهي تميز الإنسان عن باقي الكائنات (الحيوانات) حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو بالنسبة لمختلف المجالات والتي تدفعه إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية وقبول التحدي الذي يكون في مجال العمل.

وتدعوا هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يجعلهم يبذلون جهداً أكبر، وبالتالي الوصول إلى أداء وظيفي أفضل ولتحقيق ذلك يقترح هرزبورغ إغناء مراكز العمل لكي تصبح جذابة.

### المطلب الثالث: إدارة الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه:

تعد إدارة الأداء الوظيفي من العناصر الأساسية في تطوير كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، إذ تهدف إلى متابعة وتقويم الأداء وتحسينه من خلال مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تسهم في رفع مستوى الإنتاجية وجودة العمل.

### الفرع الأول: إدارة الأداء الوظيفي

تعتبر عملية إدارة الأداء استمرار لعملية إدارة أداء الأشخاص للحصول على النتائج المرجوة من خلال تحسين الأداء العام للمنظمة ويوفر نظام إدارة الأداء وسيلة للاعتراف بالأداء الجيد وكفاءته وإدارته أداءه من خلال دمج معايير ومقاييس واضحة للأداء بحيث يغطي هذا النظام جميع الجوانب المرتبطة بالأداء ذات الصلة بوجود المنظمة ككل.<sup>1</sup>

كما أن إدارة الأداء هي عملية إنشاء بيئة عمل من خلالها يمكن للموظفين أن يقدموا أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، أي أنها نظام عمل كامل يبدأ عندما يتم تحديد الوظيفة حسب الحاجة ويتم توصيل التوقعات بوضوح للموظف.

<sup>1</sup> باسم مصطفى علي علي البساطي، مرجع سبق ذكره، ص. 73 - 74.

## الفصل الأول ————— الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

- ويمكن تعريف إدارة الأداء على أنها العملية التي من خلالها يقوم المديرون بالتأكد من أن أنشطة وسلوكيات ومخرجات الموظفين متوافقة مع أهداف المنظمة.
  - تعتبر إدارة الأداء وسيلة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية عن طريق تحديد مهارات وقدرات الموظفين وإرسال إشارات لهم بما هو مهم في المنظمة وتحديد المساءلة عن السلوك والانجاز على ضوء مهاراتهم وامكاناتهم.
- وانطلاقاً من نموذج إدارة الأداء تبين أنه على ضوء استراتيجية المنظمة يلزم أن تتوفر في الموظف خصائص ومتطلبات مهنية متمثلة في مجموعة المهارات والقدرات لكي تمكنه من الإتيان ببعض السلوكيات التي تؤهله للوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة، لذا يلزم الربط بين الخصائص والسلوكيات والنتائج من خلال استراتيجية المنظمة، مع الوضع في الاعتبار بعض القيود والظروف الموقفية والتي قد تحدث وتحول بين الموظف وبين تحقيق النتائج المحددة له.

### الفرع الثاني: تقييم وتقويم الأداء الوظيفي:

يعد تقييم وتقويم الأداء الوظيفي من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات للتعرف على مستوى كفاءة العاملين، وتحديد جوانب القوة والضعف في أدائهم، بما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

### أولاً: تقييم الأداء الوظيفي:

يعد تقييم أداء العاملين من المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في سياق تعزيز الفعالية الإدارية بشكل عام، نظراً لدوره المحوري في تهيئة بيئة تنظيمية قادرة على متابعة الأنشطة الجارية داخل المنظمة، ورصد مدى إلتزام الموظفين بأداء مهامهم وواجباتهم بما يتوافق مع متطلبات العمل البناء.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

يعرف تقييم الأداء بأنه "عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم".<sup>1</sup>

كما يرى عباس أن تقييم الأداء يقصد به "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر".<sup>2</sup>

فمن خلال هذا المفهوم نجده يقوم على عدّة أسس:

- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائجه من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى؛
- أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من جهة وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من جهة أخرى.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية تقييم مدى جودة أداء الموظفين لوظائفهم وفق معايير توضع لذلك، والتي من خلالها يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الفرد الموظف.<sup>3</sup>

إن تقييم الأداء يوفر تحليلا للقدرات الكلية للشخص وطاقاته الكامنة بما يسمح من اتخاذ قرارات حكيمة تجاه أغراض معينة، فالغرض من تقييم الأداء هو تحسين الدوافع

<sup>1</sup> درة عبد الباري والصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2010، ص 259.

<sup>2</sup> عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، للنشر، الأردن، عمان، 2011، ص 259.

<sup>3</sup> Mathis, Robert L & Jackson H, **Human Resource Management**, tenth Edition, South western, USA, 2003, p 342

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

والمعنويات، وتوضيح ماهو مطلوب أو متوقع وتقليل الغموض الخاص بالأداء وتحديد المكافآت والتعرف على فرص التدريب والتطوير وتحسين الاتصال، واختيار الأشخاص بغرض الترقية ورفع المستوى، كما يساعد على الانضباط والتأديب، وتخطيط الإجراءات العلاجية ووضع الأهداف والغايات.<sup>1</sup>

إن المشرف المباشر هو من يقوم بالتقييم في الغالبية العظمى من الحالات، ولكن هناك من يستخدم مقيمين آخرين لكي يتموا التقييمات التي يقوم بها المشرف المباشر، فمنهم من يؤدي التقييم من قبل لجنة من المشرفين، ومنهم من يستخدم زملاء الموظف في التقييم والبعض يستخدم مرؤوسي الموظف في التقييم، وآخرين يعتمدوا على شخص من خارج محيط العمل المباشر، وهناك نوع آخر من التقييمات يسمى بتقييم الذات وبموجب هذه الطريقة يقوم المستخدم بتقييم نفسه باستخدامه التقنيات التي يستخدمها المقيمون الآخرون، إلا أن هذه الطريقة لا تعتمد على المنظمات لما لها من شكوك فيها.<sup>2</sup>

وبالرغم من هذا إلا أنه قد يفشل نظام تقييم الأداء للعديد من الأسباب والتي منها:

- عدم تحديد الفترة الزمنية التي يجب تقييم مستوى أداء الفرد عندها؛
- تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم؛
- تساهل المشرف في عملية التقييم وهذا بإعطاء تقديرات مرتفعة لا تعكس الحقيقة.

وإن من المشاكل التي تمس دقة التقييم هي تخوف المقيم من المرؤوس لذلك يسعون من أجل منعه من إحراز التقدم، أو السعي للتخلص منه وبالأخص إذا علم المقيم أن هذا التقييم سيجعل المرؤوس يحصل على ترقية أو يرشح للعمل في مستوى أعلى.

<sup>1</sup> Bratton, John & Gold Jeffery, **Human Resource Management**, Third Edition, Palgrave Macmillan, USA, 2003, p250.

<sup>2</sup> Ivancevich, John M, **Human Resource Management**, Irwin, USA, 1995, p 265.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### ثانياً: تقويم الأداء الوظيفي:

بعدما يتم قياس الأداء الوظيفي وإعطاء الصفة له في عملية التقويم أي هل هو متدني أم جيد أو غيرها، هنا تتم عملية دراسة نقاط الضعف ومحاولة تصحيحها للوصول إلى معالجة الانحرافات الحاصلة في الأداء والعمل على تقليص نقاط الضعف واستبدالها بنقاط قوة تجعل من مستوى الأداء يصل إلى درجة أعلى مما كان عليه.

ويرى الكرخي أن تقويم الأداء هو عملية فحص منظمة لإنجازات الفرد العامل من مختلف النواحي وعلى مدى فترة زمنية محددة طبقاً لأسلوب متناسق وموحد لغرض التوصل إلى إتفاق حول أفضل السبل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنجاز ولتحديد مستويات جديدة في العمل للفترة القادمة، كما يهدف إلى مساعدة الإدارة على اكتشاف الانحرافات التي مبعثها ضعف في القدرة البشرية ومن ثم تصحيح هذه الانحرافات بالتدريب والإرشاد والتأهيل إضافة إلى تشخيص الإنجاز الجيد من القاصر أو الضعيف، كما أن التقويم يخدم الفرد العامل نفسه لأنه يضع أمامه كشفاً لإمكانياته ونقاط الضعف في أدائه مما يدفعه لتطوير نفسه ورفع كفاءته<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن من أهم الأهداف لعملية قياس الأداء وإدارته هو تحسين الأداء وذلك من خلال الخطوات التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الكرخي مجيد، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص36.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 157 - 158.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### 1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء وضعفه:

يجب معرفة أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المتوقع أو المعياري لما لهذه العملية من أهمية بالنسبة لكل من الإدارة والعاملين من خلال الكشف عن كيفية تقويم الأداء، كما أن من خلال تحديد ومعرفة الأسباب يمكن الوصول إلى معالجتها والتقليل منها كالصراعات الداخلية، هذا بالنسبة للعوامل المعيقة وكذلك معرفة الأسباب والدوافع والمتأثرة بمجموعة من المتغيرات مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تحتوي على مجموع من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا كنوعية المواد المستخدمة، نوعية الإشراف، نوعية التدريب وظروف العمل، لذا فلا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الضعف في الأداء.

### 2. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

العمل على التقليل من مشاكل ضعف الأداء وهذا بوضع الحلول لها من خلال التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، من جهة ثانية فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية والكتمان في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة أو التخفيف من المشاكل المرتبطة بالأداء.

### 3. الاتصالات المباشرة: تعتبر الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين

الأداء، لذا لا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه ودراسة المعوقات التي تعترض ذلك.

كما أن هناك مجموعة من المداخل لتحسين الأداء نوجزها فيما يلي:

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

أ- **تحسين الموظف:** وهذا من أكثر العوامل أهمية لتحسين أداء الموظف وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة والحفاظ عليها والكشف عن مواطن الضعف ومعالجتها.

- التركيز على بين ما يرغب الفرد فيه وما يؤديه لكون وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء والتي تؤدي إلى زيادة الأداء من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي لديهم قابلية ورغبة فيها.

- الربط بين الأهداف الشخصية للموظف وأهداف المنظمة لكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب- **تحسين الوظيفة:** يعتبر التغيير في مهام ومسؤوليات الوظيفة من الأمور التي تتيح فرصا كبيرة لتحسين الأداء لكونه يساهم في تحسين محتويات الوظيفة وبالأخص إذا كانت تفوق مهارات وقدرة الموظف والتي قد تكون سببا في انخفاض الأداء ونفور الموظف من وظيفته والذي مكن خلاله يشكل عبئا وضغطا عليه.

فمن خلال تحسين الوظيفة يعطي للفرد نشاطا وحيوية وقابلية للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة الدافعية للأفراد وذلك من خلال التدوير الوظيفي الذي يعمل على التقليل من الملل والروتين لدى الموظف.

ج- **تحسين بيئة العمل:** يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم المنظمة، ومدى مناسبة وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر والمستفيدين من الخدمة.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

ويرى هاينز أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تحسين الأداء وذلك من خلال:<sup>1</sup>

- معرفة مدى الملاءمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب الذي يتم به تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة.
- وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم وإداراتهم التابعين لها وبين جمهور المستفيدين.
- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل.
- إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك يؤدي إلى تثبيط همة وفعالية الموظف.
- تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدرائهم وبين الموظفين مع بعضهم البعض.

ويرى الكثير من الباحثين أن القيادات الإدارية تلعب دورا حاسما في تبني و تطوير أساليب رفع الإنتاجية من خلال تحسين الأداء الوظيفي، و ينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى، حيث تكون لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجهات و أهداف المنظمة، إضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة و التي تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة ككل من خلال تحسينها

---

<sup>1</sup>خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد2، العدد17، 2017 ص

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

لأداء الموظفين و زيادة درجة الإنتاجية لديهم، وعليه فإن هناك أساليب ووسائل لرفع الإنتاجية تخص الهيكل التنظيمي و الآلات و التكنولوجيا المستخدمة.

ومن بين الوسائل التي تؤدي إلى ذلك، تنمية القوى البشرية عن طريق التدريب، الدوافع والحوافز، الإدارة بالأهداف... الخ.

ومن خلال ما تطرقنا إليه فإن تحسين الأداء يقوم على أساس استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

## الفصل الأول — الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم استعراض الأدبيات النظرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، حيث جرى تناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالثقافة التنظيمية، إضافة إلى توضيح الإطار المفاهيمي للمتغير الوسيط المتمثل في الإبداع الإداري، وكذلك المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي.

وقد أظهرت المراجعة النظرية تعدد الرؤى حول تعريف الثقافة التنظيمية، مما أدى إلى غياب اتفاق موحد بشأن مفهوم شامل لها، وهو ما انعكس بدوره في تنوع الأبعاد المعتمدة لقياس هذا المفهوم في بيئات تنظيمية مختلفة، كما ينطبق الأمر ذاته على مفهوم الأداء الوظيفي حيث تبين وجود تباين في تعريفه وفي الأبعاد المستخدمة لقياسه، وذلك نظراً لاختلاف طبيعة أنشطة المؤسسات ومهامها، فضلاً عن تباين البيئات التي تعمل ضمنها.

كما أن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة وهذا ما يجعل من الصعب فصله عن المؤثرات المحيطة به، وفي الفصل الموالي سيتم التطرق إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مع التركيز على أهم الاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### تمهيد:

بعد استعراض أبرز الأطر النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة في الفصل الأول، سيتناول هذا الفصل مراجعة منهجية للدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوعات الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي، والتي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي. ومع ذلك لم يعثر بحسب ما توفر للطالب من دراسات على بحوث تناولت العلاقة بين الأداء الوظيفي من جهة، وكل من الثقافة التنظيمية والإبداع من جهة أخرى، ضمن سياق قطاع الاتصالات تحديداً. وبناء عليه سيتم عرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات الثلاثة مجتمعة أو على شكل ثنائيات، وفقاً لتسلسل زمني يبدأ من الأحدث إلى الأقدم. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول الدراسات السابقة المكتوبة باللغة العربية، بينما يتناول المبحث الثاني الدراسات المكتوبة باللغة الأجنبية، ويخصص المبحث الثالث لمناقشة تحليلية نقدية لهذه الدراسات في ضوء أهداف الدراسة الحالية.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

من خلال هذا المحور سيتم التطرق إلى الدراسات السابقة باللغة العربية، والتي تناولت أحد جوانب الدراسة الحالية، التي اختلفت من حيث عرضها لمتغيرات الدراسة سواء كانت مجتمعة أو منفردة.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة (وسمية بنت راشد فهد القحطاني وعبد الله بن محمد علي العامري، 2024) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، كما اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات وشملت عينة الدراسة (152) معلمة من اصل المجتمع الكلي الذي يتكون من (1019) معلمة وتمت الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) لاستخراج النتائج وتحليلها، وظهرت النتائج ما يلي: أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات قد جاءت بدرجة ممارسة عالية جدا إذ حصل بعد القيم التنظيمية على المرتبة الأولى ويليه بعد المعتقدات التنظيمية ثم بعد التوقعات التنظيمية وجاء في الأخير بعد الأعراف التنظيمية، وأن مستوى الإبداع الإداري قد جاء بمستوى عال جدا إذ حصل بعد الطلاقة على المرتبة الأولى، ويليه بعد المرونة، ثم بعد الحساسية للمشكلات وجاء في الأخير بعد الأصالة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين درجة

---

<sup>1</sup>وسمية بنت راشد فهد القحطاني وعبد الله بن محمد علي العامري، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن"، مجلة كلية التربية ببنها، العدد (137) يناير ج (2)، 2024، ص ص (430-474).

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

ممارسة الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة ببعض التوصيات منها: العمل على تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية لجميع العاملين في المدرسة، وذلك من خلال التوسع بالدورات التدريبية وورش العمل المقدمة لهم، والاستفادة من خبرات وإبداعات مديرات المدارس المتميزات، وذلك من خلال تبادل الخبرات واللقاءات بين المدارس بمحافظة حفر الباطن.

### 2. دراسة (سارة سليمان العوض مضوي وآخرون، 2022). بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي: دراسة حالة المصارف السودانية 2021م.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد السلوك الإبداعي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمصارف السودانية، واستخدمت أسلوب العينة الاحتمالية المسيرة، استخدمت الدراسة الاستبيان في جمع البيانات، تم توزيع (200) استبانة وتم استرجاع (178) صالحة للتحليل، استخدم في هذه الدراسة حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) لتحليل البيانات، واستخدمت عدة أساليب احصائية تتمثل في التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي، معامل الفاكرونباخ، المتوسطات والانحرافات المعيارية، تحليل ارتباط بيرسون، نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار والانحدار، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، وتوصي الدراسة بتطبيق الدراسات في بيئات أخرى بأبعاد تقنية وتنظيمية مختلفة.

---

<sup>1</sup> سارة سليمان العوض مضوي وآخرون، "أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي: دراسة حالة المصارف السودانية 2021م"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد(6)، العدد (5)، 28 فبراير 2022م، ص ص 100-114.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### 3. دراسة: (مغربي السعيد والعيداني إلياس، 2021) بعنوان أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع ولاية الجلفة.<sup>1</sup>

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع ولاية الجلفة، وذلك من خلال أبعاد الإبداع الإداري (القدرات الإبداعية، القدرات العلمية)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (31) فرداً من المنفذين والاطارات من المؤسسة محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر فعال لأبعاد الإبداع الإداري في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### 4. دراسة (فروم صفية ومحمد كعوان، 2021) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات.<sup>2</sup>

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية وتحديد مدى قدرتها على الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال معرفة أي نوع من الثقافات التنظيمية السائد بالمديرية الجهوية الصناعية مؤسسة سوناطراك سكيكدة، تم قياس المتغير المستقل الثقافة التنظيمية من خلال أنواعها وهي: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، والثقافة المساندة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على أداة الاستبيان تم توزيعه على عينة تتكون من (60) عاملاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة والذي كان يتكون من (658) عاملاً، أظهرت النتائج أن نوع الثقافة البيروقراطية هو الذي كان أكثر حضوراً من خلال إجابات أفراد العينة، كما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة الإبداعية هي النوع الذي كان له الأثر البالغ في الرفع من أداء العاملين، وهذا من خلال منح فرص أكثر

1 مغربي السعيد و العيداني إلياس، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع ولاية الجلفة، مجلة المعيار، المجلد: 12 العدد (2) ديسمبر 2021، ص ص 607-626.

2 فروم صفية و محمد كعوان، " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، عدد 2، جوان 2021، ص ص 159 - 174.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

للعاملين من أجل إعطاء الآراء والأفكار وتقديم حلول لمختلف المشاكل التي تواجههم في العمل، وأكدت الدراسة على أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في ضبط أداء العاملين وتحسينه.

### 5. دراسة (زيغمي مسعودة وقربة معمر، 2021) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء الأغواط.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات الموارد البشرية للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط نحو الثقافة التنظيمية ومستوى أدائهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وبالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات بحيث تم توزيعه على عينة تتكون من (85) مستجيباً، أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط.

### 6. دراسة (ديعلي ليلي ومحجر ياسين، 2021) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمركز الجامعي تامنغست.<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتم جمع البيانات بواسطة أداة الاستبيان بحيث تم توزيعه على عينة تتكون من (112) موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، أسفرت النتائج على وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كانت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي طردية متوسطة.

<sup>1</sup> زيغمي مسعودة و قربة معمر، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء الأغواط"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد: 07، عدد 01 مكرر، لشهر أبريل 2021، ص ص 255-269.

<sup>2</sup> ديعلي ليلي و محجر ياسين، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمركز الجامعي تامنغست"، مجلة آفاق علمية، المجلد: 13 العدد: 05، 2021، ص ص 182-201.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

7. دراسة (جمال محمد مرشود وسحر سعيد مربع، 2021). بعنوان درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، واتبع الباحثان المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (88) مديراً ومديرة في العام الدراسي 2020/2019، وللإجابة عن أسئلة الدراسة فقد استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS) والمعالجات (اختبار t، وتحليل التباين الاحادي) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات تعزي إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتوجد فروق تبعا لمتغيرات سنوات الخدمة على جميع المجالات باستثناء مجال (إدارة التكنولوجيا)، ولصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، ولا توجد فروق تبعا لمتغير المنطقة التعليمية على جميع المجالات باستثناء مجالي (الحساسية للمشكلات ومهارة التخطيط).

---

1 جمال محمد مرشود و سحر سعيد مربع، "درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 29، العدد 3، 2021، ص ص 468-499.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

8. دراسة (محمد محضار عبد المطلب ابراهيم فهد سليمان ومسلم بن سالم بن محمد الحراصي، 2020). بعنوان: أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.<sup>1</sup>

ناقشت هذه الدراسة الكمية مدى تأثير الإبداع الإداري لرفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية محافظة الداخلية بسلطنة عمان، برزت المشكلة في الحاجة إلى رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين، ومعالجة العوامل التي أدت إلى ذلك وهي (الأصالة والطلاقة الفكرية)، حيث هدفت إلى قياس مدى تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لتحقيق أهدافها، مستخدمة نظرية الإبداع (Hang & Aiken, 1970) للوصول إلى أفضل توقع للأداء الوظيفي مقابل ما يقدم من ترقيات وحوافز، وتأهيل وتدريب واتباع الأساليب القيادية الناتجة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم بناءها من (27) عبارة وأخذت عينة طبقية بسيطة من (280) فرداً، تمت معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وبينت النتائج وجود تأثير مباشر للإبداع الإداري لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية على الأداء الوظيفي بنسبة (41.2%)، ومن أهم توصياتها هو تنفيذ دراسات مشابهة على محافظات أخرى والتي ربما تعاني من بعض التحديات في الأداء الوظيفي.

---

1 محمد محضار عبد المطلب ابراهيم فهد سليمان ومسلم بن سالم بن محمد الحراصي، "أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (4)، العدد (14) 30 ديسمبر 2020م، ص ص: 125-139.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### 9. دراسة (قويدر بورقبة ورحمة مجدة حصابة، 2020) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد، اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي، فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، ومن بين النتائج المتوصل إليها أن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء والفاعلية فالمنظمة التي تعاني من انخفاض في الأداء لديها يتعين عليها تغيير ثقافتها التنظيمية لمواكبة التغيرات البيئية، وذلك ضمن محاولات مستمرة لرفع كفاءة ومستوى الأداء لدى العاملين.

### 10. دراسة (الهاشمي بعاج وعقيلة باصور، 2019) بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الإبداع لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة البوفال فرع البرواقية.<sup>2</sup>

يهدف هذا البحث إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (القيم المشتركة، النظام، المهارات، الأسلوب) وإبداع المنظمات من خلال (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الإبداع التنظيمي)، وحددت مشكلة البحث في تساؤل رئيسي مفاده هل هناك دور للثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع في المنظمات، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكون مجتمع البحث من الإطارات في مؤسسة البوفال، واعتمدت الدراسة العينة العشوائية التي تحتوي (38) من الإطارات السامية والمتحكمين، وقد جرى تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات منها: أن الثقافة التنظيمية السائدة في

<sup>1</sup> قويدر بورقبة و رحمة مجدة حصابة، "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد (03) العدد (04)، أكتوبر 2020، ص ص 11 - 32.

<sup>2</sup> الهاشمي بعاج و عقيلة باصور، "الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الأبداع لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة البوفال فرع البرواقية." مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 2، العدد2، ص ص 102-118.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

مؤسسة البوفال تقع ضمن المستوى المتوسط، ووجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة في الإبداع لدى مؤسسة البوفال، كما أظهرت نتائج البحث بأن بعدي القيم المشتركة والمهارات لهما تأثير بالغ الأهمية في الرفع من الإبداع لدى مؤسسة البوفال.

### 11. دراسة (عمام ريم وفرحات عباس، 2019)، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة ولاية الأغواط.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة الى الاختبار التجريبي للعلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على 72 موظفاً في ولاية الأغواط وهذا بالاعتماد على إجراء أخذ العينات العشوائية، أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لها علاقة إيجابية بشكل كبير مع الأداء الوظيفي، كما أكدت الدراسة على أن الثقافة التنظيمية هي نهج نظام مفتوح يرتبط ارتباطاً متبادلاً وتفاعلياً بأداء الموظفين.

### 12. دراسة: (عوض عبد اللطيف الطراونة وآخرون، 2019) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين.<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مدرّاء المدارس الخاصة، ومستوى الإبداع الإداري لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع إستبانتين: الأولى لقياس الثقافة التنظيمية والثانية لقياس الإبداع الإداري وجرت الدراسة على عينة مكونة من (197) معلماً ومعلمة من

<sup>1</sup> عمام ريم وفرحات عباس، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة ولاية الأغواط"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2019، ص ص: 11-22.

<sup>2</sup> عوض عبد اللطيف الطراونة وآخرون، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين"، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2019، ص ص 177-189.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

مدارس القطاع الخاص للعام الدراسي 2019/2018، أظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مدراء المدارس الخاصة جاء مرتفعاً، وأن مستوى الإبداع الإداري جاء متوسطاً، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

**13. دراسة: (بومدين بلكبير، 2013) بعنوان أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة.<sup>1</sup>**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار والأداء في المؤسسات، وقد أظهرت خلاصة الدراسة وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة والابتكار والأداء، وذلك لما للثقافة التنظيمية من دور حيوي وحساس في نجاح المنظمات حاضراً ومستقبلاً.

### المطلب الثاني: تلخيص الدراسات السابقة باللغة العربية

يهدف هذا الملخص إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، ويأتي هذا الملخص ليوضح الاتجاهات البحثية في هذا المجال ويبين أهم النتائج التي توصلت إليها الأدبيات ذات الصلة، بما يدعم فهم العلاقة بين هذه المتغيرات في سياق البحث الحالي.

---

<sup>1</sup>بومدين بلكبير، "أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة"، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية رقم 07 / 2013، ص ص 255 - 274.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### الجدول (1) تلخيص الدراسات السابقة باللغة العربية

الرقم	الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج والتوصيات
1	دراسة وسمية بنت راشد فهد القحطاني وعبد الله بن محمد علي العامري، 2024	مقال	تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري	معلمات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن	152 معلمة	الاستبانة	أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية للبنات قد جاءت بدرجة ممارسة عالية جداً، كما كان لمستوى الإبداع الإداري نفس الدرجة هو كذلك، بينت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين درجة ممارسة الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية من خلال التوسع بالدورات التدريبية، والاستفادة من خبرات وابداعات مديرات المدارس المتميزات، مع ضرورة التنمية الإدارية المستمرة في مجال الإبداع الإداري لمديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن
2	دراسة (سارة سليمان العوض مضوي وآخرون، 2022)	مقال	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد السلوك الإبداعي	العاملين بالمصارف السودانية	178 عامل	الاستبانة	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، وأوصت الدراسة بتطبيق الدراسات في بيئات أخرى بأبعاد تقنية وتنظيمية مختلفة عن الأبعاد التي تم دراستها
3	دراسة (مغربي السعيد والعيداني إلياس، 2021)	مقال	هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي	العاملين في مؤسسة سونلغاز فرع ولاية الجلفة	31 عامل	الاستبانة	خلصت الدراسة إلى وجود أثر فعال لأبعاد الإبداع الإداري في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
4	دراسة (فروم صفية ومحمد كعوان، 2021)	مقال	هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية وتحديد مدى قدرتها على الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال معرفة أي نوع من الثقافات التنظيمية السائد	العاملين بالمديرية الجهوية الصناعية مؤسسة سوناطراك سكيكدة (658) عامل	60 عامل	الاستبانة	أظهرت النتائج أن نوع الثقافة البيروقراطية هو الذي كان أكثر حضوراً، كما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة الإبداعية هو النوع الذي كان له الأثر البالغ في الرفع من أداء العاملين، وأكدت الدراسة على أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في ضبط أداء العاملين وتحسينه.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

5	دراسة (زيغمي مسعودة وقرية معمر، 2021)	مقال	هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات العاملين نحو الثقافة التنظيمية ومستوى أدائهم	العاملين بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط	85 عاملا	الاستبيان	أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية أي العاملين بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط
6	دراسة (ديعلي ليلي ومحجر ياسين، 2021)	مقال	هدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي	العمال الإداريين بالمركز الجامعي تامنغست	112 موظف	الاستبيان	أسفرت النتائج على وجود علاقة موجبة طردية بين الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كانت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي طردية متوسطة.
7	دراسة جمال محمد مرشود وسحر سعيد مربوع، 2021)	مقال	هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي	مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية	88 مدير ومديرة	الاستبيان	توصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، ولكن توجد فروق تبعا لمتغيرات سنوات الخدمة على جميع المجالات باستثناء مجال إدارة التكنولوجيا ولصالح فئة أكثر من 10 سنوات ولا توجد فروق تبعا لمتغير المنطقة التعليمية على جميع المجالات ماعدا مجالي الحساسية للمشكلات ومهارة التخطيط
8	دراسة (محمد محضار عبد المطلب ابراهيم فهد سليمان ومسلم بن سالم بن محمد الحراصي، 2020)	مقال	ناقشت الدراسة مدى تأثير الإبداع الإداري في الرفع من الأداء الوظيفي كما هدفت إلى قياس مدى تأثير ذلك	القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان	280 فرد	الاستبيان	بينت النتائج وجود تأثير مباشر للإبداع الإداري لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة على الأداء الوظيفي بنسبة (41,2%)، ومن أهم توصيات الدراسة هو تنفيذ دراسات مشابهة على محافظات أخرى والتي قد تكون تعاني من بعض التحديات في الأداء الوظيفي.
9	دراسة (قويدر بورقية ورحمة مجدة حصباية، 2020)	مقال	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على				من بين النتائج المتوصل إليها أن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء والفاعلية، فالمنظمة التي تعاني من انخفاض في الأداء يتعين عليها تغيير ثقافتها

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

التنظيمية من أجل مواكبة التغيير والمحاولة المستمرة لرفع كفاءة ومستوى الأداء لدى العاملين				سلوك وأداء الأفراد			
توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات منها أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة تقع ضمن المستوى المتوسط، ووجد تأثير لعناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة في الإبداع لدى إطارات مؤسسة البوفال، كما أظهرت النتائج بأن بعدي القيم المشتركة والمهارات لها تأثير بالغ الأهمية في الرفع من الإبداع لدى مؤسسة البوفال.	الاستبيان	38 إطار	الاطارات في مؤسسة البوفال فرع البروقية	يهدف هذا البحث إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (القيم المشتركة، النظام، المهارات، الأسلوب) وإبداع المنظمات من خلال (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي الإبداع التنظيمي)	مقال	دراسة (الهاشمي بعاج وعقيلة باصور، 2019)	10
أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لها علاقة إيجابية بشكل كبير مع الأداء الوظيفي، كما أكدت الدراسة على أن الثقافة التنظيمية هي نخب نظام مفتوح يرتبط ارتباطا متبادلا وتفاعليا بأداء الموظفين.	الاستبيان	72 فرد	موظفو ولاية الأغواط	هدفت الدراسة إلى الاختبار التجريبي للعلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي	مقال	دراسة (عمام ريم وفرحات عباس، 2019).	11
أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مدرء المدارس كان مرتفعا في حين مستوى الإبداع كان متوسطا، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن، و أكدت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة	الاستبيان	197 فرد	مدرء المدارس الخاصة في الأردن	هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري	مقال	دراسة: عوض عبد اللطيف الطراونة وآخرون، (2019)	12
أظهرت خلاصة الدراسة وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة والابتكار والأداء، وذلك لما للثقافة التنظيمية من دور حيوي وحساس في نجاح المنظمات				تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار والأداء	مقال	دراسة: (بومدين بلكبير، 2013)	13

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية

يوضح الجدول (1) تلخيص للدراسات السابقة باللغة العربية من حيث طبيعة الدراسة وهدفها، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة وأبرز النتائج والتوصيات التي وصلت إليها، وفيما يلي أهم العناصر:

#### 1. الإطار الزمني:

الدراسات السابقة باللغة العربية كانت محصورة في المجال الزمني من سنة 2013 إلى سنة 2024 حيث كانت أغلبها من سنة 2019 إلى غاية سنة 2024، حيث أنها فترة مناسبة لمعرفة مدى الاختلاف بين الدراسات التي تناولت أحد جوانب الموضوع للدراسة الحالية، وتدل هذه الفترة على أن موضوع الدراسة الحالية يتسم بالحدثة، كما تعد فترة كافية نستند عليها حتى نكون على علم بما كتب في الموضوع نظريا وتطبيقيا وهذا من خلال الاطلاع على أبحاث الآخرين على مدى السنوات الأخيرة.

#### 2. متغيرات الدراسة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن بعضها تناول بعض محاور الموضوع للدراسة الحالية إلا أنها لم تتطرق إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة بصفة متكاملة أي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع والأداء الوظيفي، باستثناء دراسة (بومدين بلكبير، 2013) التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسة والتي تشابه دراستنا الحالية، إلا أن دراستنا تختلف عنها بخصوص المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي في دراستنا إضافة إلى أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (ثقافة القوة، ثقافة الدور، وثقافة المهمة، وثقافة الفرد)، إضافة إلى أن الدراسات السابقة بالنسبة للمتغيرات المدروسة فيها ترتبط بإحدى الفرضيات المراد التحقق منها في دراستنا الحالية.

### 3. ميدان ومكان الدراسة:

بالنسبة للميدان الذي أجريت فيه الدراسات السابقة باللغة العربية، فكانت متنوعة فمنها التي كانت في قطاع التعليم العالي، القطاع المصرفي، القطاع البترولي، القطاع التربوي، المؤسسات الحكومية، المؤسسات والادارات العمومية، أما بخصوص المكان، فكانت معظمها إن لم نقل كلها في بيئات عربية مختلفة، مثل المملكة العربية السعودية، السودان، الأردن، سلطنة عمان، مدينة القدس بفلسطين، ومنها ماهي محلية في الجزائر.

### 4. أداة الدراسة والمعالجة الاحصائية:

في أغلب الدراسات باللغة العربية تم استخدام الاستبيان كأداء لجمع البيانات، وتمت معالجة بيانات الدراسة بعد جمعها بواسطة برنامج SPSS، كما تم الاستعانة ببرنامج AMOS في البعض من الدراسات، وبواسطة برامج المعالجة الاحصائية تم استعمال كافة الاختبارات الاحصائية المناسبة والتي تخدم أهداف كل دراسة.

### 5. نتائج الدراسة:

تمايزت نتائج الدراسات السابقة باللغة العربية في عدة اتجاهات كمتطلبات ومعوقات وابعاد وقياس مستوى أو واقع الابداع والأداء الوظيفي، وتحديد أي أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر تأثير في مستوى الأداء، بينما تهدف دراستنا الحالية إلى توضيح انعكاس الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في وجود الإبداع كمتغير وسيط في العلاقة بينهما.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

سنتناول في هذا المبحث الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي اطلعنا عليها والتي كانت لها علاقة بإشكالية دراستنا.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة (Ashraf ALameddine,2025) بعنوان

**Relation between Innovation culture and Perceived Organizational Performance In The Lebanese Industrial Sector.<sup>1</sup>**

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين ثقافة الابتكار والأداء التنظيمي المدرك داخل المنظمات في القطاع الصناعي اللبناني، تعد ثقافة الابتكار التي تتسم بالتزام الشركة بتعزيز الإبداع، والمخاطرة والتحسين المستمر، عنصرا محوريا في تحقيق النجاح التنظيمي، معتمدة في ذلك على أداة الاستبيان الموزع على الموظفين الإداريين حيث بلغ عدد المستجيبين 335 مستجيب في مختلف المنظمات، بحثت الدراسة في كيفية تأثير عناصر ثقافة الابتكار مثل دعم القيادة وتخصيص الموارد وتمكين الموظفين، على مؤشرات الأداء التنظيمي كما يدركها الموظفون، كشفت النتائج عن وجود علاقة ايجابية قوية بين ثقافة الابتكار القوية والأداء التنظيمي المدرك فالمنظمات التي تعطي الأولوية للممارسات المبتكرة وتقوم بدمجها في عملياتها اليومية تحقق مستويات أعلى من رضا الموظفين وتكون لها قدرات على حل المشكلات، كما تكسب مزايا تنافسية، تؤكد الدراسة على أهمية إنشاء بيئة تشجع على التفكير والسلوك الابتكاري كأداة استراتيجية لتحقيق نتائج تنظيمية متميزة.

---

<sup>1</sup>Ashraf ALameddine, **Relation between Innovation culture and Perceived Organizational Performance InThe Lebanese Industrial Sector.** مجلة بحوث الأعمال المجلد الثاني العدد الأول يناير 2025، ص.ص: 391-415.

2. دراسة (CLaudya Rengganis et al ,2024) بعنوان

**The Influence of Organizational Climate. Leadership. And Organizational culture On Employee Innovation Capabilities<sup>1</sup>**

الهدف من هذه الدراسة هو ابراز تأثير المناخ التنظيمي، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية على قدرات الابتكار لدى الموظفين في شركة سريوجايا للطيران وهي شركة طيران أندونيسية. تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان، إضافة إلى إجراء مقابلات مع قادة الشركة، وتم معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS، وخلص تحليل البحث ومناقشته إلى أن المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية يؤثران بشكل كبير على قدرات الابتكار لدى الموظفين في الشركة، فالمناخ التنظيمي الداعم الذي يتميز بالانفتاح على الأفكار الجديدة وحرية المخاطرة يهيئ بيئة عمل تشجع الموظفين على الابتكار، كما أن الثقافة التنظيمية القوية تعزز الإبداع والتعاون وقدرات الابتكار العالية بين الموظفين، ومع ذلك وجدت الدراسة أن القيادة وحدها لا تؤثر بشكل مباشر على قدرات الابتكار لدى الموظفين، بشكل عام يعتبر الموظفون ذوو القدرات الابتكارية العالية أصولاً قيمة لكونهم يساهمون في أحداث التغيير الإيجابي وابتكار الحلول الجديدة وتحسين الكفاءة داخل الشركة.

3. دراسة ( Aurelia Valentin Edward and Aldri Frinald,2024) بعنوان

**The Influence of Organizational Culture On The Creation of Innovative behavior in improving The Performance of public Organizations.<sup>2</sup>**

تبحث هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الابتكاري وأثره في تحسين الأداء داخل المؤسسات العامة، وتتناول إشكالية البحث كيفية تأثير السمات الثقافية المحددة

<sup>1</sup>CLaudya Rengganis et al,The Influence of Organizational Climate. Leadership. And Organizational culture On Employee Innovation Capabilities, Indonesian journal of multidisciplinary science, Vol.3, N8, 2024, p.p 1-7

<sup>2</sup>Aurelia Valentin Edward and AldriFrinald,The Influence of Organizational Culture On The Creation of Innovative behavior in improving The Performance of public Organizations. Medan Resource Center, VOL.1, N :3,2024, p.p62-68.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

داخل هذه المؤسسات على ميول الموظفين لتبني سلوكيات مبتكرة، كما تهدف إلى تحقيق هدفين أولهما تحديد وتحليل عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر فعالية في تشجيع السلوك الابتكاري في المنظمات أو المؤسسات العامة، وثانيهما استكشاف دور القيادة ذات الرؤية الاستراتيجية في تكوين والحفاظ على الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار وقياس تأثيرها على أداء وفعالية المنظمات العامة، والتوصل إلى استراتيجيات يمكن تطبيقها من طرف قادة المنظمات لخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار.

اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الأدبيات لاستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في سياق المنظمات العامة، كما اعتمدت على المجالات العلمية وتقارير الأبحاث والوثائق الرسمية المتعلقة بإدارة المنظمات وهذا باستخدام قواعد البيانات الأكاديمية، كشفت النتائج على أن ثقافة الدعم التي تتسم بالانفتاح والثقة وتشجيع المخاطرة تعزز السلوك الابتكاري بشكل ملحوظ، كما تعزز ممارسات القيادة التي تدعم الابتكار وتشجعه وتزيد من هذه العلاقة كما توصي بضرورة ترسيخ هذه الثقافة التي تعتبر أمر أساسي للمنظمات العامة.

### 4. دراسة (Muhammad Ajye and Saputra Sopiah. 2024) بعنوان

#### **Organizational Culture On Employe Performance: Literateur Review.<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين مستخدمة في ذلك البيانات الثانوية المستمدة من نتائج أبحاث أجراها باحثون سابقون، أما مصادر هذه البيانات تم الاعتماد على المقالات والمجلات ذات الصلة بالموضوع والتي تم تجميعها باستخدام قواعد البيانات، science direct و proquest و scopus.

<sup>1</sup>Muhammad Ajye and Saputra Sopiah. **Organizational Culture On Employe Performance: Literateur Review.** Joural Ekonomika Dan Bisnis(JEBS), VOL.04,N :02,2024, p.p (210-212).

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

وأشارت النتائج إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على أداء الموظفين نظراً لأهمية استغلال التنوع الثقافي في المؤسسات كقوة لتعزيز التعاون والابتكار وحل المشكلات.

### 5. دراسة (RovenaI.Dellova and YanyanTian. 2024) بعنوان

#### **Fostering Innovation: Exoploring Key Factors and Their Relation ship On Organizational Performance Towards Innovation Managament Culture.<sup>1</sup>**

تناولت هذه الدراسة أهمية ثقافة الابتكار في المجال التجاري لقطاع التكنولوجيا والحاجة لاستكشاف علاقتها بأداء الشركات، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الكمي باستخدام تحليل الانحدار بواسطة أداة الاستبيان بحيث تم استطلاع آراء 398 موظف من مؤسسات تكنولوجية صينية بشكل هادف، أظهرت النتائج أن ثقافة الابتكار تؤثر بشكل كبير على أداء الشركة من خلال تأثيرها على عوامل مثل التعلم التنظيمي، والإبداع، والتمكين، وبالتالي تؤكد الدراسة على أهمية مواءمة استراتيجيات الابتكار على جميع المستويات التنظيمية، كما ان هناك ارتباط وثيق بين ثقافة المنظمة وأدائها التنظيمي، فكلما بذلت المنظمة أو الشركة جهداً أكبر في بناء ثقافتها وحققت إنجازات أكبر ازدادت ميزتها في الأداء المالي وغير المالي وبرزت استدامة ثقافة إدارة الابتكار، لذلك يعد لثقافة الابتكار كنوع ثقافي دور في تعزيز الأداء.

---

<sup>1</sup>RovenaI.Dellova and YanyanTian. **Fostering Innovation: Exoploring Key Factors and Their Relationship On Organizational Performance Towards Innovation Managament Culture**, Organizational and Human Capital Development (ORCADEV), VOL.3,N :1,(2024).p.p(1-15).

6. دراسة (ParulAkhter and Naznin Suktana Chaity 2024) بعنوان

**Exploration of The Relationship Between Organizational Culture and ITS Performance In The Bangladeshi Micro finance Sector With Organizational Innovation as a Mediating Factor.<sup>1</sup>**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي حيث تركز على الابتكار التنظيمي كمتغير وسيط في مؤسسات التمويل المصغر في بنغلاديش، تتناول الدراسة الثقافة التنظيمية بمتغيرات فرعية وهي: الرسالة ومشاركة الموظفين، والقدرة على التكيف، كما يعرف الأداء التنظيمي بأربعة متغيرات فرعية وهي الانتاجية، والفعالية، والكفاءة، والجودة بينما يحدد الابتكار التنظيمي بأربعة متغيرات وهي إستراتيجية الابتكار، رأس المال الفكري، وتطوير منتجات جديدة، وتطوير عمليات جديدة، استخدمت الدراسة أداة الاستبيان والتي وزعت على 300 مدير في الإدارة الوسطى والعليا وشمل ذلك أفضل خمسين (50) مؤسسة تمويل مصغر في بنغلاديش.

اختبرت الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات تجريبيا باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، أشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابا على الابتكار التنظيمي والأداء، وللا ابتكار التنظيمي تأثير قوي وإيجابي على الأداء التنظيمي، من ناحية أخرى يشكل الابتكار التنظيمي وسيطا للعلاقة غير المباشرة بين الثقافة والأداء، كما أكدت أن تطوير الثقافة التنظيمية التي تتميز بثبات إجراءات العمل والقدرة على التكيف مع العوامل البيئية والعمل الجماعي والحرية والالتزام ومشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار سيؤثر على الانجاز وتحسين الفعالية التنظيمية، لذا وجب على المديرين تشجيع الموظفين وتحفيزهم لتمكينهم من تهيئة بيئة عمل إبداعية.

<sup>1</sup> Parul Akhter and Naznin Suktana Chaity Exploration of The Relationship Between Organizational Culture and ITS Performance In The Bangladeshi Micro finance Sector With Organizational Innovation as a Mediating Factor, European scientific journal, Esj,2024 edition.VOL.20,n :10.p.p (88-105).

7. دراسة (Fadillah Ismail. et al 2024) بعنوان

**The Nexus Between Organizational Culture and Organizational Performance.<sup>1</sup>**

تبحث هذه الدراسة في كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء داخل صناعة السيارات الماليزية، مع التركيز على ثقافات التسلسل الهرمي، والعشيرة، والأدهقراطية، والسوق وعلى الرغم من الأبحاث المهمة، لا تزال هناك فجوات في فهم كيفية تأثير هذه الأنواع الثقافية المحددة على الأداء في الصناعات سريعة الخطى تم توزيع الاستبيان على 112 مديرا على مستوى الإدارة الوسطى من بيرودوا، وبروتون، وتويوتا، وهوندا ماليزيا، واستخدمت إطار القيم المتنافسة "لكاميرون" و"كوين" لتقييم مؤشرات الأداء غير المالية مثل رضا العملاء، وجودة الخدمة، ورضا الموظفين، تكشف النتائج أن ثقافة التسلسل الهرمي تؤثر سلبا على الأداء التنظيمي من خلال خنق الابتكار، بينما تعزز ثقافة الأدهقراطية الأداء من خلال المرونة والابداع، كما تؤثر ثقافة السوق بشكل ايجابي على الأداء من خلال تعزيز المنافسة وتحقيق الأهداف، مع ذلك لم تظهر ثقافة العشيرة ارتباطا يذكر بالأداء، مما يشير إلى أن التماسك الداخلي قد لا يؤدي دائما إلى نتائج أفضل في البيئات التنافسية، تسلط الدراسة الضوء على حاجة المؤسسات إلى مواءمة ثقافتها مع التحديات الخارجية، وتشجيع ثقافات أكثر تكيفا وابتكارا.

<sup>1</sup>Fadillah, Ismail. et al **The Nexus Between Organizational Culture and Organizational Performance.** International journal of Education, psychology and counseling, volume 9 Issue55,(2024),pp. 810-824.

8. دراسة (Chamorro-Quifionez Joshelyn Germania. et al ,2023)

بغنوان

**Influencede la cultura Organizacional en el desempeno corporative a la luzde investigacion esrecientes<sup>1</sup>**

تبحث هذه الدراسة في تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الشركات، واضعة هذه القضية في سياقها الحالي، حيث يسلم بأن القيم والمعايير المشتركة تعزز إلتزام الموظفين وتحفيزهم، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير مختلف أنواع الثقافة التنظيمية مثل الابتكار والتعاون والرقابة والتوجه نحو النتائج على الأداء وهذا من خلال التأثير والالتزام والاحتفاظ بالموهب في بيئات الشركات، من خلال مراجعة وثائقية استكشافية، جمعت وحللت دراسات حديثة من قواعد بيانات مثل (SCOPUS) و (WEB OF SCIENCE)، مطبقة منها نوعيا لتلخيص الأنماط والعوامل الرئيسية، تشير النتائج إلى أن الثقافة القوية تسهم بشكل كبير في الرضا الوظيفي، وتقلل من دوران العمل، وتسهل التوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، في المناقشة، سلط الضوء على أنه بالرغم من الفوائد، تمثل مجموعة من العوامل مثل مقاومة التغيير وعدم اتساق القيم عوائق يجب إدارتها من خلال قيادة فعالة ومتسقة، وخلصت الدراسة إلى انه تعد الثقافة التنظيمية المهيكلة جيدا ضرورية لنجاح المنظمة واستدامتها، لأنها تعزز بيئة عمل يسودها التعاون والمرونة والتركيز على النتائج.

---

<sup>1</sup> Chamorro-Quifionez Joshelyn Germania. et al, **Influencede la cultura Organizacional en el desempeno corporative a la luz de investigacion esrecientes**, Horizon Nexus journal, VOL.01,N:04,2023,pp (47-61).

9. دراسة (Widya Handayani and Okder Pendrian, 2023) بعنوان  
**Evaluation of The impact of Implementing Organizational  
culture On Employee Innovative Behavior.<sup>1</sup>**

يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الابتكاري في شركة PT XYZ، وهي شركة متعددة الجنسيات لتصنيع الدرجات النارية، ومحاولة فهم كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية للشركة في تعزيز السلوك الابتكاري بين موظفيها، مما يساعد في نهاية المطاف شركة PT XYZ على الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال، تم جمع البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب النوعية ومن خلال المقابلات مع الموظفين وبدعم من المصادر الثانوية، كشفت النتائج أن الثقافة التنظيمية لشركة PT XYZ تؤثر إيجاباً على السلوك الابتكاري من خلال مبادرات مثل "يوم الابتكار" والتعاون مع وكلاء التغيير، كما تساهم عوامل مثل المعرفة والقيادة والتقدير والفرصة ومؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز ابتكار الموظفين، وتسلط الدراسة الضوء على التحديات المتعلقة بتوليد الأفكار والاختلافات بين الأجيال والمشكلات التشغيلية، وبشكل عام تؤكد هذه الدراسة على أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار والحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة الأعمال.

---

<sup>1</sup>Widya Handayani and Okder Pendrian, **Evaluation of The Impact of Impementing Organizational culture On Employee Innovative Behavior**, International journal of Lowpolicy And Gvernance, VOL.2,N:2,2023, p.p (49-64).

10. دراسة (Kadek Duwika.et al 2024) بعنوان

**The Influence of Organizational culture, Transformational Leadership, Organizational support and Employee Competency on Employee Innovation, Organizational Commitment and Organizational Performance of Village Owned Enterprises in Bali Province,<sup>1</sup>**

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والدعم التنظيمي وكفاءة الموظفين على الابتكار لدى الموظفين والالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي للمؤسسات المملوكة للقرية في مقاطعة بالي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والكمي لاختبار العلاقة بين المتغيرات، يتكون مجتمع الدراسة من 583 موظف واختيرت عينة قصدية تتكون من 273 موظف وحددت الدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة في (الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والدعم التنظيمي، والكفاءة) والمتغيرات الوسيطة (الابتكار، والالتزام التنظيمي) والمتغيرات التابعة الأداء التنظيمي، استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات عن طريق استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والدعم التنظيمي والكفاءة على الابتكار والالتزام التنظيمي، وبالتالي على الأداء التنظيمي، ومع ذلك الابتكار ليس له تأثير كبير على الأداء التنظيمي، واوصت الدراسة الشركات بمواصلة تحسين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والابتكار لدعم أداء المؤسسات.

---

<sup>1</sup>Kadek Duwika. et al The Influence of Organizational culture, Transformational Leadership, Organizational support and Employee Competency on Employee Innovation, Organizational Commitment and Organizational Performance of Village Owned Enterprises in Bali Province, Jurnal Syntax admiration, VOL.4, N:10, (2023), p.p (2118-2133).

11. دراسة (Iwayan Gde Sarmawa, et al, 2022) بعنوان

**Innovative Work Performance As Mediation Organizational culture, on Employee Performance.<sup>1</sup>**

كان الغرض من هذه الدراسة تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في وجود سلوك أداء العمل المبتكر، أجريت الدراسة في بنك الائتمان الريفي (RCB) في بادونغ ريغيسي بمقاطعة بالي، حيث شملت الدراسة 52 وحدة بنك إئتمان ريفي، بلغ عدد المستجيبين في هذه الدراسة 156 موظفاً، تم جمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SMART PLS 3.2.8، أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية كان لها تأثيراً إيجابياً كبيراً على سلوك العمل المبتكر، كما أن الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المبتكر كان لهما تأثيراً إيجابياً كبيراً على أداء الموظفين في (RCB)، وخلصت إلى أن سلوك العمل المبتكر يعمل كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء موظفي (RCB).

12. دراسة (Fauji Sanusi. Dibyantoro2022) بعنوان

**Improving Employee Performance Through Innovative Work Behavior.<sup>2</sup>**

تهدف هذه الدراسة إلى بناء النموذج الذي من خلاله يحاول تحسين أداء الموظفين والذي يتضمن سلوك العمل المبتكر كمتغير وسيط لتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، كان مجتمع الدراسة موظفو الشركات العاملة في قطاع التصنيع لمواد تغليف الأغذية والمشروبات بإندونيسيا والذي كان عددهم 276 موظف، كان عدد أفراد عينة الدراسة 127 فرداً، وتم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)، أشارت نتائج الدراسة

---

<sup>1</sup>Iwayan Gde Sarmawa, et al, **Innovative Work Performance As Mediation Organizational culture, on Employee Performance.** Journal Economica, VOL.18, N : 2,2022, p.p.186-203

<sup>2</sup>Fauji Sanusi. Dibyantoro. (**Improving Employee Performance Through Innovative Work Behavior.** Syntax literate, VOL. 7, N:5, Mai2022,p.p (5190-5202).

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

إلى أن الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المبتكر لهما تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين بحيث يمكن اعتبار سلوك العمل المبتكر كمتغير وسيط لتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين.

### 13. دراسة (Yeti Kuswati,2020) بعنوان

#### **The Influence of Organizational culture On Employee Performance,<sup>1</sup>**

أجريت هذه الدراسة بناء على ضعف أداء موظفي شركة مياه البلدية (Perusahaan Daerah Air Minum) والمشار إليها باسم (PDAM) في منطقة ماجالينكا، وقد اعتبر أدائهم ضعيفا للأسباب التالية: قلة مسؤولية بعض الموظفين، قلة الانضباط، عدم التزام بعض الموظفين بالمبادئ واللوائح التوجيهية المعمول بها في أداء مهامهم، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستقصائي من خلال معالجة البيانات الكمية وتحليلها باستخدام برنامج منهج احصائي معياري، تم جمع البيانات بواسطة الاستبيان، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الاصدار 19، كانت متغيرات الدراسة الثقافة التنظيمية والتي تعتبر المتغير المستقل وتشمل الابتكار، ووضع المخاطر، الاهتمام والتوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو الفريق، والعدوانية، والاستقرار في حين يشمل أداء الموظف الفعالية، والكفاءة، والجودة، والالتزام بالمواعيد، والانتاجية والسلامة، شمل مجتمع الدراسة 162 موظفا، تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددهم 115 موظفا، أشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية في مكتب PDAM بلغت مستوى جيد، كما أنه كان كذلك مستوى جيد للأداء، كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية كان لها تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظفين.

<sup>1</sup>Yeti Kuswati, *The Influence of Organizational culture On Employee Performance*, Budapest International Research and Critice Institute- journal (BIRCI - journal), volume3, N: 1,2020,page: 296-302.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### المطلب الثاني: تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

سنقوم بملخص عام للدراسات السابقة باللغة الأجنبية والتي تمكنا من الحصول عليها، ويحتوي هذا الملخص على أصحاب الدراسة، طبيعة الدراسة، هدف الدراسة، مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى عينة الدراسة والأداة المستخدمة في الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من كل دراسة تم عرضها.

### الجدول (2) تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الرقم	الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج والتوصيات
1	Ashraf ALameddine , 2025.	مقال	تهدف هذه الدراسة لكشف العلاقة بين ثقافة الابتكار والأداء التنظيمي داخل المنظمات في القطاع الصناعي اللبناني	الموظفون داخل المنظمات في القطاع الصناعي اللبناني	335 موظف	الاستبيان	كشفت النتائج عن وجود علاقة ايجابية قوية بين ثقافة الابتكار القوية والأداء التنظيمي المدرك، المنظمات التي تعطي الأولوية للممارسات المبتكرة تحقق مستويات عليا من رضا الموظفين وتكون لها قدرات ومزايا تنافسية، وتؤكد الدراسة على أهمية البيئة التي تشجع على الابتكار كأداة استراتيجية لتحقيق نتائج تنظيمية متميزة.
2	CLaudy a Rengganis et al ,2024	مقال	سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية على قدرات الابتكار لدى الموظفين في شركة سريوجايا للطيران في أندونيسيا	موظفو شركة سريوجايا للطيران في أندونيسيا	133 موظف	الاستبيان المقابلة	خلصت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية يؤثران بشكل كبير على قدرات الابتكار لدى الموظفين في الشركة، فالمناخ التنظيمي الداعم المتميز بالانفتاح على الأفكار الجديدة وحرية المخاطرة يهيئ بيئة عمل تشجع على الابتكار، كما أن الثقافة التنظيمية القوية تعزز الإبداع والتعاون بين الموظفين، في حين وجدت الدراسة أن القيادة وحدها لا تؤثر بشكل مباشر على قدرات الابتكار
3	Aurelia Valentin Edward, AldriFrinald, 2024	مقال	هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الابتكاري وأثره في تحسين الأداء داخل المؤسسات	موظفو المنظمات والمؤسسات العامة	/	/	كشفت النتائج على أن ثقافة الدعم التي تتسم بالانفتاح والثقة وتشجع المخاطرة تعزز السلوك الابتكاري، إضافة إلى دعم

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

ممارسات القيادة التي تدعم الابتكار وتشجعه وتوصي بضرورة ترسيخ هذه الثقافة التي تعتبر أمر أساسي للمنظمات والمؤسسات العامة.				العامة، كما تهدف الدراسة كذلك إلى تحديد وتحليل عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر فعالية في تشجيع السلوك الابتكاري واستكشاف دور القيادة التي لها رؤية في تكوين والحفاظ على الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار.			
أشارت النتائج إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على أداء الموظفين نظرا لأهمية استغلال التنوع الثقافي في المؤسسات كقوة لتعزيز التعاون والابتكار وحل المشكلات.	/	/	/	هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بالاعتماد على مراجعة الأدبيات المستمدة من المقالات والمجلات. واقع الثقافة التنظيمية وتحديد مدى قدرتها على الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال معرفة أي نوع من الثقافات التنظيمية السائد	مقال	Muhammad Ajye and Saputra. Sopiah. 2024	4
اظهرت النتائج أن ثقافة الابتكار تؤثر بشكل كبير على أداء الشركة من خلال تأثيرها على العوامل مثل التعلم التنظيمي، والابداع والتمكين وتؤكد الدراسة على أهمية مواءمة استراتيجيات الابتكار على جميع المستويات التنظيمية، كما أن هناك ارتباط وثيق بين الثقافة التنظيمية وأدائها التنظيمي.	الاستبيان	398 موظف	موظفو مؤسسات تكنولوجية صينية	تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية ثقافة الابتكار في المجال التجاري لقطاع التكنولوجيا واستكشاف علاقتها بأداء الشركات	مقال	RovenaI .Dellova Yanyan Tian. 2024	5
أشارت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابا على الابتكار التنظيمي والأداء، وللابتكار التنظيمي تأثير قوي وإيجابي على الأداء التنظيمي، كما يشكل الابتكار التنظيمي وسيطا للعلاقة غير المباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، كما أكدت أن تطوير الثقافة التنظيمية التي تتميز بالثبات تؤثر على الانجاز وتحسين الفعالية التنظيمية لذا وجب على	الاستبيان	300 مدير	مديرو أفضل 50 مؤسسة تمويل مصغر في بنغلاديش	تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وتركز على الابتكار التنظيمي كمتغير وسيط في مؤسسات التمويل المصغر في بنغلاديش	مقال	Parul Akhter, Naznin SuktanaChai ty 2024	6

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

المديرين تشجيع الموظفين وتحفيزهم لتمكينهم من تهيئة بيئة عمل إبداعية.							
تكشف النتائج أن ثقافة التسلسل الهرمي تؤثر سلباً على الأداء التنظيمي من خلال خنق الابتكار وتعزيز ثقافة الأدهقراطية الأداء من خلال المرونة والابداع، كما تؤثر ثقافة السوق بشكل إيجابي على الأداء من خلال تعزيز المنافسة مع ذلك لم تظهر ثقافة العشرة إرتباطاً يذكر بالأداء، تسلط الدراسة الضوء على حاجة المؤسسات إلى مواءمة ثقافتها مع التحديات الخارجية، وتشجيع ثقافات أكثر تكيفاً وابتكاراً.	الاستبيان	112 مدير على مستوى الإدارة الوسطى	موظفو ومديرو مؤسسات صناعة السيارات الماليزية	تبحث هذه الدراسة في معرفة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء داخل صناعة السيارات الماليزية، مع التركيز على ثقافات التسلسل الهرمي والعشيرة، والأدهقراطية والسوق.	مقال	Fadillah, Ismail. Et al 2024	7
تشير النتائج إلى أن الثقافة القوية تسهم بشكل كبير في الرضا الوظيفي وتقلل من دوران العمل، وتسهل التوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما تم التوصل إلى أن مجموعة من العوامل مثل مقاومة التغيير، وعدم إتساق القيم والتي تعتبر عوائق يجب إدارتها من خلال قيادة فعالة ومتسقة، وخلصت في الأخير إلى أن الثقافة التنظيمية المهيكلة جيداً تعد ضرورية لنجاح المنظمة واستدامتها لأنها تعزز بيئة عمل يسودها التعاون والمرونة والتركيز على النتائج.				تبحث هذه الدراسة في كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء في الشركات وتهدف إلى تحليل تأثير مختلف أنواع الثقافة التنظيمية مثل الابتكار، التعاون، الرقابة، التوجه نحو النتائج على الأداء.	مقال	Chamorro-QuifionezJos helyn Germania. Et al ,2025	8
كشفت النتائج أن الثقافة التنظيمية لشركة PTXYZ تؤثر إيجاباً على السلوك الابتكاري من خلال مبادرات مثل يوم الابتكار والتعاون مع وكلاء التغيير، كما تساهم مجموعة عوامل مثل المعرفة والقيادة	المقابلة	/	/	تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الابتكاري في شركة PTXYZ وهي شركة متعددة الجنسيات	مقال	WidyaHandayani, OkderPendrian, ,2023	9

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

والتقدير ومؤشرات الأداء الرئيسية في تعزيز إبتكار الموظفين، وبشكل عام تؤكد هذه الدراسة على أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار والحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة الأعمال.							
أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والدعم التنظيمي والكفاءة على الابتكار والالتزام التنظيمي وبالتالي على الأداء التنظيمي، ومع ذلك الابتكار ليس له تأثير كبير على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة الشركات بمواصلة تحسين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والابتكار لدعم أداء المؤسسات.	الاستبيان	273 موظف	583 موظف للمؤسسات المملوكة في مقاطعة بالي.	تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والدعم التنظيمي وكفاءة الموظفين على الابتكار لدى الموظفين والالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي للمؤسسات المملوكة للقرية في مقاطعة بالي.	مقال	Kadek Duwika. Et al, 2023	10
أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية كان لها تأثير إيجابي على سلوك العمل المبتكر، كما أن الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المبتكر كان لهما تأثيراً إيجابياً على أداء الموظفين. وخلصت إلى أن سلوك العمل المبتكر يعمل كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين.	الاستبيان	156 موظف	موظفي 52 وحدة بنك إئتمان ريفي في بادونغ بمقاطعة بالي	كان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في وجود سلوك أداء العمل المبتكر.	مقال	Iwayan Gde Sarmawa, et 2022a,	11
أشارت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المبتكر لهما تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين بحيث يمكن اعتبار سلوك العمل المبتكر كمتغير وسيط لتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين.	الاستبيان	127 موظف	موظفو الشركات العاملة في قطاع التصنيع لمواد تغليف الأغذية والمشروبات بإندونيسيا	تهدف الدراسة إلى بناء نموذج من خلاله يحاول تحسين الأداء للموظفين والذي يتضمن سلوك العمل المبتكر كمتغير وسيط لتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات العاملة في قطاع التصنيع لمواد تغليف الأغذية والمشروبات بإندونيسيا	مقال	Fauji Sanusi. Dibyantoro. 2022	12
أشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية في مكتب PDAM بلغت مستوى جيد، كما أنه كان كذلك مستوى جيد للأداء، كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية كان لها تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظفين.	الاستبيان	115 موظف	موظفي شركة مياه البلدية والمشار إليها باسم PDAM في منطقة ماجا لينكا	تهدف هذه الدراسة إلى معالجة ضعف الأداء لموظفي شركة مياه البلدية في منطقة ماجا لينكا	مقال	Yeti Kuswati, 2020	13

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يوضح الجدول (2) تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية من حيث طبيعة الدراسة وهدفها، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة وأبرز النتائج والتوصيات التي خرجت بها، وفيما يلي إظهار لأهم عناصرها:

#### 1) الإطار الزمني:

جاءت الدراسات السابقة باللغة الأجنبية في فترة محصورة من سنة 2020 إلى سنة 2025، شهدت هذه الفترة اهتماماً متزايداً من الباحثين بدراسة الثقافة التنظيمية، مع التركيز على دورها المحوري في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المنظمات، وانعكاس ذلك على تحسين الأداء.

#### 2) متغيرات الدراسة:

كان للدراسات السابقة باللغة الأجنبية، الدور الأبرز في الربط بين متغيرات الدراسة، فتناولت كل من دراسة (Ashraf ALameddine, 2025) ودراسة (Rovenal.Dellova. ) (YanyanTian. 2024) العلاقة بين ثقافة الابتكار والأداء التنظيمي، أما دراسة كل من (Muhammad AjyeSaputra. Sopiah. 2024) ودراسة (Fadillah, Ismail. et al ) (Chamorro–Quifionez Joshelyn Germania. et al ,2025) ودراسة (YetiKuswati,2020) تناولت أثر الثقافة التنظيمية على الأداء بصورة مباشرة، أما دراسة (CLaudya Rengganis et al ,2024) ودراسة (Aurelia Valentin ) (Edward, AldriFrinald, 2024) ودراسة (WidyaHandayani, OkderPendrian, ) (2023) فبينت أثر ودور الثقافة التنظيمية على القدرات والسلوك الابتكاري، في حين دراسة كل من (Parul Akhter,NazninSuktanaChaity 2024) ودراسة (Fauji Sanusi. Dibyantoro.2022) ودراسة (KoodekDuwika. et al ,2023)

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

قد تناولت ودرست العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء وبصورة غير مباشرة وركزت على الابتكار كمتغير وسيط.

### ميدان الدراسة:

توزعت الدراسات السابقة باللغة الأجنبية على ميادين مختلفة، فمنها التي كانت في القطاع الصناعي كدراسة (Ashraf ALameddine,2025) ودراسة (Fadillah, Ismail. et al (Rovenal.Dellova YanyanTian. 2024) ودراسة (Widya Handayani, Okder Pendrian,2023) ودراسة (AureliaValentin Edward, ) ودراسة (Dibyantoro.2022.FaujiSanusi) ودراسة (AldriFrinald, 2024) ودراسة (Yeti Kuswati, 2020) فكانت في مؤسسات القطاع العام. في حين دراسة (Parul Akhter, NazninSuktanaChaity 2024) ودراسة (Iwayan Gde Sarmawa, et al, 2022) فكانت في قطاع البنوك، أما من حيث مكان الدراسة فكلها كانت في دول آسيوية كالصين، ولبنان، وإندونيسيا، وبنغلاديش، وماليزيا.

### أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

اعتمدت أغلب الدراسات السابقة باللغة الأجنبية على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، باستثناء كل من دراسة (CLaudya Rengganis et al ,2024) ودراسة (Widya Handayani, Okder Pendrian, ,2023) فقد اعتمدا على المقابلة، وكانت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في حين استخدمت بعض الدراسات أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية بالاعتماد على برنامج (AMOS) و(SMART-PLS) .

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### نتائج الدراسة:

تشير نتائج الدراسات السابقة باللغة الأجنبية إلى وجود علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع داخل المؤسسات، حيث تعد الثقافة التنظيمية محفزاً أساسياً لخلق بيئة عمل داعمة للتفكير والسلوك الابتكار والذي بدوره ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي.

### المبحث الثالث: مناقشة تحليلية نقدية للدراسات السابقة

استناداً إلى مراجعة الأدبيات السابقة، استعرض الطالب ما مجموعه 26 دراسة تناولت موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه من جوانب متعددة، توزعت بين 13 دراسة باللغة العربية و13 دراسة باللغة الأجنبية، وقد أتاح هذا الاستعراض للطالب الاطلاع على مختلف الأفكار والإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات. من خلال المقارنة والتحليل، تبين للطالب وجود أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، الأمر الذي ساعد في بلورة الإطار النظري وتعزيز الأسس المنهجية للدراسة. كما كشفت المقارنة عن جوانب تميزت بها الدراسة الحالية، ما يضيف عليها قيمة مضافة ويسهم في سد فجوة بحثية في الأدبيات ذات الصلة.

### المطلب الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

#### الفرع الأول: متغيرات الدراسة

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وذلك من خلال دراسة الأبعاد المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع مجتمعة، والتي تم حصرها اعتماداً على الجانب النظري للدراسة بالإضافة إلى آراء بعض الباحثين من خلال دراساتهم التطبيقية السابقة والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

### المتغير المستقل " الثقافة التنظيمية "

بعض الدراسات السابقة سلطت الضوء على الثقافة التنظيمية إلا أنها تباينت من خلال تطرقها إلى أبعاد الثقافة التنظيمية، وهي الدراسات التي اختلفت معها الدراسة الحالية في تحديد شامل لأبعاد الثقافة التنظيمية، نجد دراسة كلا من (وسمية بنت راشد فهد القحطاني، وعبد الله بن محمد علي العامري، 2024) ودراسة (زيغمي مسعودة، قرية معمر، 2021) درست المتغير المستقل الثقافة التنظيمية من خلال نفس الأبعاد والمتمثلة في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية) في حين ركزت دراسة (سارة سليمان العوض مضوي وآخرون، 2022) على ثلاث متغيرات فرعية فقط اشتركت مع الدراستين السابقتين في البعدين (القيم، الأعراف) واختلفت معهم في البعد الثالث والمتمثل في الاتجاهات، وهذه الأبعاد كلها لم نتطرق لها في دراستنا، أما بالنسبة لدراسة (فروم صفية ومحمد كعوان، 2021) فساهمت من خلال دراسة دور الثقافة التنظيمية من خلال أنواعها وهي: (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، والثقافة المساندة) في تحسين أداء العاملين، بينما كانت دراسة (قويدر بورقبة، ورحمة مجدة حصباية، 2020) حول أثر الثقافة التنظيمية من خلال أنواعها (الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة المهمة، ثقافة الانجاز) على سلوك وأداء الأفراد، أما دراسة (Ashraf ALameddine,2025) فركزت على ثلاثة أبعاد وهي (دعم القيادة، تخصيص الموارد، تمكين الموظفين) وبينت العلاقة هذه العناصر على المؤشرات الأداء التنظيمي، ومن جانبها فإن دراسة (CLaudyaRengganis et al,2024) بينت أن الثقافة القوية تعزز وتشجع التعاون والإبداع وقبول المخاطرة، بينما دراسة (Iwayan Gde Sarmawa, et al, 2022) فسعت إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في وجود سلوك أداء العمل المبتكر وركزت على أنواع الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (الثقافة البناءة، الثقافة السلبية الدفاعية والثقافة العدوانية الدفاعية) ودراسة (Fauji Sanusi. Dibyantoro.2022) في

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

دراسها للثقافة التنظيمية اعتمدت ذلك من خلال ما يسمى ب (5 S) اليابانية والمتمثلة في (الانضباط والالتزام، التنظيم، الفرز، الحفاظ على النظافة، النمذجة أو توحيد المعايير) من أجل بناء النموذج الذي من خلاله يحاول تحسين أداء العاملين والذي يتضمن سلوك العمل المبتكر كمتغير وسيط. فمن خلال ما تطرقنا إليه نجد أن هذه الدراسات تختلف عن دراستنا بخصوص أبعاد أو مؤشرات أو أنواع الثقافة التنظيمية باعتباره متغير مستقل.

### المتغير الوسيط "الإبداع"

أما بالنسبة للدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة الإبداع والابتكار كمتغير وسيط فنجد دراسة (Parul Akhter, Naznin Suktana Chaity 2024) والتي كانت تهدف إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي حيث تركز على الابتكار التنظيمي كمتغير وسيط وتناولت دراسته من خلال أربعة متغيرات وهي: (استراتيجية الابتكار، رأس المال الفكري، تطوير منتجات جديدة، تطوير عمليات جديدة).

وكذلك دراسة (Kadek Duwika. Et al, 2023) بحيث اعتبرت الدراسة الثقافة التنظيمية متغير مستقل والابتكار متغير وسيط، والمتغير التابع الأداء التنظيمي، ويتشكل الابتكار من أربعة مؤشرات وهي: (الميزة النسبية، التوافق، التعقيد، قابلية الملاحظة)، ودراسة (Iwayan Gde Sarmawa, et al, 2022) عملت على تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في وجود سلوك أداء العمل المبتكر كوسيلة للوساطة وتمت دراسة سلوك أداء العمل المبتكر من خلال الأبعاد (تحديد المشكلة، استكشاف الفكرة، تطوير الفكرة، تحقيق أو تطبيق الفكرة) إضافة إلى دراسة (Fauji Sanusi. 2022) والتي كانت تهدف إلى بناء النموذج والذي يتضمن سلوك العمل المبتكر مع الدراسة التي سبقتها بحيث تشابهت في البعدين (استكشاف الأفكار وتطبيق الفكرة) واختلفت معها في توليد الأفكار ودعم الأفكار الجديدة.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

هذه الدراسات تتشابه مع دراستنا باعتبار الإبداع أو الابتكار كمتغير وسيط إلا أنها تختلف عنها بخصوص الأبعاد التي اعتمدت في دراسة الإبداع.

في حين تباينت باقي الدراسات الأخرى بالنسبة لمتغير الإبداع في دراسات يكون فيها الإبداع متغير تابع مثل دراسة (وسمية بنت راشد فهد القحطاني، وعبد الله بن محمد على العامري، 2024) ودراسة (سارة سليمان العوض مضوي وآخرون، 2022) إضافة إلى دراسة (عوض عبد اللطيف الطراونة وآخرون، 2019)، بينما في دراسات أخرى كان فيها الإبداع متغير مستقل. مثل دراسة (د. جمال محمد مرشود، و د. سحر سعيد مربوع، 2021) ودراسة (محمد محضار عبد المطلب إبراهيم فهد سليمان، ومسلم بن سالم بن محمد الحرصي، 2020)، وكذلك دراسة (مغربي السعيد، والعيداني إلياس، 2021). وهي دراسات أحيانا تتفق مع دراستنا في كون الإبداع متغير تابع يتأثر بالمتغير المستقل الثقافة التنظيمية وأحيانا أخرى يكون متغير مستقل يؤثر في المتغير التابع الأداء الوظيفي. وهذا هو الاختلاف الموجود في دراستنا عن هذه الدراسات لكون الإبداع في دراستنا يتأثر بالمتغير المستقل الثقافة التنظيمية ويؤثر في المتغير التابع الأداء الوظيفي المراد التحقق منه من خلال اختبار الفرضيات في الدراسة الحالية.

### المتغير التابع "الأداء الوظيفي"

يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع للدراسة الحالية، حيث سعت هذه الدراسة إلى دراسة دور الثقافة التنظيمية بأبعادها في تحسين الأداء الوظيفي سواء الدور المباشر أو غير المباشر الناتج عن الإبداع كمتغير وسيط، كما نجد أن هناك توافق بين الدراسات السابقة التي تم عرضها والدراسة الحالية في تناولها للأداء الوظيفي كمتغير تابع، فالأداء الوظيفي يعد من بين الأهداف التي تسعى المنظمات باختلاف أنواعها ونشاطها لتحقيقه أو الحفاظ عليه وتحسينه، فهو يتأثر بعدة عوامل، لذلك نجد عدة دراسات تناولت هذا المتغير وتباينت

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

حسب ميدان كل دراسة وتنوع بيئتها، حيث قدمت دراسة (فروم صافية، ومحمد كعوان، 2021) دور الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية، وتحديد مدى قدرتها على الرفع من مستوى أداء العاملين وهذا من خلال معرفة أي نوع من أنواع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة المدروسة، أما دراسة (وييلي ليلي، محجر ياسين، 2021) فأثبتت وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، في حين ركزت دراسة (د، جمال محمد مرشود، د، سحر سعيد مربوع، 2021) على درجة توافر الإبداع (الذي يعتبر في دراستنا كمتغير وسيط) وفاعلية الأداء الوظيفي، أما دراسة (محمد محضار عبد المطلب إبراهيم فهد سليمان، ومسلم بن سالم بن محمد الحراسي، 2020) فأثبتت وجود تأثير مباشر للإبداع الإداري من خلال أبعاده (الأصالة، الطلاقة الفكرية) أدى إلى رفع الأداء الوظيفي، في حين كشفت دراسة (قويدر بورقبة، ورحمة مجدة حصابة، 2020) أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الفرد وبينت النتائج أن ثقافة المنظمة سواء كانت ضعيفة أو قوية تؤثر على الأداء والفاعلية، وجاءت دراسة (ريم عام، فرحات عباس، 2019) لتبين أن الثقافة التنظيمية والتي تعتبر نهج نظام مفتوح يرتبط ارتباطا متبادلا وتفاعليا بأداء الموظفين، بينما دراسة (بومدين بلكبير، 2013) هدفت إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار والأداء في المؤسسات والتي بينت وجود علاقة بين الثقافة تنظيمية والابتكار والأداء، وذلك من خلال الدور الحيوي والحساس للثقافة التنظيمية في نجاح المنظمات وجاءت دراسة (Aurelia Valentin Edward, AldriFrinald, 2024) لتبين دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الابتكاري وأثره في تحسين الأداء داخل المؤسسات العامة وهذا من خلال الكشف عن عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر فعالية بالتركيز على ممارسات القيادة التي تدعم الابتكار وتشجعه، كما تناولت دراسة (Rovenal.Dellova. YanyanTian.2024) أهمية ثقافة الابتكار في المجال التجاري لقطاع التكنولوجيا والحاجة لاستكشاف علاقتها بالأداء.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

كما هدفت دراسة (Parul Akhter, Naznin Suktana Chaity 2024) إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي حيث تركز على الابتكار التنظيمي كمتغير وسيط في مؤسسات التمويل حيث عرفت الأداء التنظيمي بأربعة متغيرات فرعية وهي (الجودة، الإنتاجية العالية، الكفاءة)، أما دراسة (Kadek Duwika. et al, 2023) هدفت إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار لدى الموظفين وبالتالي على الأداء التنظيمي.

وجاءت دراسة (Iwayan Gde Sarmawa, et al, 2022) لتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في وجود سلوك أداء العمل المبتكر.

إضافة إلى دراسة (Fauji Sanusi. Dibyantoro.2022) هدفت هذه الدراسة إلى بناء النموذج الذي من خلاله يحاول تحسين أداء الموظفين والذي يتضمن سلوك العمل المبتكر كمتغير وسيط لتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين. فالدراسات السابقة التي تحتوي على ثلاث متغيرات والتي ذكرناها مؤخرا تتفق مع دراستنا بخصوص المتغيرات المدروسة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء متغير تابع في وجود الابتكار كمتغير وسيط أي يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.

### الفرع الثاني: ميدان ومكان الدراسة.

لقد تباينت واختلفت البيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، وتتوعد أنشطة المنظمات التي طبقت عليها، إضافة إلى تنوع الثقافة التنظيمية التي كانت سائدة فيها، فهي تشير إلى ان المنظمات على اختلاف قطاعاتها (صناعي، تجاري، خدماتي تعليم عالي، مصرفي... إلخ) فهي تسعى إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد على تحقيق الإبداع وتحسين الأداء الوظيفي أو التنظيمي فيها، أما الدراسة الحالية فكانت بالمديرية العملياتية للاتصالات

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

بورقلة والتابعة لاتصالات الجزائر، فهي تختلف عن الدراسات السابقة التي تطرقنا لها من حيث ميدان ومكان الدراسة.

### الفرع الثالث: أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية.

بالنسبة لأداة الدراسة اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما استخدمت برنامج (SPSS) في المعالجة الإحصائية للبيانات وهي تختلف عن دراستنا من حيث المعالجة الإحصائية، كما نجد دراسة (سارة سليمان العوض مضوي وآخرون، 2022) تتفق مع دراستنا الحالية من حيث التقنية والبرنامج الإحصائي المستخدم والمتمثل في (AMOS)، في حين نجد كلا من دراسة (Kadek Duwika. et al 2023)، ودراسة (Parul Akhter, Naznin Suktana Chaity 2024) ودراسة (Fauji Sanusi. 2022) ودراسة (Iwayan Gde Sarmawa, et al, 2022) ودراسة (Dibyantoro.2022) اتفقت مع دراستنا من حيث التقنية أو الطريقة والمتمثلة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) في حين اختلفت معها في البرنامج الإحصائي المستخدم في دراستنا استخدمنا (AMOS) أما في الدراسات السابقة تم استخدام (Smart- PLS).

**المطلب الثاني: الجوانب التي استفادت منها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وما يميزها عنها.**

### الفرع الأول: الجوانب التي استفادت منها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

ساهمت الدراسات السابقة في وضع الإطار العام لهذه الدراسة وتم الاقتباس منها بخصوص المفاهيم والتعاريف وكذا استخراج متغيرات الدراسة والمصطلحات المرتبطة بها.

- الإحاطة بالجوانب النظرية للدراسة الحالية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- توجيه وإرشاد الطالب إلى المراجع والكتب التي تناولت مشكلة الدراسة.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

- مساعدة الطالب على تحديد منهج الدراسة، واختيار أداة الدراسة الأكثر ملاءمة لجمع البيانات.
- ساعدت الدراسات السابقة الطالب في اختيار المنهج العلمي الأنسب للدراسة الحالية.
- ساهمت الدراسات السابقة في مساعدة الطالب على تصميم أداة الاستبيان في الدراسة من خلال تقسيمها إلى محاور وفقرات تعكس الأبعاد التي تم اختيارها للدراسة.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية.

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

تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في حدود علم الطالب التي ربطت بين متغير الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد) كمتغير مستقل والمتغير التابع الأداء الوظيفي بأبعاده (كمية العمل المنجز، نوعية العمل المنجز، المثابرة والوثوق، المعرفة بمتطلبات الوظيفة) في وجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط بأبعاده (طلاقة التفكير، الأصالة والجدة في التفكير، المرونة، الحساسية للمشكلات).

تعد هذه الدراسة الأولى في حدود معرفة الطالب التي تناولت إشكالية الدراسة في قطاع الاتصالات بالجزائر وفي المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة بالتحديد.

تميزت هذه الدراسة بكونها دراسة حالة تشخص العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وآليات تحسينه لدى العاملين بالمؤسسة المدروسة وهي تنتمي إلى قطاع حيوي، ونظرا للتحول الرقمي الذي تشهده البلاد الأمر الذي يتطلب وجود كفاءات بشرية قادرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية وتقديم خدمات ذات جودة عالية، ولا يكون هذا إلا بوجود بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع وتتبنى حلول تقنية جديدة، وهذا أمر ضروري في قطاع سريع التطور، ويأمل الطالب أن تكون هذه الدراسة أداة تساعد أصحاب القرار بالمؤسسة المدروسة من أجل

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

توفير بيئة داعمة ومساعدة على الإبداع يكون هدفها الرئيسي تقديم خدمات اتصالية أكثر موثوقية وأكثر سرعة، مما يرفع رضا الزبائن ويعزز من صورة المؤسسة الاتصالية.

### الفرع الثالث: تحديد الفجوة البحثية

رغم تعدد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء وبالإبداع، إلا أن معظم هذه الدراسات في بيئات تنظيمية ومؤسسات تختلف عن السياق المحلي للمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة سواء من حيث الخصائص التنظيمية أو الثقافية أو حتى التحديات الإدارية والتقنية. فعلى سبيل المثال ركزت بعض الدراسات على مؤسسات صناعية أو تعليمية في مناطق مختلفة ذات بنية تنظيمية مغايرة، ما يجعل نتائجها وتوصياتها غير قابلة للتعميم بشكل مباشر على بيئة المديرية المعنية بالدراسة، كما أن طبيعة البيئة التنظيمية المحلية والتي تتميز بخصوصيات اقتصادية واجتماعية وجغرافية متميزة، تستوجب دراسة ميدانية محلية تستند إلى معطيات واقعية تعكس التفاعل بين عناصر الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، ومدى ممارسة الإبداع الإداري ضمن السياق الفعلي للمديرية المدروسة. من هنا، تبرز الفجوة البحثية المكانية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، من خلال تحليل معمق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بوجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط داخل المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، بما يسهم في تطوير حلول عملية تستند إلى واقع المؤسسة وليس إلى معايير أو تجارب أجنبية عنها.

## الفصل الثاني — الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى مراجعة شاملة لأبرز الدراسات السابقة، سواء تلك المنشورة باللغة العربية أو باللغة الأجنبية، التي تناولت موضوعات الثقافة التنظيمية، الإبداع، والأداء الوظيفي، وتعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تمكن الطالب من الإلمام بما توصلت إليه الأدبيات السابقة ذات الصلة، وتزوده بالمناهج المعتمدة، والأدوات البحثية المناسبة لجمع البيانات، كما تتيح له الاستفادة من النتائج والمقترحات التي خرجت بها تلك الدراسات، مما يساعده في بناء تصور مقارن لدراسته. وتكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها في دعم التراكم المعرفي وتعزيز استمرارية البحث العلمي. وتجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات السابقة قد أولت اهتماما ملحوظا بالثقافة التنظيمية، لما لها من دور محوري في تحسين الأداء الوظيفي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال تعزيز الإبداع داخل المنظمات.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

## تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى الجانب النظري في الفصلين السابقين الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة، وبهدف تدعيم الدراسة النظرية بدراسة تطبيقية لتكون أكثر عمومية، نستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات عن عينة من المؤسسات الناشطة في الجزائر، وبالتحديد عينة من عمال المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة خلال سنة 2025، ونتناول في هذا الفصل المباحث كما يلي:

المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

المبحث الثاني: منهج وأدوات جمع البيانات.

### المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

سننتظر في هذا المبحث إلى مجتمع الدراسة المتكون من العاملين في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة وسنختار عينة منها.

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، والبالغ عددهم 431 عاملا.

### الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:

#### 1. تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت من سنة 2000، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، وأخرى تتكفل بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 فتح رخص لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال، واستمرار تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروعاً أخرى حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكات VSAT، وشبكة الربط المحلية في المناطق الريفية وفي المناطق الحضرية في سنة 2004، وبالتالي أصبح سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية والمنافسة ولقواعد المنافسة،

وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يعمل على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

تعتبر اتصالات الجزائر شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم، برأسمال عمومي يقدر بـ: 115.000.000.000.00 دج، هي ملك بنسبة 100% للدولة، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002، تحت رقم 02 00118083b الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، وهي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائن القطاعين المنزلي والأعمال. مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها بموجب قانون 2000 - 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 / 01 / 2003. وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيات الاعلام والاتصالات: المردودية، الفعالية، جودة الخدمات، رغبة منها في تحقيق مستوى عال وقياسي، وتقني واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت لها مواقع متعددة ومديريات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة وتعمل تحت وصايتها 08 مفوضيات إقليمية وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، إلى أن جاء في بداية عام 2017 قرار إلغاء مفوضيات إقليمية والحقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية على ان يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة إلى المراكز الجهوية، وهذا التغيير التنظيمي أدى إلى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة إلى دمج مراكز مع بعضها البعض أو إلغائها نهائيا نتيجة

للتكنولوجيا الجديدة وتخلي المؤسسة على الكوابل النحاسية واستبدالها بكوابل الألياف البصرية وتقنية MSAN بالإضافة إلى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للإنترنت.

## 2. مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

تختلف المهام التي تقدمها المؤسسة بالإضافة إلى أهدافها

### المهام:

تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الرسائل عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول على أصوات، صور معطيات عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.

- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية.
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصور والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

### الأهداف:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف الخدمات.
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصالات.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الاعلام، والمشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الاعلام في الجزائر.

- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة... الخ.

### 3. المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة:

نشأت المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة وفقاً للقرار رقم 02\15 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات بالجزائر، وكانت الانطلاقة الرسمية لها بتاريخ 01 جانفي 2003، أين تم تقسيم قطاع البريد والمواصلات الى مؤسستين، بريد الجزائر، واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات الى غاية جوان 2010، اين تم تغيير التسمية من الوحدة العملية الى المديرية العملياتية.

### الهيكل التنظيمي للمديرية:

من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية كما هو موضح في الملحق رقم (5) يتبين أنه يحتوي على مصالح إدارية ومصالح تقنية ويتجسد على ثلاثة مستويات.

### المستوى الأول:

- **المدير:** وهو الذي يشرف على إدارة شؤون المديرية والسهر على تطبيق البرامج والتنسيق بين المصالح والمصادقة على الملفات،

### المستوى الثاني:

- **المكلف بالاتصال:** يقوم المكلف بالاتصال بتعزيز صورة المؤسسة وتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء واقتراح برامج الإشهار والإعلام، ويقوم بتوطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة، وتنفيذ السياسة الإعلامية.

- **الهيئة الجهوية لنظام المعلومات:** تقوم بالإشراف على المعالجة الآلية للمعلومات التي تردها من جميع مصالح ودوائر المديرية، وإرسالها إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة، واستقبال المعلومات الواردة من المديرية العامة لتحويلها إلى المصلحة أو الدائرة المعنية، وتقوم بمعالجة أرصدة الاستهلاك، وطباعة الكشوف والجداول، كما تعالج المعلومات المالية والمحاسبية، الواردة أو الصادرة من دائرة المالية والمحاسبة، وتقوم بطباعة كافة الجداول والكشوف المحاسبية والمالية،

- **المدرسة الجهوية للاتصالات:** من مهام هذه المدرسة تكوين الموارد البشرية وتجديد المعارف، وتنمية قدراتهم.

- **مصلحة الحماية والأمن:** تعمل هذه المصلحة على:

- تحقيق بيئة آمنة ومحصنة وخالية من المخاطر.
- المحافظة على ممتلكات المديرية.
- نشر الوعي والسلامة لدى العمال.
- توفير جو عمل مريح.

**المستوى الثالث:** يتكون هذا المستوى من ثلاث مديريات فرعية حيث تحتوي كل منها على مجموعة من الدوائر وهي كما يلي:

• **المديرية الفرعية التقنية:** تتكون هذه المديرية من:

- **دائرة التخطيط والمتابعة:** من مهامها استغلال الموارد، التخطيط والتنظيم والتنسيق بين دوائر المديرية لإنجاز المهام والأفكار الجديدة بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **دائرة الشبكات الموصلة:** تقوم بتطبيق صيانة الأجهزة وتوصيلات الألياف البصرية، تطبيق مخططات شبكات الاتصالات، تطبيق برامج الصيانة وشبكة الخطوط.

- دائرة شبكات التنقل: تسهر هذه الدائرة على صيانة جميع أجهزة العتاد في حالة التشغيل على مستوى جميع البلديات التابعة للولاية،
- المديرية الفرعية التجارية: تضم هذه المديرية الدوائر التالية:
  - دائرة التخطيط والمتابعة: تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بوضع خطط تسويقية ناجحة واستغلال الفرص في السوق، وتقوم هذه الدائرة بالتغذية الاعلامية العامة، والاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات أو ما شابه ذلك.
  - دائرة المبيعات: تعمل على نقل المعلومات إلى الفروع التابعة للمؤسسة والعملاء، وذلك من خلال جمع المعلومات وضمان توصيلها إلى الجهات المعنية كما أنها تقوم بضمان وصول مختلف الخدمات إلى نقاط البيع ومتابعتها بشكل دائم ومستمر.
  - دائرة الحسابات الكبرى: تقوم بإعداد الميزانية المالية والمحاسبية من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية.
  - دائرة الدعم التجاري: تتضمن الأنشطة الخاصة بالتمويل والتسويق وخدمات ما بعد البيع.
  - المديرية الفرعية لوظائف الدعم: تحتوي هذه المديرية على الدوائر التالية:
    - دائرة المشتريات والامداد: تعمل على تسيير الذمم المالية، معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة المديرية، تهيئة وتسيير المراكز التابعة للمؤسسة، كما تعمل على إعداد تقارير شهرية ومراقبة طلبات الشراء.
    - دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بالأنشطة المتعلقة بتحديد احتياجات المؤسسة من الأموال وتوفير رؤوس الأموال وتسييرها، تسيير الميزانية والجباية، إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها، وتقوم بالتسجيلات المحاسبية من اجل

- تحديد نتيجة الدورة، إعداد ميزان المراجعة والملاحق وجدول الحسابات وغيرها، أيضا تعد هذه الدائرة التصريحات الشهرية المتعلقة بالضمان الاجتماعي والضرائب.
- **دائرة الموارد البشرية:** تقوم بالإشراف على توظيف المستخدمين واتخاذ كل الاجراءات اللازمة لذلك، تسيير شؤون العمال وتأطيرهم.
  - **دائرة الممتلكات والوسائل:** تقوم هذه الدائرة بإدارة الممتلكات العقارية والمنقولات، تنظيم عمليات الصيانة الدورية للمباني، الهياكل والتجهيزات إدارة وسائل النقل، إدارة العتاد والتجهيزات، متابعة الصفقات والعقود، المساهمة في ترشيد النفقات، الاشراف على إدارة الخدمات العامة كالحراسة، النظافة، والسهر على توفير بيئة عمل آمنة ومناسبة لموظفي المديرية.
  - **مصلحة الشؤون القانونية:** تختص بالشؤون القانونية، والمنازعات والتأمينات بالإضافة إلى تحصيل المنازعات الهاتفية.
  - **مصلحة دعم نظام المعلومات:** تشرف هذه المصلحة على المعالجة الآلية للمعلومات التي ترد لها من جميع دوائر المديرية ومصالحها، إدارة البنية التحتية للمعلوماتية وصيانتها، إدارة الأنظمة والتطبيقات، أمن المعلومات إجراء نسخ احتياطي دوري للبيانات الحساسة والمهمة، المشاركة والمساهمة في تنفيذ المشاريع المعلوماتية والرقمية الجديدة على مستوى المديرية، تقييم الحلول التقنية والتعاون مع الفرق المختصة لتطوير الأداء. تدريب الموظفين على استخدام التطبيقات والأنظمة الجديدة، رفع تقارير دورية عن حالة النظام واحتياجات التطوير أو الصيانة.

### التعليق على الهيكل التنظيمي:

يعكس الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بورقلة تنظيميا وظيفيا واضحا يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان جودة الخدمات المقدمة على مستوى الولاية،

يظهر توزيع المهام والوظائف وجود تنسيق جيد بين مختلف المصالح والدوائر، من التسويق التجاري إلى الصيانة التقنية والخدمات اللوجستية.

كما يلاحظ أن المديرية تعتمد على مبدأ التخصص الوظيفي، حيث يتم فصل المهام التقنية عن المهام الإدارية والتجارية، مما يساهم في وضوح المسؤوليات وسرعة اتخاذ القرار، كما يسجل حضور جيد لوحدات الدعم مثل دائرة الموارد البشرية، ودائرة المالية والمحاسبة، ومصلحة دعم نظام المعلومات، وهذا ما يعكس اهتمام بالحوكمة الداخلية والمتابعة المستمرة للأداء، ومع ذلك يبقى من المفيد تعزيز بعض الجوانب، مثل دعم التحول الرقمي وتحديث وحدات التكوين المستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة، وهو ما يساهم في رفع مستوى الجاهزية والابتكار داخل المديرية

#### المطلب الثاني: عينة الدراسة

تنوعت الفئة المستهدفة من الدراسة بين الإطارات والتقنيين من موظفين المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة بمختلف مناصبهم ومهامهم ومستوياتهم، لذلك فعينة الدراسة تتمثل في عمال مؤسسة اقتصادية جزائرية والتي لها نشاط في قطاع الاتصالات، مع مراعاة أن يكون أفراد العينة غير مختارين بانثوائية، بل تكون المعاينة عشوائية من بين الأشخاص الذين تتنوع مناصبهم وجنسهم وتخصصاتهم ومستواهم، في المؤسسة التي شملها الاستبيان، حتى تكون العينة ممثلة للمجتمع الاحصائي ومعبرة عن إشكالية الدراسة.

مثلا من حيث المناصب شملت العينة الفئات التالية:

1. الإطارات.
2. أعوان التحكم.
3. أعوان التنفيذ.

وذلك باعتبارهم أشخاص تتوفر فيهم الخبرة العلمية والعملية والقدرة على الحكم على العوامل المحددة للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الإبداع ثم رصد انعكاس هذا التفاعل على تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة ومدى تطبيقها في المديرية المدروسة.

تم الاهتمام باختيار الأفراد من عينة الدراسة بعشوائية حتى تضمن تمثيلها للمجتمع الإحصائي، وذلك بغية الوصول إلى أعلى قدر ممكن من النتائج الواقعية للدراسة وتحقيق أهدافها، تم استلام 230 استمارة استبيان من عينة الدراسة التي شملت موظفي مختلف مصالح المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، حيث اعتمدنا الاستبيان الورقي وطريقة التوزيع المباشر وغير المباشر بوساطة إطارات المؤسسة المستهدفة، بعد عملية فرز الاستمارات وتبويبها وتنظيمها وتفرغها في تطبيق Excel 2021 تقرر الإبقاء على 212 استمارة صالحة من مجموع الاستمارات بعدما قمنا بإقصاء 18 استمارة، وهذا بسبب نقص في الإجابة، كما أنه لم يتم استرجاع البعض الآخر منها.

الجدول الموالي يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة والقابلة للتحليل.

**الجدول (3): عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة**

النسبة	العدد	البيان
100%	230	عدد الاستمارات الموزعة
7.83%	18	عدد الاستمارات المقصاة
92.17%	212	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيانات الموزعة

واجهتنا بعض الصعوبات في توزيع واسترجاع الاستمارات من المؤسسة المستهدفة بالدراسة، نظرا لبعض الصعوبات مثل انشغال أفراد العينة نظرا لمناصبهم الحساسة والتزاماتهم المهنية، وقد تنوعت طرق استرجاع الاستمارات تبعا لاختلاف طرق توزيعها حيث تم الحصول على الإجابات من خلال:

- الحصول على الإجابات بشكل مباشر من المستجوبين.

- استلام الاستمارات من الأفراد والموظفين الذين تم الاستعانة بهم.

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن الاستجابة الإجمالية لأفراد عينة الدراسة تجاوزت نسبة 92%، والتي تعتبر نسبة ممتازة تمكنا من إنجاز الدراسة وفق الأهداف المسطرة، قد يرجع العزوف عن الإجابة في تقديرنا إلى أن بعض الأفراد يتحفظون في إبداء رأيهم الشخصي تجاه موضوع الدراسة لكونهم إطارات سامية تتقلد مناصب نوعية في المؤسسة المستهدفة بالدراسة. تم تدوين بعض الملاحظات التي تعتبر مثالا حيا يؤكد مدى صحة المعلومات، وذلك انطلاقا من التواجد داخل محيط المؤسسة المدروسة التي شملتها الدراسة ومقابلة العديد من إطاراتها في أثناء توزيع الاستبيان، حيث يتم الأخذ في الاعتبار أثناء التحليل ما تم رصده من ممارسات مهنية تربط فقرات الاستبيان بمعانيه وتزيد من فهمنا العميق لأبعاده، مع الإشارة إلى أنه بناء على المقابلات التي أجراها الطالب كانت هناك اختلافات كبيرة في فهم وترجمة معاني متغيرات الدراسة الثلاثة بين المستويات الإدارية المختلفة، حيث تكون الصورة أوضح لدى المناصب الأعلى مقارنة بغيرها.

### المبحث الثاني: منهج وأدوات جمع البيانات.

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة المعتمدة، حيث يتضمن منهج الدراسة الذي يتلاءم مع أهدافها وطبيعة المشكلة المطروحة، بالإضافة إلى المصادر التي اعتمد عليها الطالب في جمع البيانات والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تستهدف فهم العلاقات القائمة بين متغيرات معقدة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية، الإبداع، والأداء الوظيفي، ويقوم المنهج الوصفي بجمع بيانات كمية ونوعية حول الممارسات الثقافية داخل المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة مثل ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد. في حين يتيح الجانب التحليلي تفسير هذه البيانات وربطها بسلوكيات الموظفين

ومستوى أدائهم، من خلال هذا المنهج يتم فحص كيفية تأثير أنواع الثقافة التنظيمية على تحفيز العاملين على الإبداع، وكيف ينعكس ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي.

ويعتمد في هذا السياق على أدوات بحثية مثل الاستبيان الموجه إلى عينة من الموظفين والإطارات وذلك لجمع البيانات، ثم يتم تحليل هذه البيانات باستخدام تقنيات إحصائية ووصفية للكشف عن العلاقات بين المتغيرات، مما يسمح بتحديد مكامن القوة والقصور في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، واقتراح تدخلات عملية لتحسين المناخ التنظيمي بما يعزز فرص الإبداع ويزيد من كفاءة الأداء على مستوى الأفراد والهيكل التنظيمي ككل.

### المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وتحليل خصائصها الإحصائية

بعد عرض منهجية الدراسة والطريقة والأدوات المتبعة، نتناول في هذا المطلب عرض الأساليب الإحصائية والبرامج المستخدمة التي يتم بها تحليل الاستبيان، بالإضافة إلى التحقق من جودة الخصائص الإحصائية المطلوبة للاستبيان.

### الفرع الأول: خطوات تحليل الاستبيان

#### أولاً- تصميم الاستبيان

تضمن الاستبيان مقدمة تعرف المستجيب على الهدف الأكاديمي منه وتعمل على تشجيعه لمثله، كما تبين أن جميع المعلومات التي يتم جمعها عن المستجيب ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. بالإضافة إلى محور البيانات الشخصية تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية كما يلي:

#### 1-محور البيانات الشخصية: خاص بالمعلومات العامة الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

التي شملت: الجنس، السن، الأقدمية المهنية، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي.

**2- المحور الثاني:** بعنوان الثقافة التنظيمية، ويتكون هذا المحور من 16 فقرة: 4 فقرات تقيس بعد ثقافة القوة، 4 فقرات تقيس بعد ثقافة الدور، 4 فقرات تقيس بعد ثقافة المهمة، و4 فقرات تقيس بعد ثقافة الفرد.

**3- المحور الثالث:** بعنوان الإبداع الإداري، ويتكون هذا المحور أيضا من 16 فقرة: 4 فقرات تقيس بعد طلاقة التفكير، 4 فقرات تقيس بعد الأصالة والجدة في التفكير، 4 فقرات تقيس بعد المرونة، و4 فقرات تقيس بعد الحساسية للمشكلات.

**4- المحور الرابع:** بعنوان الأداء الوظيفي، ويتكون هذا المحور كذلك من 16 فقرة: 4 فقرات تقيس بعد كمية العمل المنجز، 4 فقرات تقيس بعد نوعية العمل المنجز، 4 فقرات تقيس بعد المثابرة والثوق، و4 فقرات تقيس بعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة.

تم إعداد أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) الذي يعطي خمس خيارات محتملة، حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول أهم الأبعاد التي تناولها الاستبيان وبالتالي يسهل على الطالب ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول الموالي:

**الجدول (4): أوزان مقياس ليكارت الخماسي**

الرأي (التصنيف)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	1	2	3	4	5

**المصدر:** وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج

الإحصائي SPSS، ص 26

وبعد استخدام المتوسطات المرجحة لحساب اتجاهات المستجيبين حسب محاور

الاستبيان، يتحول كل سلم إلى المجالات التالية:

## الجدول (5): أوزان المتوسطات المرجحة

المستوى	المجال	الاستجابة
منخفض جدا	1-1.8	غير موافق بشدة
منخفض	1.81-2.6	غير موافق
متوسط	2.61-3.4	محايد
مرتفع	3.41-4.2	موافق
مرتفع جدا	4.21-5	موافق بشدة

المصدر: حسابات الطالب

## ثانيا - البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الاستبيان بواسطة تطبيق EXCEL 2021، أما بالنسبة لمعالجة البيانات وتحليلها فقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V25 وملحقه برنامج AMOS V21، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتحليل البيانات باستخدام أهم الاختبارات الإحصائية التالية:

- حساب مؤشرات الثبات بواسطة معاملات ألفا كرونباخ.
- النسب المئوية والتكرارات لكل عبارات الاستبيان والبيانات الشخصية.
- حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد ولكل محور من محاور الاستبيان.
- حساب المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة المدروسة.
- حساب اعتدالية توزيع البيانات بواسطة اختبارات التوزيع الطبيعي.
- تحليل مسار متغيرات الدراسة لأجل الإجابة على الإشكاليات والتحقق من الفرضيات بواسطة نموذج بنائي.

### الفرع الثاني: الخصائص الإحصائية للاستبيان

لضمان تحقيق أهداف الدراسة والاعتماد على أداة الدراسة في تحليل النتائج، يتم خلال هذه المرحلة التحقق من صدق واتساق أداة الدراسة باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة لذلك.

#### أولاً - صدق الاستبيان

لأجل التحقق من صدق أداة الدراسة من طرف المحكمين، وقبل توزيع الاستبيان تم عرضه للتحكيم على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، وهذا بغية التأكد من سلامة الاستبيان من مختلف الجوانب خاصة فيما يتعلق بـ:

- دقة صياغة الأسئلة وصحتها من الناحية اللغوية.
- صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل.
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية التحليل الإحصائي المناسب لإشكالية دراستنا.

- التصميم الدقيق والمتوافق مع منهجية تحليل الاستبيان.
- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وفقاً للأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

في الأخير، بعد أخذ آراء المحكمين مثلما هي موضحة أسماؤهم في الملحق رقم (1)، تم صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

#### ثانياً- ثبات الاستبيان

لأجل التحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام ما يسمى معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، وهو معامل يقيس نسبة أفراد العينة الذين يعيدون نفس الإجابات في حالة استجوابهم في نفس الظروف، وبعد دراسة ثبات الاستبيان بواسطة معامل ألفا كرونباخ تحصلنا على النتائج التالية وبالتفصيل في الملحق رقم (2):

الجدول (6): قياس ثبات الاستبيان

معامل الثبات	عدد الفقرات	ترقيم الفقرات	البعد/المحور
<b>محور الثقافة التنظيمية</b>			
0.581	4	4-1	ثقافة القوة
0.593	4	8-5	ثقافة الدور
0.711	4	12-9	ثقافة المهمة
0.710	4	16-13	ثقافة الفرد
0.831	16	16-1	المحور الثاني
<b>محور الإبداع الإداري</b>			
0.833	4	20-17	طلاقة التفكير
0.767	4	24-21	الأصالة والجدة في التفكير
0.780	4	28-25	المرونة
0.593	4	32-29	الحساسية للمشكلات
0.863	16	32-17	المحور الثالث
<b>محور الأداء الوظيفي</b>			
0.580	4	36-33	كمية العمل المنجز
0.770	4	40-37	نوعية العمل المنجز
0.545	4	44-41	المثابرة والثوق
0.828	4	48-45	المعرفة بمتطلبات الوظيفة
0.820	16	48-33	المحور الرابع
0.913	48	48-1	الثبات العام

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على برنامج SPSS V25

من خلال اختبار الثبات لـ 48 سؤالاً من الاستبيان بلغت نسبة معامل ألفا كرونباخ 0.913، مما يدل على أنه في حالة توزيع الاستبيان من جديد وفي نفس الظروف السابقة فإن حوالي 91% من عينة الدراسة سيعيدون نفس الإجابة، وهو ما يعبر عن معدل ثبات عال جداً للأداة المستخدمة في الدراسة، مما يعكس مصداقية النتائج التي يمكن الوصول إليها.

كما يتضح أن معامل الثبات بالنسبة لأبعاد المحور الثاني كل على حدى بلغت مستويات جيدة فاقت 60% عموماً، حيث قاربت النسبة لبعدي ثقافة القوة وثقافة الدور نسبة 60%، و71% لكل من بعدي ثقافة المهمة وثقافة الفرد، وبنسبة تجاوزت 83% للمحور الثاني ككل مما يبين أن الثبات لكل بعد على حده وللمحور ككل جيد.

فيما بلغ معدل الثبات للمحور الثالث مستوى مرتفع جداً بنسبة 86% موزعة كالتالي: 83% لبعدي الطلاقة في التفكير، 76% لبعدي الأصالة والجدة في التفكير، 78% لبعدي المرونة، وحوالي 60% لبعدي الحساسية للمشكلات.

أما المحور الرابع فقد شهد هو الآخر معدل ثبات مرتفع بنسبة 82% موزعة كالتالي: حوالي 60% و55% لبعدي كمية العمل المنجز وبعدي المثابرة والثوق، 77% لبعدي نوعية العمل المنجز، وأعلى نسبة لبعدي المعرفة بمتطلبات الوظيفة بمعدل 82%.

هذه النتائج المحصل عليها جيدة، ومنه فإن المحاور تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

### الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على مجموعة من البيانات الأولية والثانوية ذات الصلة بموضوع الدراسة وتمثل في:

**أولاً: المصادر الأولية:** تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في بناء استمارة الاستبيان، حيث تم تصميم الاستبيان وتوزيعه على عينة من موظفي المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة لتحليل دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإبداع الإداري، وقد قسمت أسئلة الاستبيان إلى أربعة محاور: الأول للبيانات الشخصية والمهنية، والثاني لأبعاد الثقافة التنظيمية، والثالث لأبعاد الإبداع الإداري، والرابع لأبعاد الأداء الوظيفي.

بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في التسيير والاقتصاد والإحصاء، بغية التحكيم والتأكد من سلامة الاستبيان ودقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات من مختلف الجوانب لتقادي الأخطاء الفنية والمنهجية.

ثانياً: المصادر الثانوية: تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الجانب النظري للموضوع بالإضافة إلى الدراسات السابقة حسبما توفرت لدينا، بعد عملية مسح واستعراض لمجموعة كبيرة من الكتب والأعمال العلمية المنشورة في المجالات المحكمة، واعتماداً على هذه الأدبيات تم صياغة الأسئلة مع مراعاة إشكالية الدراسة الرئيسية وفرضياتها.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم تناول الإطار المنهجي العام للدراسة، من خلال عرض مجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب تقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة. كما تم تحديد المنهج المعتمد في الدراسة والأداة المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل المعطيات، وقد شمل الإطار المنهجي أيضا تحديد مصادر البيانات، سواء الأولية منها أو الثانوية، ويعتبر هذا الإطار خطوة أساسية تمهد للدراسة الميدانية التي تهدف إلى الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية بالاعتماد على الأساليب الإحصائية والبرامج الملائمة، تمهيدا لعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في الفصل الموالي.

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

## تمهيد:

يعد الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي في أي دراسة علمية خطوة جوهرية تهدف إلى اختبار مدى صدق وصحة الفرضيات الموضوعة والتحقق من العلاقات بين المتغيرات ضمن السياق الواقعي للميدان المدروس، وفي هذا الإطار يتم التركيز على الدراسة الميدانية التي سيتم تنفيذها في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، بغرض استقصاء الأثر المتبادل بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في وجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط، كما نسعى في هذا الفصل إلى تحليل آراء المستجوبين وتفسيرها، وذلك بواسطة أدوات إحصائية ومنهجية تسمح بفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة مع مراعاة تأثير المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، ويعتبر هذا الفصل نتوجا عمليا لما تم تناوله نظريا في الفصول السابقة، والذي تم تقسيمه إلى مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واتجاهات آراء المستجوبين.

المبحث الثاني: تحليل نتائج النموذج البنائي.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج وربطها بفرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واتجاهات آراء المستجوبين.

يتضمن هذا المبحث مطلبين، المطلب الأول نعرض فيه نتائج الدراسة مع القيام بتحليلها، أما المطلب الثاني فسنحاول فيه تفسير النتائج المرتبطة بنموذج تحليل المسار، ثم التحقق من فرضيات الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

نعرض من خلال هذا المطلب النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

سنقوم فيما يلي بدراسة وتوزيع عينة الدراسة والتعرف على خصائصها حسب المتغيرات التالية، وبالتفصيل في الملحق رقم (4):

- الجنس.
- السن.
- الأقدمية المهنية.
- المؤهل العلمي.
- المركز الوظيفي.

الفرع الأول: التوزيعات التكرارية لأفراد العينة حسب الجنس

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن ما نسبته 80.2% من العينة كانت من جنس الذكور بعدد 170 فردا و19.8% من جنس الإناث بعدد 42 فردا.

الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
80,2%	170	ذكر
19,8%	42	أنثى
100.0%	212	المجموع

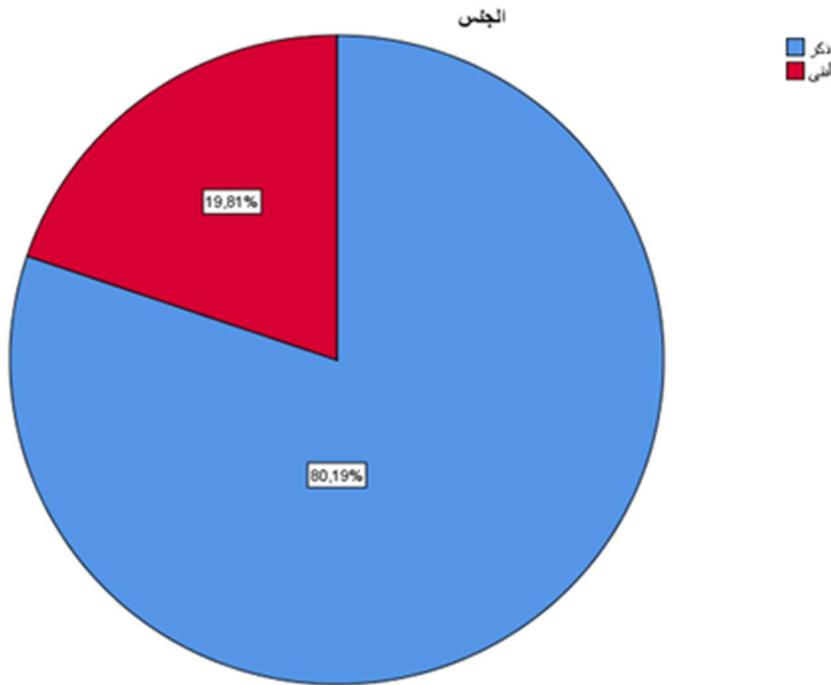
المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

## الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بمعنى أن غالبية أفراد العينة من جنس الذكور باعتبارهم الفئة الأكثر شغلا للمناصب في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، وهي عينة تمثيلية لتوزيع نسبة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ويمكن تفسير ذلك لكون طبيعة المهام والوظائف في قطاع الاتصالات تعتمد على أعمال تقنية وميدانية تتطلب التنقل وفي أجواء صعبة، وعادة ما يهيمن الذكور على هذه الوظائف وهذا نظرا لكون الذكور يتمتعون بالمتطلبات الجسدية والاجتماعية المرتبطة بهذه الوظائف، هذا من جهة ومن جهة أخرى لا يزال تمثيل النساء في الوظائف التقنية مثل الالكترونيات والاتصالات، وهندسة الشبكات محدوداً مقارنة بالذكور وهو ما ينعكس بصورة مباشرة في بيئة العمل المرتبطة بهذه المجالات.

الشكل (2): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

### الفرع الثاني: التوزيعات التكرارية لأفراد العينة حسب السن

من خلال الجدول أدناه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة بنسبة مئوية قدرت بـ 47.2%، فيما بلغت نسبة الأفراد التي تراوحت

أعمارهم بين 30 و 40 سنة معدل 42%، أما النسبة الأقل فشملت الموظفين الذين يفوق سنهم 50 سنة والفئة الذين يقل سنهم عن 30 سنة بنسبة 9.4%، و 1.4% على التوالي.

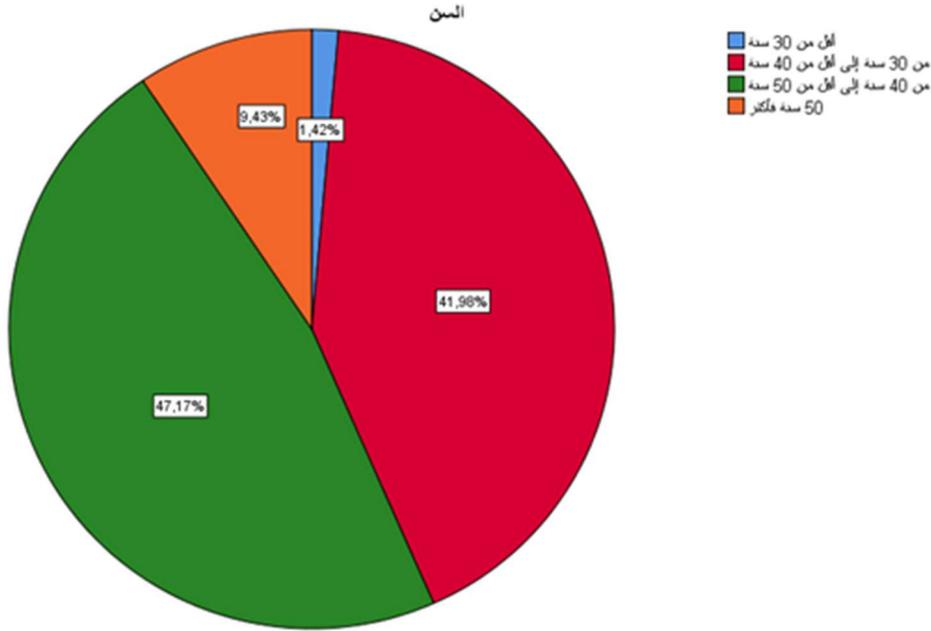
الجدول (8): توزيع لأفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
1,4%	3	أقل من 30 سنة
42,0%	89	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
47,2%	100	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
9,4%	20	50 سنة فأكثر
100%	212	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

هذه النسب تعكس النسب الفعلية للموظفين في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة حيث تكون الفئة الأكثر انتشارا في المناصب المختلفة هي الفئات العمرية المتوسطة في العمر. هذا ما يدل على وجود استقرار وظيفي لدى العاملين، ما يعد ميزة تعكس ضمان استمرارية الأداء والاحتفاظ بالمهارات داخل المؤسسة، كما ان هذه الفئة تمتلك قدرات بدنية وذهنية ملائمة تمكنها من الأداء الجيد ومواكبة ضغوط العمل والقدرة على مسايرة التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال الاتصالات، إضافة إلى ان هذه الفئات تحقق في الغالب مردودية ومعدلات إنتاجية جيدة، لكونها تجمع بين الحيوية والانضباط مما ينعكس على أداء المؤسسة ككل.

الشكل (3): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب السن



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

### الفرع الثالث: التوزيعات التكرارية لأفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

يظهر من الجدول أدناه أن العينة من موظفي المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة الذين تراوحت خبرتهم بين 5 و 10 سنوات، والذين تراوحت خبرتهم بين 10 و 15 سنة هم النسبة الأكبر من العينة بمعدل 42% و 33.5% على التوالي، يليها الموظفون الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 22.6%، وفي الأخير الموظفون ذوي الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات بنسبة ضئيلة جدا 1.9%.

الجدول (9): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

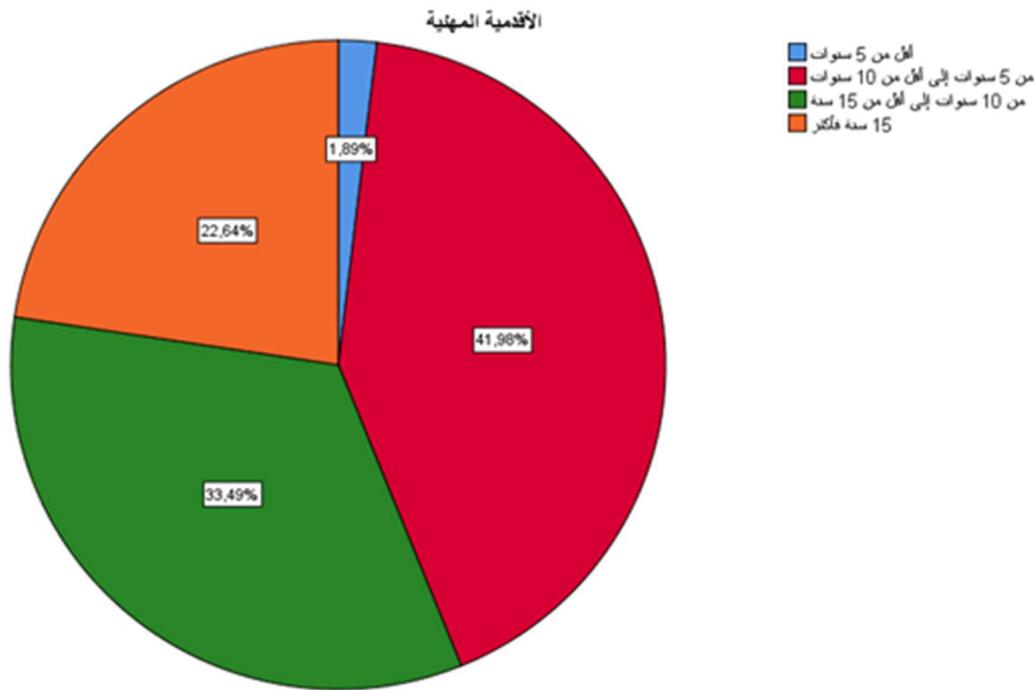
النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية المهنية
1,9%	4	أقل من 5 سنوات
42,0%	89	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
33,5%	71	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
22,6%	48	15 سنة فأكثر
100%	212	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

## الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

إن، توزيع العينة من موظفي المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة حسب خبرتهم المهنية يعكس تواجدا واسع النطاق لخبرات مختلفة مع أفضلية واضحة لذوي الخبرات المتوسطة، هذا التنوع في مستويات الخبرة في الفريق الإداري والتقني يفيد في تحسين الأداء الوظيفي، ويساهم في احتياجات دراستنا التي تتطلب خبرات مهنية جيدة، وهو ما يليه هذا التوزيع بصفة جيدة. كما أن اكتساب الأقدمية المهنية بهذا المستوى يعد من العوامل الأساسية التي تساعد في تعزيز كفاءة المورد البشري وثبات الأداء داخل المؤسسة، فالعاملون الذين يملكون اقدمية مهنية بهذه الصفة يمثلون ركيزة أساسية في المنظومة التشغيلية داخل المؤسسة لما يمتلكونه من خبرة عملية وعلمية وقدرتهم على المزج بين الخبرة ومرونة التكيف مع تحديات العمل.

الشكل (4): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الأقدمية المهنية



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

الفرع الرابع: التوزيعات التكرارية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي من خلال الجدول الموالي نلاحظ أن نصف العينة بنسبة 49.1% تقنيون، تليها في الأغلبية الجامعيون بنسبة 32.5%، تليها ذوي المستوى الثانوي فأقل بنسبة 14.6%، وأخيرا حملة شهادات الدراسات العليا بنسبة 3.8% بعدد 8 أفراد.

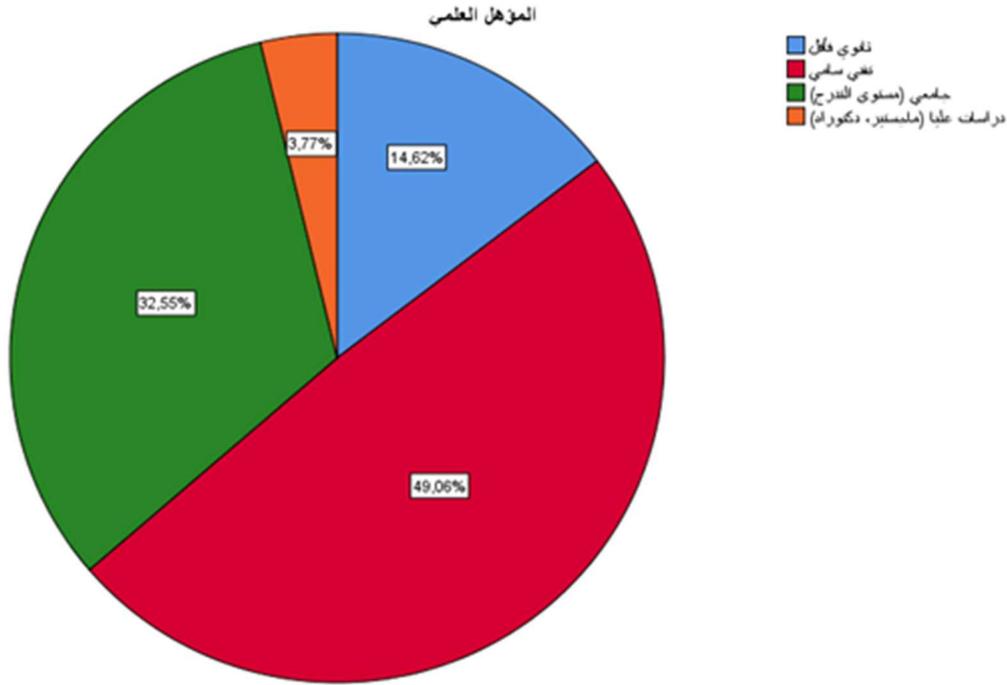
الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
14,6%	31	ثانوي فأقل
49,1%	104	تقني سامي
32,5%	69	جامعي (مستوى التدرج)
3,8%	8	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
100%	212	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

تظهر هذه النسب الخصائص التعليمية للموظفين الذين يشغلون مناصب مختلفة في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، وهي نسب متباينة لا تعكس هيمنة أي مستوى على أفراد العينة، لكن مع أفضلية واضحة لحملة شهادة تقني سامي التي قاربت نسبتهم نصف أفراد العينة، مما يزيد من القوة التمثيلية لعينتنا للمجتمع الإحصائي، وعليه فإن أفراد العينة لديهم المستوى العلمي المقبول في التجاوب الموضوعي مع كامل فقرات الاستبيان، بالإضافة إلى قدرتهم على الإجابة الدقيقة حيث يمكن الوثوق في النتائج وتزيد من اعتماديتها في تحليل النتائج. كما أن الحصول على الشهادات يزود العامل بالمعرفة النظرية والأسس العلمية التي تعزز من القدرة على الفهم للمهام والأدوار، مما يسهم في أدائها بكفاءة أعلى وحل المشكلات بسرعة وفعالية، لما له من أثر مباشر في تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات.

الشكل (5): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

#### الفرع الخامس: التوزيعات التكرارية لأفراد العينة حسب المركز الوظيفي

يظهر من الجدول أدناه أن السلك الأكثر استجابة للاستبيان هو سلك الإطارات بغالبية فاقت 46%، يليها وينسب متقاربة كل من سلك أعوان التحكم ثم أعوان التنفيذ بنسبة 34%، و19.3% على الترتيب.

الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
19,3%	41	عون تنفيذ
34,0%	72	عون تحكم
46,7%	99	إطار
100%	212	المجموع

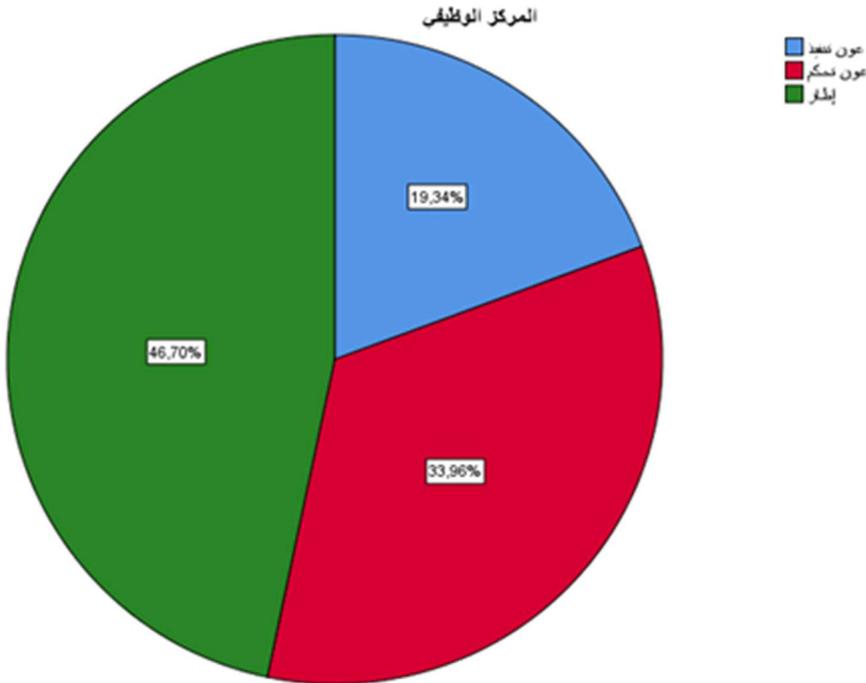
المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

يظهر من هذه النسب أن توزيع العينة من موظفي المديرية حسب رتبهم الوظيفية متجانس بنسب كبيرة، لكن مع هيمنة الإطارات على توزيع أفراد العينة، مما يعكس تركيز

## الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الاستبيان على الأفراد الذين يتحملون مهام التسيير والإدارة، حيث تعتبر هذه النتائج مؤشر جيد لإعطاء وجهات نظر مختلفة عن الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة. إن وجود التوافق والتوزيع بين مختلف فئات العمال أعوان التنفيذ، أعوان التحكم، والإطارات في المؤسسة، يخلق نوع من التكامل والتفاهم بين هذه الفئات هذا ما يؤدي إلى التنسيق الفعال في تنفيذ المهام، كما يعد التجانس المهني والتنظيمي بين فئات العمال داخل المؤسسة عاملاً أساسياً في ضمان جودة الخدمات واستمرارية الأداء الفعال، ويساهم في خلق جو مهني إيجابي يشجع على المبادرة ويحسن من ظروف العمل الجماعي، فطبيعة العمليات على مستوى المؤسسة تتطلب تعاوناً مباشراً بين أعوان التنفيذ الميدانيين الذين يقومون بالتدخلات التقنية، وأعوان التحكم الذين يتابعون سير العمليات إلى جانب الإطارات الذين يقومون بعملية برمجة وتخطيط التدخلات ويضمنون ذلك، وهذا ما يعكس الثقافة التنظيمية السائدة التي تقوم على أساس التعاون والكفاءة، مما يضمن جودة الخدمات واستمرارية الأداء الفعال.

الشكل (6): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المركز الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على برنامج SPSS V25

المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات آراء المستجوبين

توضح الجداول التالية المستخرجة من الملحق رقم (3) النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة محاور الاستبيان المتعلقة بدراستنا.

الفرع الأول: اتجاه مستجوبي العينة حول فقرات الثقافة التنظيمية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة الاستبيان الخاصة بالمحور الأول الذي يقيس مستويات الثقافة التنظيمية في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة في فترة الدراسة الميدانية سنة 2025.

الجدول (12): نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	تسند المهام للعاملين بناء على التوجيهات والرغبات التي يصدرها المسؤولون في المراكز القيادية	4,48	,580	1	مرتفع جدا
2	يعتمد المسؤول أسلوب المكافأة والعقاب للتحكم في سلوك الأفراد	3,48	1,241	12	مرتفع
3	تعتمد الإدارة على الأوامر والتعليمات عند اتخاذ قراراتها	4,33	,589	3	مرتفع جدا
4	تسند صلاحيات إصدار الأوامر والتعليمات للمسؤول الذي له سلطة أعلى في هيكل الإدارة	4,35	,676	2	مرتفع جدا
5	تحدد الإدارة المهام والأدوار بوضوح وفقا للوائح والإجراءات الرسمية	4,17	,589	4	مرتفع
6	تنسق الإدارة الأدوار والمهام لضمان التكامل داخل فريق العمل	4,13	,601	5	مرتفع
7	تعمل الإدارة على تعديل الأدوار بما يتناسب مع متطلبات العمل لضمان كفاءة وفعالية أفضل	4,07	,547	6	مرتفع
8	تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة الأدوار والمسؤوليات والعمل على التنسيق والتعاون	3,41	,982	14	مرتفع
9	تعتمد الإدارة على الانجاز الفعلي للمهام في عملية التقييم الرسمي للأداء	3,90	,751	10	مرتفع
10	تعزز الإدارة روح الفريق والالتزام المشترك لتحقيق الأهداف التنظيمية	4,04	,595	7	مرتفع

11	تشجع الإدارة العاملين على إيجاد الحلول للتحديات التي يواجهونها أثناء أداء عملهم	3,97	,603	8	مرتفع
12	تعتبر الرغبة في الإنجاز والإبداع حافزا أساسيا في العمل	3,47	,915	13	مرتفع
13	تولى الإدارة اهتماما كبيرا بتعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الزملاء	3,97	,634	8	مرتفع
14	تحرص الإدارة على الاعتراف بإنجازات الأفراد وتقدير جهودهم	3,83	,806	11	مرتفع
15	تتيح الإدارة للعاملين فرصا للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حسن سير العمل	3,35	,860	15	متوسط
16	تمنح الإدارة العاملين فرصا لتوسيع مهامهم وتحمل مزيد من المسؤولية	3,23	,958	16	متوسط
	<b>المتوسط العام لمحور الثقافة التنظيمية</b>	<b>3,8862</b>	<b>,40957</b>	<b>--</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

تشير نتائج الاستبيان الموجه لموظفي المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة تتسم بمستوى عالي من الانضباط الهيكلي والوضوح في توزيع الصلاحيات، مع حضور ملحوظ للبعد الرسمي في آليات التسيير الإداري، فقد بلغ المتوسط العام للمحور قيمة 3.89 بانحراف معياري صغير 0.409 يعكس مستوى مرتفعا من التوافق حول فعالية الثقافة التنظيمية، رغم بعض المؤشرات التي تدعو إلى تعزيز جوانب تتعلق بالمشاركة والتحفيز الفردي.

في مقدمة الفقرات، عبر الموظفون بشكل شبه جماعي على أن توزيع المهام يتم وفقا للتوجيهات الصادرة عن المسؤولين في المناصب القيادية بمتوسط 4.48، وأن الصلاحيات تسند تبعا للتراتبية الإدارية داخل الهيكل التنظيمي بمتوسط 4.35، بالإضافة إلى اعتماد الإدارة على الأوامر والتعليمات في اتخاذ القرار بمتوسط مرتفع جدا 4.33، هذه النتائج تؤكد الطابع المركزي للقيادة داخل المؤسسة، والذي يقوم على التسلسل الوظيفي والقرارات الهرمية، وهو ما يعزز الانضباط والوضوح، لكنه قد يحد من المبادرات الفردية في بعض الحالات.

كما أظهرت النتائج أن المهام والأدوار محددة بشكل رسمي وواضح بمتوسط مرتفع قيمته 4.17، وأن هناك تنسيق إداري ملموس لضمان تكامل فرق العمل بمتوسط 4.13، ما يدل على وجود بنية تنظيمية واضحة وفاعلة، كما تدعم الإدارة تعديل الأدوار حسب متطلبات العمل بمتوسط مرتفع 4.07، وتشجع روح الفريق والالتزام الجماعي (4.04)، وهي مؤشرات على وجود بيئة تنظيمية مرنة نسبياً قادرة على التكيف مع التغيرات.

أما من حيث التحفيز والإبداع، فقد عبر الموظفون عن رضا جيد حول تشجيع الإدارة لهم على إيجاد حلول للتحديات والاهتمام بالعمل الجماعي بمتوسط مرتفع لكل منهما بقيمة 3.97، إلا أن الرغبة في الإنجاز والإبداع لم تعتبر حافزاً قوياً بما يكفي مقارنة ببقية الفقرات (3.47)، ما قد يدل على ضعف في الثقافة التحفيزية التي تركز على الإبداع كمحرك أساسي للأداء.

في المقابل، تراجعت مؤشرات المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط أقل نسبياً بقيمة 3.35، وتوسيع المهام وتحمل المسؤولية بمتوسط 3.23، وهي أدنى المعدلات في هذا المحور، مما يبرز محدودية في تفويض الصلاحيات وتشجيع المبادرة الذاتية، وهو ما قد يؤثر على مستوى الانخراط الوظيفي للموظفين على المدى الطويل.

كما جاء ضمن المعدلات المقبولة استخدام أسلوب المكافأة والعقاب والتقييم على أساس الإنجاز الفعلي بمتوسطات 3.48، 3.90 على الترتيب، ما يشير إلى وجود ممارسات تقييم وتحفيز تقليدية، لكنها لا تصل إلى مستوى الابتكار في التحفيز المعنوي أو المادي.

عموماً، تكشف هذه النتائج عن ثقافة تنظيمية قوية من حيث البناء الرسمي والانضباط الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، لكنها تبقى بحاجة إلى مزيد من الانفتاح على ممارسات التحفيز الإبداعي، وتوسيع مجالات المشاركة والتفويض، بما يعزز الشعور بالانتماء ويزيد من المبادرة والابتكار لدى الموظفين.

من جهة أخرى يوضح الجدول أدناه النتائج التي تم التوصل إليها حول أبعاد محور الثقافة التنظيمية الأربعة المشكلة للاستبيان.

الجدول (13): نتائج آراء أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	ثقافة القوة	4,1616	,54492	1	مرتفع
2	ثقافة الدور	3,9434	,47106	2	مرتفع
3	ثقافة المهمة	3,8443	,53265	3	مرتفع
4	ثقافة الفرد	3,5955	,60214	4	مرتفع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

من منظور أبعاد محور الثقافة التنظيمية في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، تشير النتائج إلى أن الموظفين يدركون اختلافا في مستويات تجلي كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، مما يعكس تنوعا في أنماط القيادة والإدارة والتفاعل داخل المؤسسة، وعلى الرغم من أن جميع الأبعاد الأربعة سجلت مستويات مرتفعة، إلا أن ترتيبها يعكس تفاوتاً في مدى الحضور والتأثير داخل بيئة العمل.

أولاً- ثقافة القوة: تصدرت الترتيب بمتوسط قدره 4.16 وانحراف معياري منخفض نسبياً بقيمة 0.54، ما يعكس توافقاً كبيراً بين الموظفين على أن هذه الثقافة هي الأبرز في المؤسسة، ويعني ذلك أن مركز السلطة داخل المؤسسة واضح، وأن القيادة تميل إلى التحكم المركزي في القرارات وتوزيع المهام بناء على التوجيهات المباشرة، وهذا يتماشى مع ما ورد في نتائج العبارات الفردية، مثل العبارة الأولى (تسند المهام بناء على توجيهات المسؤولين بمتوسط 4.48) والعبارة الرابعة (الصلاحيات تسند للمسؤول الأعلى بمتوسط 4.35)، مما يؤكد الطابع الهرمي والسيطرة المركزية في إدارة المؤسسة.

ثانيا- ثقافة الدور: جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط مرتفع 3.94، وهو ما يشير إلى وجود التزام واضح بالإجراءات الرسمية وتوزيع المهام بناء على الوظائف المحددة، حيث يتقاطع هذا البعد مع نتائج العبارات المرتبطة بتحديد الأدوار بوضوح (مثل العبارة الخامسة بمتوسط 4.17)، ما يدل على أن الموظفين يعملون وفق لوائح وتعليمات دقيقة، تضمن استقرارا تنظيميا وتناسقا في الأداء، وهو أمر إيجابي في المؤسسات الكبيرة، لكنه قد يقيد الإبداع والمبادرة الفردية.

ثالثا- ثقافة المهمة: حصلت على متوسط مرتفع أيضا بقيمة 3.84، وهي ثقافة تركز على الإنجاز والنتائج والمخرجات، هذا المستوى المرتفع يؤكد أن المؤسسة تقدر الأداء وتقييمه بناء على تحقيق الأهداف، كما ورد في العبارة التاسعة (تعتمد الإدارة على الإنجاز الفعلي في التقييم بمتوسط 3.90)، لكنها لا تمثل المحور الأساسي مقارنة بثقافتي القوة والدور، ما قد يشير إلى أن ثقافة النتائج لم تتبلور بعد كقيمة أساسية أولى في مؤسسة اتصالات الجزائر.

رابعا- ثقافة الفرد: جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.59، وهي أدنى قيمة بين الأبعاد رغم تصنيفها في المستوى المرتفع، هذا يشير إلى أن المؤسسة لا تعطي أولوية كبيرة لاحتياجات الأفراد مقارنة بباقي الأبعاد، ولا تشجع بدرجة كافية على استقلاليتهم أو مشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرار، ويتوافق هذا مع نتائج العبارة الخامسة عشرة (فرص المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط 3.35) والعبارة السادسة عشرة (توسيع المهام وتحمل المسؤولية بمتوسط 3.23)، والتي كانت الأدنى في المحور، ما يؤكد أن الثقافة الفردية أقل بروزا داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد تكون بحاجة إلى تعزيز لتقوية الشعور بالانتماء والمبادرة.

بصفة عامة، تبرز ثقافة القوة كمحدد أساسي لسلوك الإدارة داخل المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، مما يعكس تركيزا على السيطرة والتراتبية، ثم تأتي ثقافة الدور كمؤشر على وجود تنظيم هيكلي واضح، تليها ثقافة المهمة التي تميزت بالحضور لكن ليست مهيمنة، ما يعني أن التركيز على النتائج موجود، ولكن ليس بالأولوية الأولى، أما ثقافة الفرد

## الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

فهي الأضعف، وتحتاج إلى دعم أكبر من خلال تشجيع المبادرة، المشاركة، وتقدير المساهمات الفردية للموظفين.

من خلال هذه النتيجة نستطيع إثبات الفرضية الأولى بما يلي:  
يوجد مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة من وجهة نظر موظفيها.

**الفرع الثاني: اتجاه مستجوبي العينة حول فقرات الإبداع الإداري**  
يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني الذي يقيس الإبداع وأبعاده في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة في فترة الدراسة الميدانية سنة 2025.

### الجدول (14): نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات الإبداع الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	أستطيع التوصل إلى أفكار متنوعة ومختلفة في مجال عملي	4,06	,609	8	مرتفع
2	أشارك أفكارى بحرية، حتى وإن كانت غير تقليدية	4,04	,680	10	مرتفع
3	أقترح حلولاً متعددة لمواجهة التحديات في العمل.	4,07	,653	7	مرتفع
4	أميل إلى التفكير النقدي عند مواجهة فكرة جديدة	3,97	,728	12	مرتفع
5	أسعى دائماً لإيجاد حلول جديدة وغير تقليدية عند مواجهة مواقف جديدة	3,95	,561	15	مرتفع
6	أحرص على التجديد بدلاً من تقليد الآخرين.	3,96	,633	13	مرتفع
7	أؤمن بأن الأفكار الجيدة تتبلور تدريجياً وتتطلب الكثير من الصبر	4,16	,578	4	مرتفع
8	أبحث دائماً عن الطرق الجديدة لتنفيذ المهام بشكل أكثر إبداعاً	4,05	,602	9	مرتفع
9	أتمتع بالقدرة على التأقلم مع أساليب العمل المختلفة	4,08	,433	6	مرتفع
10	أقبل الأفكار الجديدة وأسعى لتجربتها بمرونة وانفتاح	4,19	,462	2	مرتفع
11	أمتلك القدرة على التكيف مع التغييرات المفاجئة في بيئة العمل	4,09	,516	5	مرتفع
12	تتميز أفكارى في العمل بالمرونة ولا تقتصر على الثبات	4,17	,524	3	مرتفع
13	أطرح الأسئلة باستمرار لفهم الجوانب غير الواضحة في العمل	4,51	,678	1	مرتفع جداً
14	أحرص على استباق المشكلات المحتملة والتعامل معها قبل حدوثها	3,67	,706	16	مرتفع

مرتفع	11	,520	3,99	أفضل التركيز على حل مشكلة واحدة بفعالية قبل الانتقال إلى مشكلة أخرى.	15
مرتفع	13	,549	3,96	أمتلك القدرة على تحديد أوجه القصور والضعف في بيئة العمل بدقة.	16
مرتفع	--	,34072	4,0578	المتوسط العام لمحور الإبداع الإداري	

#### المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

تعكس نتائج استبيان محور الإبداع الإداري في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة إدراكا مرتفعا من طرف الموظفين لأهمية السلوكيات الإبداعية في بيئة العمل، حيث يشير المتوسط العام الذي بلغ 4.05 إلى مستوى مرتفع من الممارسات والمواقف الداعمة للإبداع، كما أن الانحراف المعياري المنخفض نسبيا بقيمة 0.34 يدل على درجة عالية من الاتفاق بين المستجيبين.

أبرز ما يميز هذا المحور هو أن العبارة المتعلقة بطرح الأسئلة باستمرار لفهم الجوانب غير الواضحة في العمل جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 4.51، ما يشير إلى أن الفضول المعرفي وسلوك التساؤل يشكلان عنصرا أساسيا في بيئة العمل، ويمثلان أرضية خصبة للإبداع داخل المؤسسة، كما جاءت المرونة في تقبل الأفكار الجديدة في المرتبة الثانية بمتوسط 4.19، متبوعة بمرونة الأفكار وعدم تقيدها بالثبات في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.17، وهو ما يعكس مناخا يسمح بتداول الأفكار المتنوعة وتقبل التغيير، وهي من أهم مؤشرات بيئة العمل الداعمة للإبداع.

في السياق نفسه، أظهرت عدة عبارات مستويات مرتفعة تشير إلى سلوكيات إيجابية مثل التأقلم مع التغييرات بمتوسط 4.09، الإيمان بتدرج بلورة الأفكار بمتوسط 4.16، وامتلاك القدرة على التأقلم مع أساليب عمل مختلفة بمتوسط 4.08، مما يدل على توفر مهارات التكيف والتفكير المفتوح لدى الموظفين، وهي عناصر جوهرية في الابتكار المؤسسي.

## الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من جهة أخرى، تظهر النتائج أن التفكير النقدي بمتوسط 3.97، والسعي إلى إيجاد حلول غير تقليدية بمتوسط 3.95، إضافة إلى تحديد أوجه القصور في بيئة العمل (3.96)، جاءت في مراتب أدنى نسبيا رغم تصنيفها ضمن المستوى المرتفع من الإبداع من قبل المستجوبين، هذا قد يشير إلى وجود حذر أو تحفظ في تبني أفكار جديدة بشكل نقدي أو في تشخيص المشكلات علنا، ربما نتيجة لثقافة تنظيمية تتسم ببعض الرسمية أو الحذر من النقد، كما كانت العبارة الأقل تقييما هي استباق المشكلات المحتملة بمتوسط 3.67، ما قد يدل على أن التفكير الاستباقي والوقائي ما يزال في حاجة إلى تطوير، وهو جانب مهم في الابتكار المرتكز على الحلول الاستباقية.

بصفة عامة، النتائج تعكس مستوى جيدا من السلوكيات والمواقف الداعمة للإبداع داخل المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، خاصة فيما يتعلق بالمرونة، المبادرة، والانفتاح الفكري، لكنها تظهر أيضا بعض النقاط التي يمكن العمل على تعزيزها، كالتفكير النقدي، القدرة على الاستباق، وتحليل أوجه القصور، من أجل بناء بيئة أكثر تحفيزا للإبداع المتكامل والمستدام.

في المقابل، يوضح الجدول رقم (15) النتائج التي تم التوصل إليها حول أبعاد الإبداع الأربعة المشكلة للاستبيان.

### الجدول (15): نتائج آراء أفراد العينة حول أبعاد الإبداع الإداري

الرقم	الأبعاد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	طلاقة التفكير	4,0354	,54581	2	مرتفع
2	الأصالة والجدة في التفكير	4,0295	,45602	4	مرتفع
3	المرونة	4,1344	,37656	1	مرتفع
4	الحساسية للمشكلات	4,0318	,41505	3	مرتفع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

## الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من منظور أبعاد محور الإبداع التي تستهدفها المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، يمكن تحليل هذه الأبعاد في سياقها العام ضمن المحور ذاته من حيث الأهمية والترتيب، ومقارنتها بنتائج العبارات السابقة التي تم تحليلها كما يلي:

**أولاً-المرونة:** يتصدر هذا البعد قائمة الأبعاد بمتوسط مرتفع 4.13 وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.37)، ما يجعله العنصر الأقوى في بيئة العمل الإبداعية للمؤسسة، وهذا يعكس قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات وتقبل الأفكار الجديدة وتنفيذ المهام بطرق متنوعة، ويتطابق هذا مع ترتيب العبارات التي سجلت نتائج عالية في "تقبل الأفكار الجديدة"، و"التكيف مع التغييرات"، و"تنفيذ المهام بطرق جديدة"، ما يؤكد وجود انسجام بين الأبعاد والعبارات.

**ثانياً-طلاقة التفكير:** جاء هذا البعد في المرتبة الثانية بمتوسط 4.03، وهو ما يشير إلى قدرة الموظفين على إنتاج عدد كبير من الأفكار والحلول عند مواجهة تحديات العمل، وقد عكست العبارات المرتبطة بهذا البعد مثل "أقترح حلولاً متعددة" و"أستطيع التوصل إلى أفكار متنوعة" نتائج مرتفعة أيضاً، ما يبرز طلاقة ذهنية واضحة في بيئة العمل تدعم التفكير الحر والتفاعلي.

**ثالثاً-الحساسية للمشكلات:** جاء هذا البعد ثالثاً بمتوسط مماثل تقريبا لبعد طلاقة التفكير، مما يدل على أن الموظفين يتمتعون بقدرة جيدة على استشعار المشكلات المحتملة والتفكير الوقائي، ورغم أنه ليس في صدارة الترتيب إلا أنه مدعوم بنتائج جيدة لعبارات مثل "أحرص على استباق المشكلات" و"أطرح الأسئلة باستمرار"، ما يثبت وعياً إدارياً استباقياً موجوداً في مؤسسة اتصالات الجزائر لكنه قد يحتاج إلى تعزيز أكبر.

**رابعاً-الأصالة والجدة في التفكير:** أما هذا البعد فقد حل في المرتبة الأخيرة بين الأبعاد الأربعة بمتوسط 4.02، وهي نتيجة تظل مرتفعة ولكنها الأقل ضمن المجموعة، وتعكس نوعاً من الحذر أو التقليدية النسبية في تقديم الأفكار الجديدة كلياً أو غير المألوفة، ويبدو

## الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ذلك متسقا مع بعض العبارات التي سجلت مراتب متوسطة مثل "أسعى دائما لإيجاد حلول جديدة وغير تقليدية" و"أحرص على التجديد بدلا من تقليد الآخرين"، ما يشير إلى توفر ميل نحو الأصالة لكنه لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدعم والتحفيز.

عموما، بالمقارنة مع نتائج عبارات محور الإبداع، نلاحظ توافقا عاما بين ترتيب الأبعاد وترتيب العبارات، ما يمنح المصدقية للنتائج ويوفر مؤشرا واضحا لمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة حول النقاط التي ينبغي تعزيزها، وعلى رأسها دعم الابتكار الأصيل والتفكير الجذري وليس فقط التكيف أو الطلاقة.

من خلال هذه النتيجة نستطيع إثبات الفرضية الثانية بما يلي:

**يوجد مستوى مرتفع للإبداع الإداري في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة من وجهة نظر موظفيها.**

**الفرع الثالث: اتجاه مستجوبي العينة حول فقرات الأداء الوظيفي**

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة الاستبيان الخاصة بالمحور الثالث الذي يقيس الأداء الوظيفي وأبعاده في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة في فترة الدراسة الميدانية سنة 2025.

**الجدول (16): نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات الأداء الوظيفي**

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف الترتيب	المستوى
1	لدي القدرة على تنفيذ المهام المتعددة في نفس الوقت بفعالية	3,58	,694	مرتفع
2	لدي القدرة على التعامل مع المهام الزائدة والأعمال الإضافية التي تتجاوز الوقت المحدد بشكل فعال.	3,77	,558	مرتفع
3	مساعدة الزملاء لي تسرع إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر.	4,28	,562	مرتفع
4	أحرص على إتمام المهام الموكلة إلى ضمن الإطار الزمني المحدد.	4,27	,525	مرتفع
5	أستخدم الأساليب الحديثة والطول المبتكرة أثناء تنفيذ المهام لتحقيق نتائج	4,05	,448	مرتفع

أفضل				
6	أهتم بالتفاصيل أثناء تنفيذ مهام عملي	4,06	,516	7 مرتفع
7	يتوافق مستوى جودة عملي مع توقعات الإدارة وأصحاب المصالح بدقة.	4,02	,413	11 مرتفع
8	أنفذ المهام بدقة تامة ووفقا للمواصفات والمعايير المحددة	4,12	,429	5 مرتفع
9	ألتزم بالقيام بالمهام الموكلة إلي إلى غاية إتمامها مهما كانت التحديات	4,00	,572	13 مرتفع
10	ال فشل يمثل لي فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل.	4,24	,619	3 مرتفع
11	أعمل بثقة وفعالية بشكل مستقل دون الحاجة إلى إشراف مستمر.	3,69	,746	15 مرتفع
12	أشعر بالإنجاز والرضا عند إتمام المهام بنجاح حتى في الحالات التي تتطلب مني جهدا إضافيا	4,24	,534	3 مرتفع
13	لدي المهارات الفنية اللازمة للقيام بالمهام وحل المشكلات التي قد تواجهني	4,05	,438	8 مرتفع
14	ساهمت البرامج والدورات التدريبية التي استفدت منها في تحسين مستوى أدائي لعملي	4,11	,479	6 مرتفع
15	يتم تزويدي بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالتحديثات أو التغييرات التي تطرأ على المتطلبات الوظيفية	4,02	,584	11 مرتفع
16	أتابع المستجدات المتعلقة بوظيفتي ومواكبة التغييرات والتطورات المهنية	4,03	,567	10 مرتفع
	<b>المتوسط العام لمحور الأداء الوظيفي</b>	<b>4,0333</b>	<b>,28589</b>	<b>-- مرتفع</b>

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

أظهرت نتائج الاستبيان حول أهمية الأداء الوظيفي لدى موظفي المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة مستوى مرتفعا من الكفاءة والانضباط في تنفيذ المهام، إذ سجل المتوسط العام لهذا المحور قيمة 4.03 بانحراف معياري منخفض نسبيا (0.28)، ما يعكس درجة عالية من الاتساق في تقييم الموظفين لأدائهم الذاتي عبر مختلف الأبعاد.

في مقدمة العبارات التي حازت أعلى تقييم، جاءت عبارة "مساعدة الزملاء لي تسرع إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر" بمتوسط 4.28، تليها عبارة "أحرص على إتمام المهام الموكلة ضمن الإطار الزمني المحدد" بمتوسط 4.27، وعبارة "الفشل يمثل لي فرصة للتعلم وتحسين الأداء" و"أشعر بالإنجاز والرضا عند إتمام المهام" بمتوسط 4.24. تعكس هذه النتائج ثقافة عمل قائمة على التعاون، الالتزام، والروح الإيجابية تجاه التحديات، وهي عناصر محورية في بيئة عمل فعالة ومنتجة.

من جهة أخرى، أظهرت العبارات المرتبطة بالدقة والجودة المهنية تقييماً جيداً أيضاً، على غرار "أنفذ المهام بدقة ووفقاً للمواصفات" بمتوسط 4.12 و"أهتم بالتفاصيل أثناء تنفيذ مهام عملي" بمتوسط 4.06، ما يشير إلى وعي الموظفين بمتطلبات الجودة والمهنية، ويتعزز ذلك من خلال "المهارات الفنية" بمتوسط 4.05 و"الأساليب الحديثة والحلول المبتكرة" بمتوسط 4.05، ما يعكس استعداداً تقنياً ومعرفياً لمواجهة التحديات.

أما العبارات التي سجلت أدنى تقييم نسبياً، فتعلقت بالعمل تحت الضغط مثل "لدي القدرة على تنفيذ المهام المتعددة في نفس الوقت" بمتوسط 3.58 و"أعمل بثقة وفعالية دون الحاجة لإشراف مستمر" بمتوسط 3.69، رغم أن هذه المعدلات تظل ضمن المستوى المرتفع إلا أنها تشير إلى وجود هامش للتحسين في مجال الاستقلالية وتحمل الضغط الوظيفي، وهي نقاط يمكن أن تستفيد منها المديرية لتطوير برامج دعم وظيفي أو تدريبات مخصصة.

كما تجدر الإشارة إلى أهمية المعلومات والتدريب في دعم الأداء، حيث بينت عبارات مثل "الدورات التدريبية ساهمت في تحسين أدائي" بمتوسط 4.11، و"يتم تزويدي بالمعلومات الضرورية حول التغييرات" بمتوسط 4.02 وجود آليات تنظيمية داعمة، لكنها بحاجة للمحافظة عليها وتطويرها لمواكبة التغيرات المستمرة.

## الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

عموماً، تظهر النتائج صورة إيجابية تعكس أداء وظيفياً مرتفعاً يعتمد على التعاون، الالتزام، الجودة، والقدرة على التعلم المستمر، مع ضرورة التركيز مستقبلاً على جوانب التحمل تحت الضغط وتنمية الاستقلالية التشغيلية.

من جهة أخرى، يوضح الجدول رقم (17) النتائج التي تم التوصل إليها حول أبعاد الأداء الوظيفي الأربعة المشكلة للاستبيان.

### الجدول (17): نتائج آراء أفراد العينة حول أبعاد الأداء الوظيفي

الرقم	الأبعاد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	كمية العمل المنجز	3,9752	,39130	4	مرتفع
2	نوعية العمل المنجز	4,0637	,34859	1	مرتفع
3	المثابرة والثوق	4,0425	,40505	3	مرتفع
4	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	4,0519	,42258	2	مرتفع

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على برنامج SPSS V25

من منظور أبعاد محور الأداء الوظيفي التي تستهدفها المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، تظهر النتائج تفاوتاً صغيراً في مستويات الأهمية، مع حفاظ جميع الأبعاد على مستوى مرتفع من التقييم، ما يعكس تقييماً إيجابياً عاماً لمختلف جوانب الأداء المهني داخل المؤسسة.

أولاً-نوعية العمل المنجز: جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بمتوسط 4.06، ما يشير إلى أن جودة الأداء تمثل أبرز سمة يميز بها الموظفون أنفسهم، وهو ما يتسق مع نتائج العبارات الفردية مثل "أنفذ المهام بدقة تامة ووفقاً للمواصفات" و"يتوافق مستوى جودة عملي مع توقعات الإدارة"، ما يعزز صورة الموظف الدقيق والتمكن في أداء مهامه والتركيز على النوع بدل الكم في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

ثانياً-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 4.05، وهو ما يعكس فهماً جيداً لدور الموظف ومهامه، ويقترن بنتائج عبارات مثل "لدي المهارات الفنية" و"أتابع

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المستجدات المهنية"، مما يشير إلى حرص على التحديث والمعرفة المستمرة في محيط العمل.

ثالثاً-المثابرة والوثوق: أما هذا البعد فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.04، وهو مستوى يؤكد الاتساق والانضباط المهني، كما ينسجم مع العبارات التي عبرت عن الالتزام بإنجاز المهام رغم التحديات، والعمل بثقة واستقلالية.

رابعاً-كمية العمل المنجز: حل في المرتبة الأخيرة هذا البعد بمتوسط 3.97 رغم أنه لا يزال في المستوى المرتفع، هذا الترتيب يعكس أن تركيز الموظفين أكبر على نوعية الأداء ودقته أكثر من حجم المهام المنجزة، وربما يشير إلى وجود تحديات تتعلق بإدارة الوقت أو ضغط العمل، كما سبق أن ظهر في العبارات ذات التقييم الأدنى مثل "تنفيذ المهام المتعددة في نفس الوقت" و"التعامل مع المهام الزائدة".

بصفة عامة، وبمقارنة هذه النتائج بالتحليل السابق لعبارات المحور، يتضح وجود انسجام واضح بين التقييمات الفردية والبعديّة، فالمجالات التي تم تقييمها عالياً على مستوى العبارات، مثل الجودة، الالتزام، والمعرفة، انعكست مباشرة في ترتيب الأبعاد، بينما بقيت الكفاءة الكمية (عدد المهام) أقل نسبياً في الأولوية لدى الموظفين، بالتالي، يمكن للمديرية التركيز مستقبلاً على تحسين أدوات تخطيط العمل وتوزيع المهام لدعم بعد "كمية العمل المنجز"، دون أن تغفل عن المحافظة على معايير الجودة العالية والمعرفة الوظيفية التي يتمتع بها الموظفون حالياً.

من خلال هذه النتيجة نستطيع إثبات الفرضية الثالثة بما يلي:

يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة من وجهة نظر موظفيها.

### المطلب الثالث: تحليل الفروق بحسب الخصائص الديمغرافية

توضح الاختبارات التالية اعتدال بيانات الدراسة ودراسة الفروق لأبعاد ومتغيرات الدراسة بحسب الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

لأجل اختبارات الفروق بحسب الخصائص الشخصية، نقوم أولاً بالتحقق من شرط اعتدال البيانات لأجل اختيار الاختبارات المناسبة، بما أن العينة أكثر من 100 فرد سنختبر شرط التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار شابيرو-ويلك والنتائج مبينة في الجدول أدناه، حيث يعتبر اختباراً إحصائياً إذا قبلت فيه فرضية العدم فإن البيانات تنتمي إلى مجتمع إحصائي يتوزع طبيعياً.

#### الجدول (18): اختبارات اعتدال البيانات

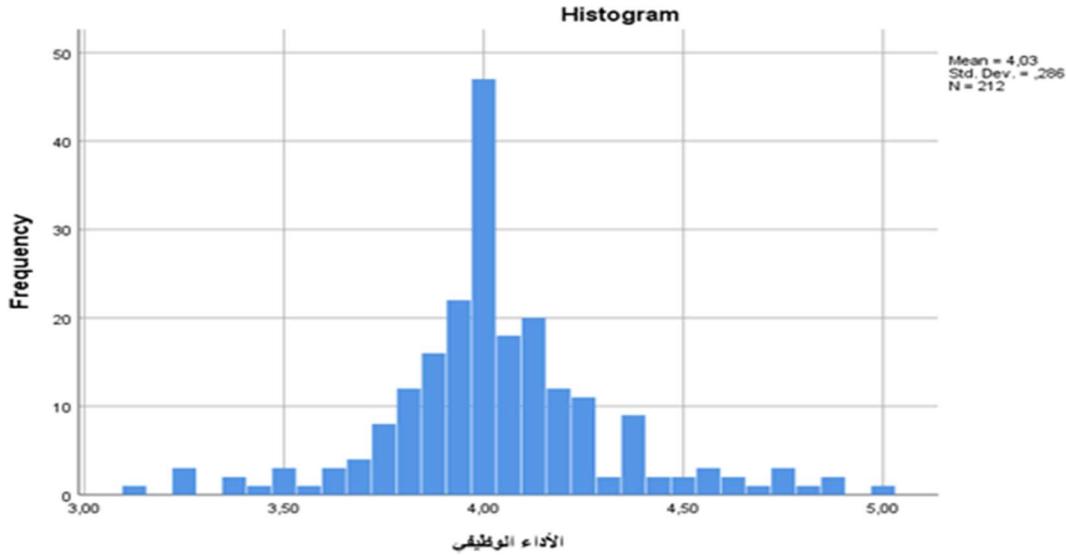
المتغيرات	إحصائية شابيرو	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	,974	0,0001
الإبداع الإداري	,928	0,0001
الأداء الوظيفي	,941	0,0001

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على برنامج SPSS V25

من الجدول أعلاه والملحق رقم (6) نلاحظ أن إحصائية اختبار شابيرو لمتغيرات الدراسة الثلاثة مستوى الدلالة الإحصائية فيها أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في دراستنا 5%، ومنه فإن توزيع البيانات غير معتدل ولا تتوزع طبيعياً.

لكن هذا الإشكال غير مطروح بقوة طالما أن العينة من الحجم الكبير (212 مشاهدة) وخاصة بتحقق الشكل الجرسى للتوزيع الموضح في الشكل رقم (6)، لذلك فلا فرق من إجراء اختبارات الفروق وفق الطرق المعلمية أو اللامعلمية، وعليه نقوم بالاختبارات المعلمية التالية: اختبار ستودنت T في حالة المجموعتين المختبرتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لما تكون المجموعات متعددة.

الشكل (7): التوزيع الاحتمالي لبيانات الأداء الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

الفرع الثاني: دراسة الفروق لمتغير الأداء الوظيفي بحسب الخصائص الديمغرافية

نقوم بدراسة الفروق بين المستجوبين حول متغير الأداء الوظيفي التي يمكن أن تعزى إلى الخصائص الشخصية وذلك باستخدام الاختبارات المناسبة، النتائج مبينة في الجدول رقم (19) والملحق رقم (7)، وتفصيلها كالتالي:

يتضح من خلال الجدول أدناه أن الدلالة الإحصائية لاختبار ستودنت التي تساوي 0.583 كانت أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس حول الأداء الوظيفي في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

الجدول (19): اختبار الفروق تبعا للمتغيرات الديمغرافية

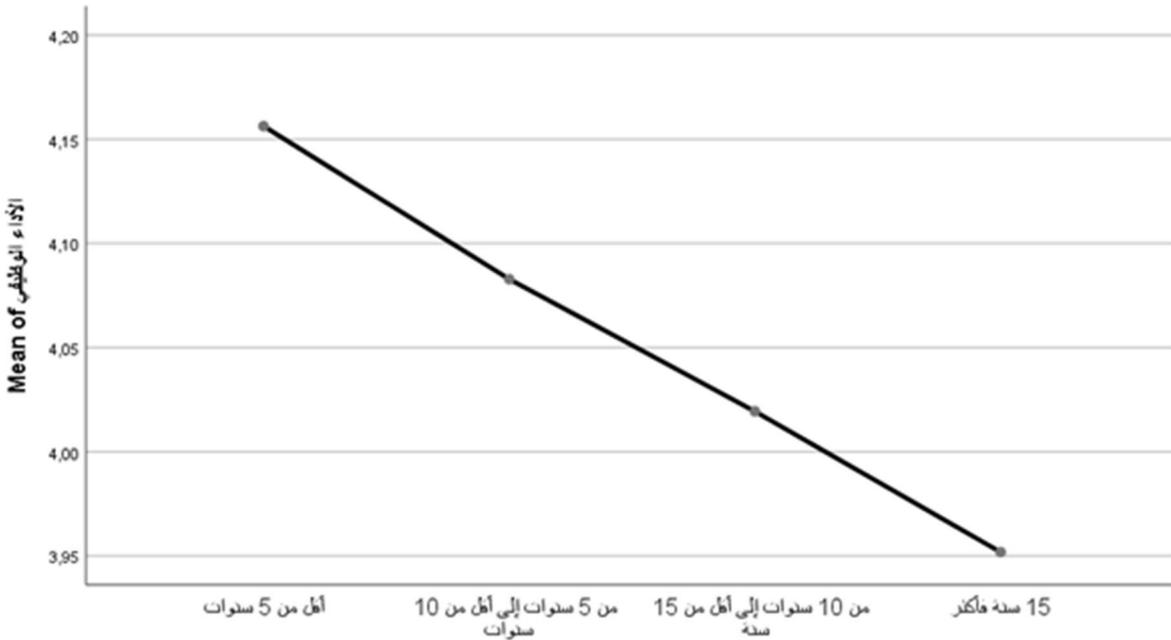
المتغيرات	الاختبار	الدلالة الإحصائية للاختبار
الجنس	ستودنت	0.583
السن	ANOVA	0.243
الأقدمية المهنية	ANOVA	0.057
المؤهل العلمي	ANOVA	0.017
الوظيفة	ANOVA	0.029

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

## الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

كما يتبين من الدلالة الإحصائية لاختبار ANOVA والتي تساوي 0.243 كانت أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير السن حول الأداء الوظيفي في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة. أما متغير الأقدمية المهنية فيظهر من النتائج أن الدلالة الإحصائية لاختبار ANOVA التي تساوي 0.057 كانت أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الأقدمية حول الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الشكل (8): اختبار الفروق تبعا لمتغير الأقدمية المهنية



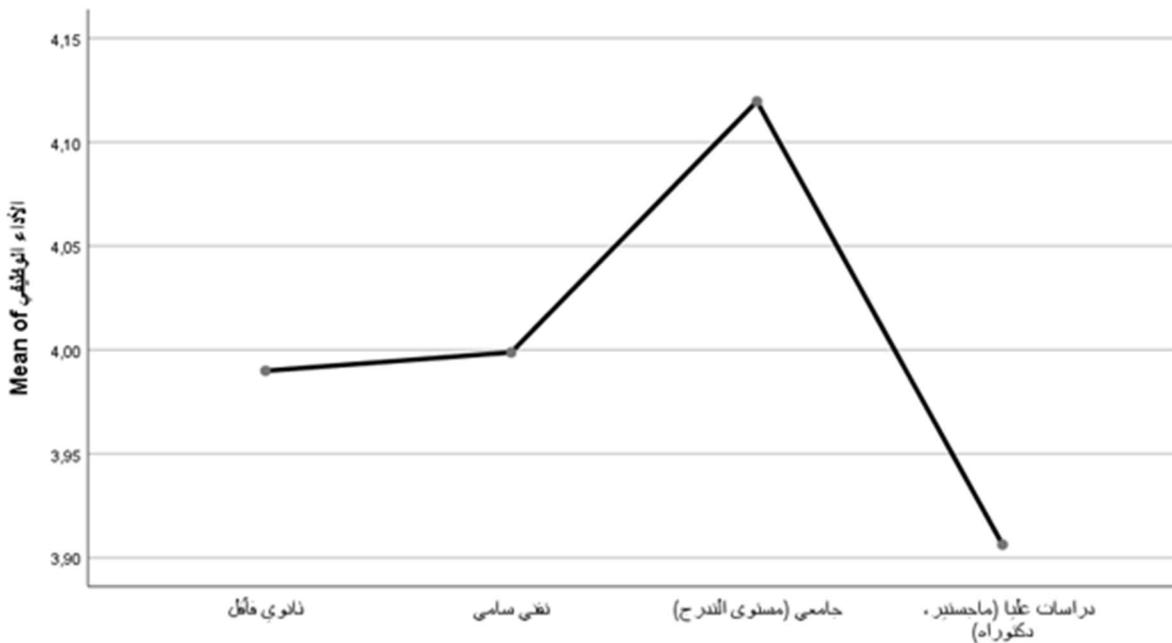
المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

كما يظهر من نتائج المؤهل العلمي أن الدلالة الإحصائية لاختبار ANOVA التي تساوي 0.017 كانت أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي حول الأداء الوظيفي في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، ما يعني أن إجابات أفراد العينة تباينت بحسب المؤهل العلمي، مثلما يتضح من

## الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الشكل رقم (9) الفرق الواضح بين إجابات الموظفين حملة الشهادات العليا الذين يميلون إلى تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة في مستوى أقل مقارنة بالموظفين الجامعيين.

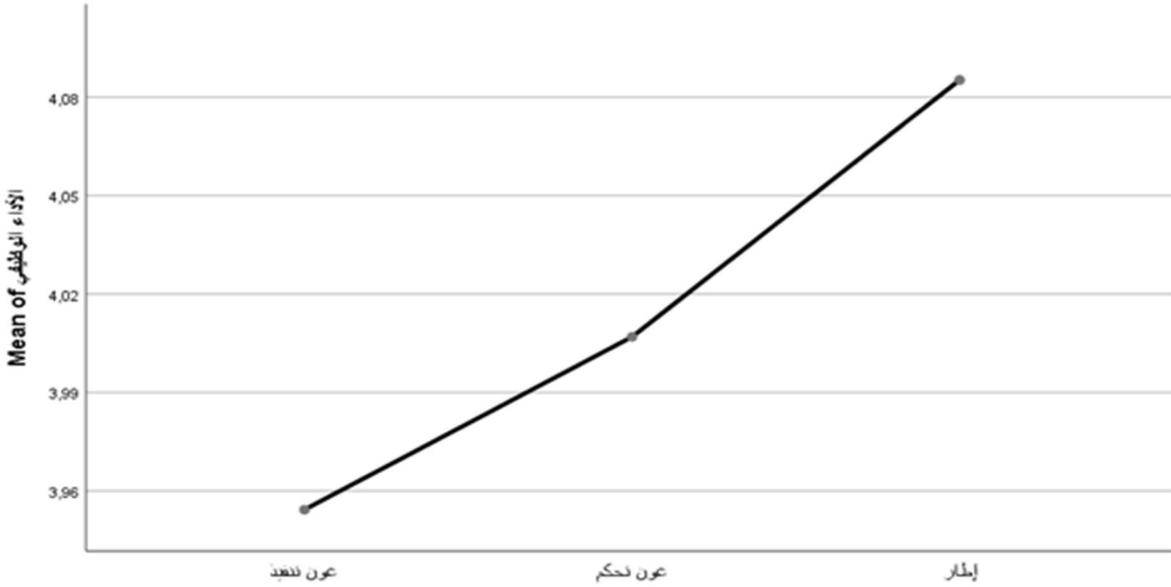
الشكل (9): اختبار الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

أما متغير المركز الوظيفي فيظهر من النتائج أن الدلالة الإحصائية لاختبار ANOVA التي تساوي 0.029 كانت أقل من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الوظيفة حول الأداء الوظيفي في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، ما يعني أن إجابات أفراد العينة تباينت بحسب مركزها الوظيفي.

الشكل (10): اختبار الفروق تبعا لمتغير الوظيفة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS V25

الشكل رقم (10) أعلاه يبين الفرق الواضح بين إجابات الموظفين الإطارات الذين يميلون إلى تقييم الأداء الوظيفي داخل المديرية في مستوى أعلى مقارنة بالموظفين المنفذين.

من خلال هذه النتائج نستطيع إثبات الفرضية الرابعة جزئيا بما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغيرات الجنس والسن والأقدمية المهنية في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

#### المبحث الثاني: تحليل نتائج النموذج البنائي

نحاول من خلال هذا المبحث تحليل وتفسير النتائج باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة خاصة النموذج البنائي المسمى تحليل المسار، ثم ربطها بفرضيات الدراسة ثم تلخيص النتائج المتوصل إليها.

#### المطلب الأول: النموذج البنائي المقترح

يندرج النموذج البنائي الذي سيجيب على إشكالية الدراسة ضمن نماذج تحليل المسار والتي تعرف بأنها نموذج ينطوي على شبكة من العلاقات الخطية linearrelationships

## الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في اتجاه واحد، حيث تدل على تأثير متغيرات مقاسة على متغيرات مقاسة أخرى في اتجاه واحد، حيث إن كل علاقة تأثير يرمز لها بسهم وحيد الاتجاه يدعى بالمسار<sup>1</sup>.

يوضح الجدول رقم (20) أهم المصطلحات المستعملة في النماذج البنائية التي يندرج ضمنها نموذج تحليل المسار، مع إسقاط المفاهيم النظرية على أدوات دراستنا خاصة الاستبيان الذي تم تحليله سابقاً:

الجدول (20) يوضح أهم المصطلحات المستعملة في النموذج

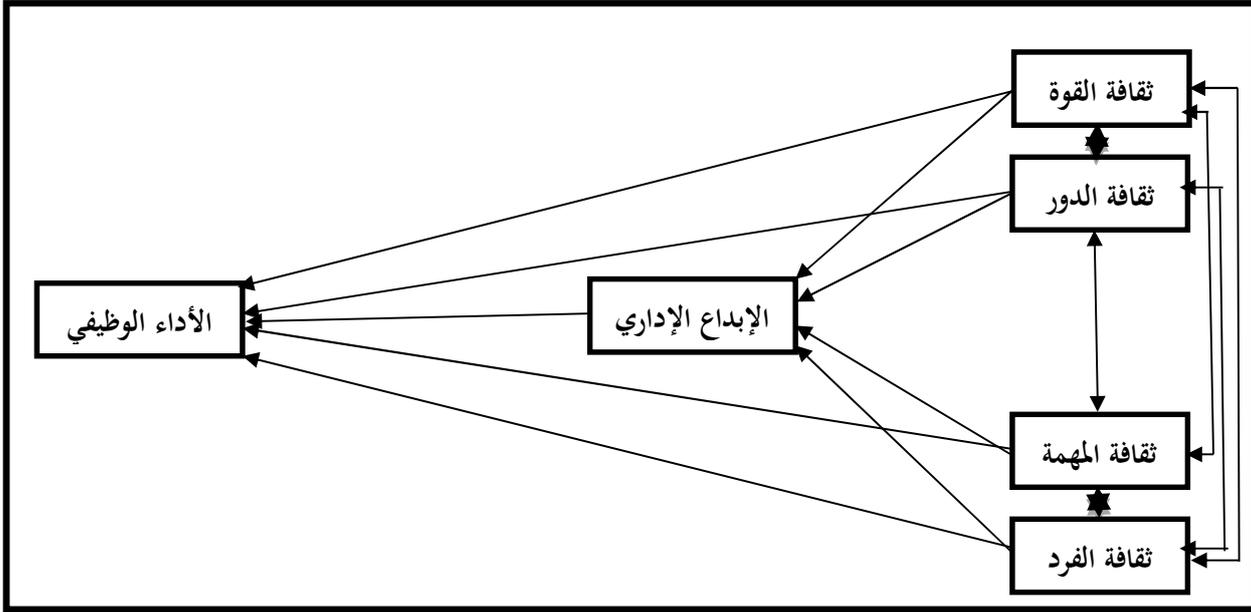
المصطلح	الشرح	تسمية المتغير	المحور في الاستبيان وترميزه
المتغيرات الداخلية	متغيرات تابعة يصل عندها السهم	الأداء الوظيفي	المحور الثالث (V3)
المتغيرات الخارجية	متغيرات مستقلة ينطلق السهم منها	ثقافة القوة	البعد الأول في المحور الأول (X1)
		ثقافة الدور	البعد الثاني في المحور الأول (X2)
		ثقافة المهمة	البعد الثالث في المحور الأول (X3)
		ثقافة الفرد	البعد الرابع في المحور الأول (X4)
المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة)	متغيرات لا تلاحظ مباشرة ولكن يتم استنباطها من المتغيرات التي تم ملاحظتها	أخطاء قياس المحور الثاني	e1
		أخطاء قياس المحور الثالث	e2
المتغيرات الوسيطة	متغيرات تربط بين المتغيرات الخارجية والمتغيرات الداخلية	الإبداع الإداري	المحور الثاني (V2)

### المصدر: إعداد الطالب

كما يوضح الشكل رقم (11) النموذج البنائي المقترح من نوع تحليل المسار، بوجود 4 متغيرات خارجية تربط بينها علاقات تبادلية، تساهم في التأثير في المتغير الوسيط الذي بدوره يؤثر في المتغير الداخلي بوجود تأثيرات مباشرة وتأثيرات غير مباشرة.

<sup>1</sup>المحمد، تيفزة. التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص145.

الشكل (11) يوضح بنية النموذج المقترح



المصدر: إعداد الطالب

#### المطلب الثاني: تقييم النموذج البنائي

بعد التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة فإن الخطوة الموالية هي تقييم نتائج النموذج البنائي، وهذا بدراسة القدرات التفسيرية للنموذج والعلاقات بين المتغيرات، وسنمر بجميع المراحل اللازمة لتقييم النموذج وفق الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل (12) خطوات تقييم النموذج البنائي



المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على امحمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي

والتوكيدي، 2012

### الخطوة الأولى: تقييم تداخل العلاقات الخطية في النموذج

بما أن جميع العلاقات بين المتغيرات المشاهدة في نموذج الدراسة الحالية هي علاقات تكوينية (Formative)، فإنه لا بد من المرور بهذه الخطوة لتقييم وجود مشكلة التعدد الخطي من عدمها بين المتغيرات الخارجية.

الجدول (21) العلاقات الخطية بين المتغيرات المشاهدة

				المتغيرات الخارجية
				ثقافة القوة
			ثقافة القوة	ثقافة الدور
		ثقافة الدور	0,414	ثقافة الدور
		ثقافة المهمة	0,393	ثقافة المهمة
		ثقافة المهمة	0,439	ثقافة الفرد
ثقافة الفرد	0,588	0,439	0,317	ثقافة الفرد
-				المتغيرات الداخلية
		0,256	0,306	الإبداع الإداري
	0,463	0,398	0,308	الأداء الوظيفي
	0,437	0,481	0,304	

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج AMOS

يتضح من الجدول رقم (21) والملحق رقم (8) بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وتم التحقق من دلالة هذه العلاقة إحصائياً من خلال دلالة التباين المشترك في نموذج المعادلات البنائية، من خلال الملحق رقم (12) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية Z أقل من 5% وهي دالة إحصائياً، حيث يظهر أن لكل المتغيرات الخارجية علاقات ارتباط موجبة مع المتغيرات الداخلية والوسيط المشكلة للأداء الوظيفي والإبداع، نلاحظ وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير الخارجي ثقافة القوة والمتغيرين الداخليين بدرجة ارتباط في حدود 0,30 مع كليهما، أيضاً، وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير الخارجي ثقافة الدور والمتغيرين الداخليين بدرجة ارتباط 0,25 مع الإبداع و0,30 مع الأداء

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الوظيفي، في حين نجد علاقة طردية أقوى نسبيا بين المتغير الخارجي الثالث ثقافة المهمة والمتغيرين الداخليين بدرجة ارتباط كانت تساوي 0,39 مع الإبداع الإداري وبلغت كحد أقصى 0,48 مع الأداء الوظيفي، ونفس الشيء مع المتغير الخارجي ثقافة الفرد بدرجة ارتباط فاقت 0,46 مع الإبداع و 0,43 مع الأداء الوظيفي.

من جهة أخرى، نلاحظ عدم وجود علاقات قوية بين المتغيرات الخارجية أين كان أعلى معامل ارتباط بين متغير ثقافة المهمة ومتغير ثقافة الفرد بنسبة قاربت 0,59، مما يثبت عدم وجود تعدد خطي بين المتغيرات الخارجية قد تؤثر على نتائج تقدير معادلات تحليل المسار.

### الخطوة الثانية: تقييم معامل التحديد $R^2$

معيار مهم لتقييم النموذج هو قيمة  $R^2$ ، ويعد من المقاييس الأكثر شيوعا لتقييم الجودة الإحصائية للنماذج البنائية، كما يعتبر مقياسا للقدرة التفسيرية للنموذج ويعرف باسم معامل التحديد  $R^2$  ويمثل نسبة التباين في المتغيرات الداخلية التي يمكن تفسيرها عن طريق متغير واحد أو أكثر من المتغيرات الخارجية.

اقترح (Chin, 1998) أن قيم  $R^2$  التي تزيد عن 0.67 تعتبر عالية، في حين أن القيم التي تتراوح من 0.33 إلى 0.67 تكون معتدلة أو متوسطة، كما أن القيم بين 0.19 إلى 0.33 فهي ضعيفة، وأما إذا كانت قيم  $R^2$  تقل عن 0.19 فهي غير مقبولة. كما اقترح كل من (Lohmoller, 1989) و (Falk and Miller, 1992) أن قيمة  $R^2$  التي تبلغ 0.10 كحد أدنى تعتبر مقبولة<sup>1</sup> وهو ما سندرج عليه في هذه الدراسة.

<sup>1</sup>Rabee Shurafa, Smart-PLS Workshop HANDS ON PRACTICE, University Utara Malaysia-UUM, October 24-26-2016

الجدول رقم (22) والملحق رقم (13) يوضح قيم  $R^2$  لكل مسار من مسارات نموذج الدراسة.

الجدول (22) معاملات التحديد لنموذج الدراسة

النتيجة	معامل التحديد $R^2$	المتغيرات الداخلية
مقبولة	0,257	الإبداع الإداري
متوسطة	0,465	الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج AMOS

تظهر نتائج معامل التحديد  $R^2$  أن الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية قد فسرت المتغير الوسيط الإبداع بنسبة مقبولة قاربت 26%، كما تبين نتائج الجدول أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  والذي يفسر المتغير الداخلي الأداء الوظيفي بواسطة أبعاد الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى المتغير الوسيط الإبداع بلغت قيمته 46.5% وهي قيمة متوسطة أيضا، إجمالا فإن قيم  $R^2$  تعتبر مقبولة وتبين مدى قدرة النموذج التفسيري ومعنويته الإحصائية.

#### الخطوة الثالثة: تقييم أخطاء القياس

تعتبر هذه الخطوة ضرورية قبل تقييم مخرجات النموذج البنائي، حيث تفترض طريقة أعظم احتمال (Maximum Likelihood) أن تتوزع أخطاء القياس باعتماد عشوائية حول متوسط صفري، وتكون مستقلة عن بعضها البعض.

الجدول (23) مؤشرات تقييم المتغيرات

المتغيرات	الالتواء	التفرطح	التباين
<b>X1</b>	- 0,178	0,139	0,296
<b>X2</b>	- 0,093	0,986	0,221
<b>X3</b>	- 0,643	2,029	0,282
<b>X4</b>	- 0,864	1,519	0,361
<b>V2</b>	- 0,742	2,769	-
<b>V3</b>	0,289	1,885	-

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج AMOS

يظهر الجدول رقم (23) والملاحق (9، 12) إلى أن المتغيرات تتوزع بتماثل واعتدال بالنظر لمؤشر الالتواء الذي يقترب من 0 في المتغيرات الأربعة، أما التفرطح الذي يميز المسارات فيظهر أنه رقيق الذيل بسبب بعده النسبي عن القيمة 3 ماعدا المتغير X3، مما يشير إلى وجود تشتت قليل في المتغيرات وهو أمر طبيعي بالنظر لسلم القياس الخماسي.

الجدول (24) مؤشرات تقييم أخطاء قياس المتغيرين الداخليين

أخطاء القياس	المتوسط	التباين
<b>e1</b>	0.000	0,044
<b>e2</b>	0.000	0,086

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج AMOS

## الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من جهة أخرى فإن أخطاء القياس تتميز بمتوسطات صفرية وتباينات صغيرة جدا أقل من 0.10 حسب ما هو مبين في الجدول رقم (24)، وتباينات مشتركة صفرية مثلما هو موضح في الملحق رقم (14)، وهو ما يثبت عشوائية توزيعها وعدم تأثيرها على نتائج التقدير.

### الخطوة الرابعة: تقييم جودة النموذج

يتم تقييم جودة نموذج تحليل المسار وذلك بحساب عدة إحصائيات ومؤشرات كالتالي:

#### الجدول (25) مؤشرات تقييم جودة النموذج

المؤشرات	الإحصائية	قيمة المؤشر	دلالة المؤشر
مؤشرات المطابقة المطلقة	كاي تربيع	0.0001	مطابقة تامة
	CMIN	0,750	مطابقة جيدة
	RMSEA	0,051	مطابقة ممتازة
	PCLOSE	0,678	مطابقة جيدة
مؤشرات الاقتصاد	PCFI	0,610	مطابقة معقولة
	PNFI	0,610	مطابقة معقولة
	ECVI	0,256	مطابقة جيدة
	AIC	54,000	مطابقة جيدة
مؤشرات المطابقة المقارنة	CFI	0,999	مطابقة ممتازة
	NFI	0,999	مطابقة ممتازة

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج AMOS

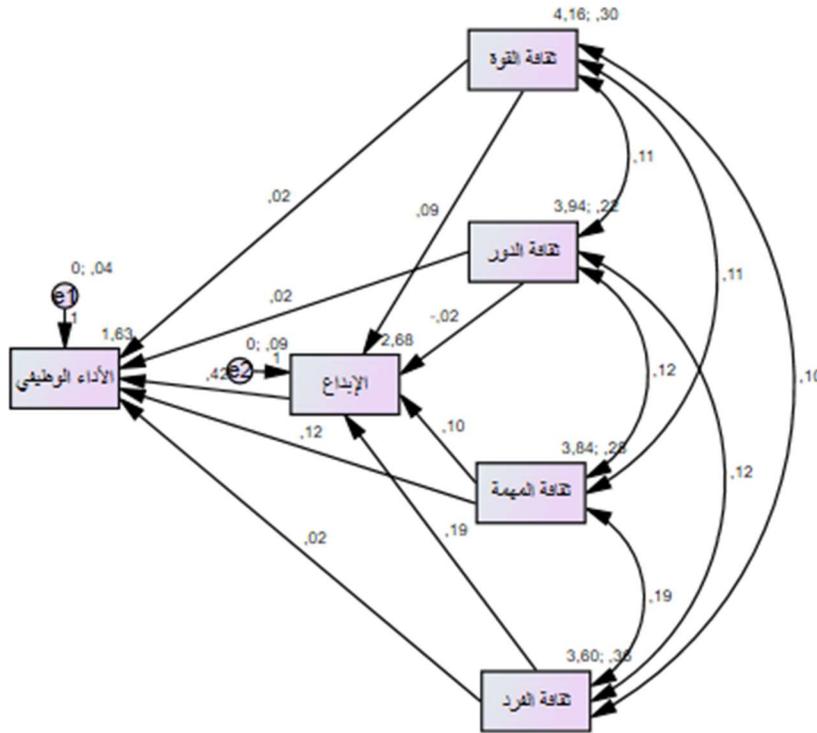
من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن النموذج البنائي يمتاز بمطابقة ممتازة عموما وتفصيلها فيما يلي:

- مؤشرات كاي تربيع و CMIN إحصائيتهما تساوي على الترتيب 0.0001 و 0.750 فهما غير دالتين إحصائيا عند درجة المعنوية 5%، وبالتالي فمطابقة النموذج تامة.

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- من أهم المؤشرات الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA الذي يساوي 0.05 أي أقل من 0.1 مما يدل على مطابقة ممتازة.
  - مؤشر الدلالة الإحصائية للخطأ التقريبي PCLOSE الذي يساوي 0.67 بما أنه أكبر من 0.5 فإنه يدل على مطابقة جيدة.
  - مؤشرات المطابقة المقارن الاقتصادي PCFI والمطابقة المعياري الاقتصادي PNFI التي بلغت 0.61 لكليهما، بما أنها أكبر من 0.5 فإنها تدل على مطابقة معقولة.
  - مؤشرات الصدق التقاطعي المتوقع ECVI ومحك المعلومات لأكايك AIC التي تساوي على الترتيب 0.256 و 54.000 التي تدل على مطابقة جيدة مقارنة بقيمها التي تقل عن النموذج الصفري أو المستقل (Saturated model) التي بلغت على الترتيب 2.029 و 428.175 مثلما هو مبين في الملحق رقم (16).
  - من أهم المؤشرات المطابقة المقارن CFI ومؤشر المطابقة المعياري NFI الذين بلغت قيمهم 0.99 لكليهما وبالتالي مطابقة ممتازة بما أنها أكبر من 0.95.
- الخطوة الخامسة: تقييم معنوية معاملات المسار واختبار الفرضيات**
- تقييم العلاقات الموجودة في النموذج البنائي وهو ما يعبر عنه بمعاملات المسار والتي لها قيم داخل المجال  $[-1,1]$ ، حيث تمثل معاملات المسار المقدرة القريبة من +1 علاقة إيجابية قوية أما القيم القريبة من -1 فتمثل علاقة سلبية.
- نبدأ أولاً بالعلاقات التي تختبر الفرضيات الرئيسية، أي أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي بوجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (13) النموذج البنائي لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع والأداء الوظيفي



المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج AMOS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود تأثيرات دالة إحصائياً وموجبة لأبعاد الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي بوجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة في فترة الدراسة لسنة 2025، نتائج التقدير مبينة بالتفصيل في الملحق رقم (11).

المبحث الثالث: مناقشة النتائج وربطها بفرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار الفرضية الخامسة

تنص الفرضية الخامسة على أنه: يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

لاختبار هذه الفرضية نستعين بالجدول التالي:

الجدول (26) تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري

الأبعاد	التقديرات	الانحراف المعياري	إحصائية Z	القيمة الاحتمالية
X1	0,094	0,042	2,228	0,026
X2	-0,021	0,052	-0,412	0,681
X3	0,099	0,050	1,972	0,049
X4	0,191	0,043	4,488	0,0001
الثابت	2,683	0,201	13,321	0,0001

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج AMOS

من خلال الجدول رقم (26) والملحق رقم (11)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية Z أقل من 5% بالنسبة للمتغيرات X1, X3, X4، مما يعني قبول جزئي للفرضية البديلة الخامسة  $H_1^5$  التي تنص بمفهومها على أن قيمة معاملات المسار تدل على وجود تأثير موجب دال إحصائياً لثقافة القوة، ثقافة المهمة وثقافة الفرد على الإبداع الإداري، والتي بلغت على الترتيب القيم 0.094، 0.099، 0.191، أي أنه كلما زادت أبعاد الثقافة التنظيمية فإنها تؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري بنسب متفاوتة في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، أعلاها لبعدها ثقافة الفرد.

في المقابل، نرفض جزئياً الفرضية البديلة الخامسة ونتجه لقبول الفرضية الصفرية  $H_0^5$  التي تنص بمفهومها على أن قيمة معامل المسار تشير إلى وجود تأثير سالب لكنه غير دال إحصائياً لبعدها ثقافة الدور على الإبداع الإداري في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة. كما نلاحظ من خلال قيمة معامل مسار الحد الثابت التي تجاوزت 2.683 تشير إلى وجود تأثيرات كبيرة وموجبة ذات دلالة إحصائية لمتغيرات أخرى على الإبداع الإداري في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

نجد أن النتائج أسفرت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة القوة، ثقافة المهمة وثقافة الفرد على الإبداع الإداري، في حين لم تظهر ثقافة الدور تأثيرا معنويا في هذا الجانب ويمكن تفسير النتائج على النحو التالي:

- يعزى تأثير ثقافة القوة إلى طبيعة الهياكل التنظيمية التي تعتمد على السلطة المركزية واتخاذ القرار من قبل القيادات العليا، ففي حالة كانت هذه القيادة تتسم بالرؤية الاستراتيجية والدعم للمبادرات، فإنها تخلق بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع حيث يمنح للموظفين مساحة للتفكير والتجريب ضمن إطار من التوجيه والرقابة.

- يفسر تأثير ثقافة المهمة بتركيز هذا النمط الثقافي على الإنجاز وتحقيق الأهداف، مما يخلق مناخا تشجع فيه المؤسسة على تبني الأفكار الجديدة وتطوير طرق وأساليب العمل من أجل تحسين الكفاءة والنتائج، وهاته الثقافة تنسجم مع متطلبات الإبداع الإداري الذي يقوم على حل المشكلات وابتكار البدائل التنظيمية.

- يمكن تفسير تأثير ثقافة الفرد بكونها تضع الموظف في مركز الاهتمام، وتقدر الاستقلالية والمبادرة الفردية، مما يسهم في خلق بيئة محفزة للإبداع، فكلما شعر الأفراد بأن آراءهم وأفكارهم تحترم وتؤخذ بعين الاعتبار كلما زادت قابليتهم للمساهمة في عمليات التفكير الإبداعي وتقديم المقترحات التطويرية.

- أما بالنسبة لعم وجود أثر لثقافة الدور، فيعزى ذلك إلى طبيعتها البيروقراطية التي تركز على الالتزام الصارم بالقوانين والإجراءات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق، وهو ما قد يقيد حرية التفكير ويضعف من روح المبادرة، وبالتالي فإن هذه الثقافة تعتبر بيئة غير مواتية لنمو الإبداع الإداري الذي يتطلب قدرا عاليا من المرونة والانفتاح.

تشير هذه النتائج إلى أن الأبعاد الثقافية التي تتسم بالمرونة والتركيز على الأفراد والمهام تسهم بشكل إيجابي في دعم الإبداع الإداري في حين أن الأبعاد ذات الطابع البيروقراطي

## الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الجامد تعيق هذا النوع من الإبداع، مما يوجب ضرورة تعزيز ثقافات تنظيمية مرنة ومفتوحة تدعم حرية التعبير وتشجع على المبادرة والابتكار داخل المؤسسة.

نتيجة لما سبق، نستطيع إثبات الفرضية الخامسة جزئياً بما يلي:

يوجد أثر لثلاثة أبعاد من الثقافة التنظيمية وهي (ثقافة القوة، ثقافة المهمة وثقافة الفرد) على الإبداع الإداري في حين لا يوجد أثر لبعد ثقافة الدور.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية السادسة

تنص الفرضية السادسة على أنه: يوجد أثر للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي

في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

لاختبار هذه الفرضية نستعين بالجدول التالي:

الجدول (27) تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي

الأبعاد	التقديرات	الانحراف المعياري	إحصائية Z	القيمة الاحتمالية
V2	0,419	0,049	8,554	0,0001

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج AMOS

من خلال الجدول رقم (27) والملحق رقم (11)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية Z أقل من 5% بالنسبة للمتغير V2، مما يعني قبول الفرضية البديلة السادسة  $H_1^6$  التي تنص بمفهومها على أن قيمة معاملات المسار تدل على وجود تأثير موجب دال إحصائياً للإبداع على الأداء الوظيفي، والتي بلغت قيمتها 0.419، أي أنه كلما زاد الإبداع فإنه يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه الأدبيات السابقة التي تؤكد على أهمية تبني

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الأساليب الإبداعية من أجل تحسين الأداء، ويعزى هذا الأثر إلى أن الإبداع يكون نتيجة بيئة العمل الأكثر مرونة وأكثر تحفيزاً، حيث تشجع الإدارة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والمشاركة في صنع القرار، واعتماد الأساليب غير التقليدية في معالجة المشكلات التنظيمية، هذه العوامل تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام وتحسين جودة تنفيذ المهام، وهي كلها مؤشرات مباشرة لتحسين الأداء الوظيفي الفعال.

وفي هذا السياق وبحكم طبيعة العمل التقنية والتنظيمية للمديرية، والتي بشكل كبير من الإبداع سواء في إعادة تصميم العمليات أو في أساليب التواصل الداخلي أو في إدارة فرق العمل، وهو ما ينعكس بدوره على أداء العاملين وهذا من خلال تعزيز الشعور بالتمكين والمسؤولية وكذا تحسين التعاون والتنسيق بين الدوائر والمصالح.

وتظهر هذه النتيجة أهمية تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع، لما لها من دور حاسم في رفع كفاءة المورد البشري وتحقيق الأهداف التشغيلية للمؤسسة.

بناء على ما سبق يمكن القول أن الإبداع الإداري ليس فقط محركاً لتحسين الأداء الوظيفي، بل هو أحد الركائز الأساسية لرفع التنافسية التنظيمية داخل قطاع الاتصالات، لاسيما في سياق التحديات التقنية والتغيرات المستمرة، وهذا ما يوجب على الإدارة ضرورة ترسيخ ثقافة الإبداع وتطوير القيادات الإدارية لضمان استدامة الأداء المتميز وتشجيع العاملين على طرح الأفكار وتقدير المبادرات الجديدة، وتطوير مهارات القادة الإداريين في مجال التفكير الإبداعي واتخاذ القرار، كما تعمل على تهيئة بيئة عمل محفزة تدعم التجريب والتقليل من البيروقراطية.

نتيجة لما سبق، نستطيع إثبات الفرضية السادسة بما يلي:

يوجد أثر للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية السابعة

تنص الفرضية السابعة على أنه: يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

لاختبار هذه الفرضية نستعين بالجدول التالي:

الجدول (28) التأثير المباشر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

الأبعاد	التقديرات	الانحراف المعياري	إحصائية Z	القيمة الاحتمالية
X1	0,021	0,030	0,691	0,490
X2	0,018	0,037	0,479	0,632
X3	0,120	0,036	3,327	0,0001
X4	0,023	0,032	0,714	0,475
الثابت	1,631	0,195	8,384	0,0001

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج AMOS

من خلال الجدول رقم (28) والملحق رقم (11)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية Z أقل من 5% بالنسبة للمتغير X3، مما يعني قبول جزئي للفرضية البديلة السابعة  $H_1^7$  التي تنص بمفهومها على أن قيمة معاملات المسار تدل على وجود تأثير موجب دال إحصائياً لثقافة المهمة على الأداء الوظيفي، والتي بلغت قيمتها 0.120، أي أنه كلما زادت ثقافة المهمة فإنها تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في المقابل، نرفض جزئياً الفرضية البديلة السابعة ونتجه لقبول الفرضية الصفرية  $H_0^7$  التي تنص بمفهومها على أن قيمة معامل المسار تشير إلى وجود تأثير موجب لكنه غير دال إحصائياً لأبعاد ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة الفرد على الأداء الوظيفي في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

كما نلاحظ من خلال قيمة معامل مسار الحد الثابت التي تجاوزت 1.631 تشير إلى وجود تأثيرات كبيرة وموجبة ذات دلالة إحصائية لمتغيرات أخرى على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لبعد ثقافة المهمة على الأداء الوظيفي، في حين لم يظهر أثر لبقية الأبعاد الأخرى المتمثلة في ثقافة القوة، ثقافة الدور وثقافة الفرد، ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال فهم طبيعة السياق التنظيمي الذي تنشط فيه المديرية، إذ يلاحظ أن ثقافة المهمة والتي تركز على وضوح الأهداف والتوجه نحو الإنجاز وتحقيق النتائج تتماشى بدرجة كبيرة مع طبيعة العمل، والذي يتطلب تنفيذاً دقيقاً للمهام، والتزاماً بالمواعيد وتركيزاً على الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات.

في المقابل لم تظهر ثقافة القوة كعنصر مؤثر في الأداء الوظيفي، مما قد يشير إلى ضعف تأثير السلطة الرسمية أو المركزية في تحفيز العاملين وتوجيههم، ويحتمل أن يكون نمط القيادة السائد في المديرية يميل إلى التشاركية أو التوزيع الأفقي للسلطة، مما يجعل الموظفين أكثر تحفيزاً من خلال التحديات الوظيفية لا من خلال الهيكل السلطوي.

أما ثقافة الدور والتي تقوم على الالتزام بالبنى التنظيمية والتعليمات الرسمية لا تشكل دافعاً حقيقياً للأداء في هاته البيئة، ويرجع هذا إلى الحاجة لمرونة مهنية أكبر تتجاوز حدود الأدوار التقليدية، وتسمح بالتكيف مع طبيعة العمل المتغيرة وهو ما قد يضعف من فعالية هذا البعد.

## الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

وبالنسبة لثقافة الفرد فإن غياب أثرها قد يرتبط بضعف الاهتمام بالحوافز الفردية ومحدودية تمكين الموظفين من التعبير عن مبادراتهم الذاتية، كما قد تكون ثقافة العمل الجماعي أكثر حضوراً في بيئة العمل، مما يقلل من تأثير التوجهات الفردية في الأداء العام. بناء على ما سبق يمكن القول أن ثقافة المهمة تمثل البعد الأكثر توافقاً ومواءمة مع متطلبات العمل في المؤسسة، وهو ما يفسر أثرها المباشر في تحسين الأداء الوظيفي، بينما تبقى بقية أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى ذات تأثير محدود في هذا السياق، نتيجة لعدم انسجامها مع الخصائص العملية والتنظيمية التي تميز هذا النوع من المؤسسات.

نتيجة لما سبق، نستطيع إثبات الفرضية السابعة جزئياً بما يلي:

يوجد أثر لثقافة المهمة على الأداء الوظيفي في حين لا يوجد أثر لثقافة القوة، ثقافة الدور وثقافة الفرد.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الثامنة

تنص الفرضية الثامنة على أنه: يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في وجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

لاختبار هذه الفرضية نستعين بالجدول التالي:

الجدول (29) التأثير غير المباشر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بواسطة

الإبداع الإداري

مجال الثقة 95%		الانحراف المعياري	التقديرات	الأبعاد
الحد الأعلى	الحد الأدنى			
0,099	0,003	0,028	0,039	X1
0,024	-0,054	0,023	-0,009	X2
0,092	0,001	0,026	0,042	X3
0,126	0,050	0,021	0,080	X4

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج AMOS

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول رقم (29) والملحق رقم (17)، نلاحظ أن الحدود الدنيا والحدود العليا المولدة بتقنية البوتستراب بدرجة ثقة 95% تشير إلى مجال واحد يمر بنقطة الصفر يخص المتغير  $X_2$ ، وبالتالي فإن التأثيرات غير المباشرة للمتغيرات  $X_1$ ,  $X_3$ ,  $X_4$  ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول جزئي للفرضية البديلة الثامنة  $H_1^8$  التي تنص بمفهومها على أن قيمة معاملات المسار تدل على وجود تأثير غير مباشر موجب دال إحصائياً لثقافة القوة، ثقافة المهمة وثقافة الفرد على الأداء الوظيفي بوجود الإبداع، والتي بلغت على الترتيب القيم 0.039، 0.042، 0.080، أي أنه كلما زادت أبعاد الثقافة التنظيمية فإنها تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بوجود الإبداع كمتغير وسيط بنسب متفاوتة في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، أعلاها لبعدها ثقافة الفرد.

في المقابل، نرفض جزئياً الفرضية البديلة الثامنة ونتجه لقبول الفرضية الصفرية  $H_0^8$  التي تنص بمفهومها على أن قيمة معامل المسار تشير إلى وجود تأثير غير مباشر سالب لكنه غير دال إحصائياً لبعدها ثقافة الدور على الأداء الوظيفي بوجود الإبداع في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لكل من ثقافة القوة وثقافة المهمة وثقافة الفرد على الأداء الوظيفي في ظل وجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط، في حين لم يظهر أثر معنوي لثقافة الدور في السياق ذاته، ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

- بالنسبة لثقافة القوة أن الأثر الإيجابي لها على الأداء الوظيفي قد يعزى إلى طبيعة الهيكل التنظيمي في المديرية، الذي يتسم بدرجة من المركزية الإدارية والقيادة العمودية، في هذا السياق تلعب القيادة دوراً محورياً في توجيه سلوكيات الأفراد وتعزيز التزامهم بالمهام الوظيفية، لا سيما عند توافر رؤية واضحة لدى القيادات الإدارية، ويعزز الإبداع هذا الأثر من خلال إتاحة المجال للقيادات في تبني أساليب مبتكرة في حل المشكلات وتحفيز العاملين، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء.

## الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- بالنسبة لثقافة المهمة يعكس الأثر الإيجابي لها على الأداء الوظيفي مدى تركيز هاته الثقافة على تحقيق الأهداف والنتائج، وهو ما يتماشى مع التوجهات المعاصرة في إدارة الأداء، إذ تركز ثقافة المهمة على الكفاءة والفعالية وتدفع العاملين إلى التركيز على الإنجاز، وعند توافر بيئة محفزة على الإبداع فإن ذلك يتيح تبني آليات جديدة وأساليب عمل مبتكرة تساهم في تحسين الأداء بشكل فعال ومستدام.

- بالنسبة لثقافة الفرد والتي تعد من البيئات التنظيمية الداعمة للإبداع، حيث تركز على تمكين الأفراد واحترام آراءهم وتعزيز الاستقلالية في العمل، ويبدو أن هذا النوع من الثقافة يتكامل بدرجة كبيرة مع الإبداع، إذ يحفز العاملين على تقديم المبادرات وتحمل المسؤولية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، كما أن الشعور بالتقدير والحرية الفكرية داخل المؤسسة يعزز من الالتزام والرضا الوظيفي، وهما من العوامل المرتبطة ارتباطا وثيقا بمستويات الأداء.

- أما عن غياب الأثر لثقافة الدور على الأداء الوظيفي، فقد يرجع ذلك إلى الطبيعة النمطية والبيروقراطية لهاته الثقافة والتي تركز على الالتزام الصارم بالقوانين والإجراءات الرسمية وتحديد الأدوار، وعلى الرغم من هذا النوع من الثقافة قد يضمن الانضباط والتنظيم، إلا أنه في ظل وجود الإبداع الإداري قد ينظر إليه على أنه معيق للتجديد والتطوير، إذ قد تحد ثقافة الدور من حرية التعبير والمبادرة لدى العاملين مما يضعف من قدرتهم على الإبداع والتفاعل مع أساليب العمل الحديثة، وبالتالي تقل مساهمتها في تحسين الأداء.

نتيجة لما سبق، نستطيع إثبات الفرضية الثامنة جزئياً بما يلي:

يوجد أثر غير مباشر لثلاثة أبعاد من الثقافة التنظيمية وهي (ثقافة القوة، ثقافة المهمة وثقافة الفرد) على الأداء الوظيفي بوجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط في حين لا يوجد أثر لثقافة الدور.

المطلب الخامس: اختبار الفرضية التاسعة

تنص الفرضية التاسعة على أنه: توجد علاقات ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية نستعين بالجدول التالي:

الجدول (30) التباين المشترك بين أبعاد الثقافة التنظيمية

الأبعاد	التقديرات	الانحراف المعياري	إحصائية Z	القيمة الاحتمالية
X2<->X1	0,106	0,019	5,560	0,0001
X3<->X1	0,114	0,021	5,316	0,0001
X4<->X1	0,103	0,024	4,384	0,0001
X3<->X2	0,121	0,019	6,355	0,0001
X4<->X2	0,124	0,021	5,838	0,0001
X4<->X3	0,188	0,025	7,361	0,0001

المصدر: إعداد الطالب باستخدام برنامج AMOS

من خلال الجدول رقم (30) والملحق رقم (12)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لإحصائية Z أقل من 5% بالنسبة للتباين المشترك بين كل أبعاد الثقافة التنظيمية، والمتمثلة في ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة وثقافة الفرد ومن خلال الملحق رقم (12) أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط طردية (متوسطة) بين أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث تراوحت القيم بين (0.317) و (0.588) بالنسبة لمعامل الارتباط بيرسون.

تشير هذه القيم إلى أن هناك ترابطاً إيجابياً بين الأبعاد، مما يدل على أن التغيير في أحد الأبعاد قد يصاحبه تغيير في الأبعاد الأخرى.

قد كانت أضعف علاقة إرتباط بين ثقافة القوة وثقافة الفرد، حيث بلغت قيمة (0.317) ما يشير إلى حد أدنى من التفاعل بين هذين البعدين، ويمكن تفسير ذلك بتباين

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الأسس التي يقوم عليها كل بعد، حيث تميل ثقافة القوة إلى المركزية والسلطة، في حين تركز ثقافة الفرد على الاستقلالية والمبادرة الفردية.

كما بلغت علاقة الارتباط بين ثقافة القوة وثقافة الدور قيمة (0.414) وبين ثقافة القوة وثقافة المهمة قيمة (0.393)، ما يشير إلى أن ثقافة السلطة قد تتقاطع أو تشترك جزئياً مع هياكل التنظيم الرسمية أو مع ثقافة الإنجاز ولكن بدرجة محدودة.

أما العلاقة بين ثقافة الدور وثقافة المهمة فقد بلغت (0.487) وبين ثقافة الدور وثقافة الفرد كانت (0.439)، وهي أيضاً علاقات طردية قد تعكس وجود تداخل نوعاً ما بين البنى الرسمية والاحتياجات الفردية أو مع توجهات الإنجاز.

وأخيراً كانت أقوى علاقة ارتباط مسجلة بين ثقافة المهمة وثقافة الفرد بقيمة (0.588)، والتي قد تعكس قدراً أكبر من التوافق والانسجام بين ثقافة الأداء وبين المبادرة الفردية، حيث تتطلب ثقافة المهمة مستويات أعلى من حيث المسؤولية الفردية والاعتماد على الذات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال هذه النتائج يتضح أن أبعاد الثقافة التنظيمية في بيئة العمل تتسم بقدر من الارتباط النسبي، إذ ترتبط فيما بينها بروابط متوسطة، ما يعكس أنه إذا تغير أحد الأبعاد، غالباً ما يحدث تغير معتدل في الأبعاد الأخرى لكنه ليس تغيراً كاملاً أو دائماً.

نتيجة لما سبق نستطيع اثبات الفرضية التاسعة والتي تنص بمفهومها على:

وجود علاقات ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة

التنظيمية.

### خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بدراسة تطبيقية على المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة وقدرتها على تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بوجود الإبداع الإداري، حيث تم القياس بواسطة الاستبيان الموجه لعينة من موظفي المديرية، تمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية في: ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة وثقافة الفرد، أما أبعاد الإبداع الإداري فتمثلت في: طلاقة التفكير، الأصالة والجدة في التفكير، المرونة والحساسية للمشكلات، بالإضافة إلى أبعاد الأداء الوظيفي التي تمثلت في: كمية العمل المنجز، نوعية العمل المنجز، المثابرة والثوق والمعرفة بمتطلبات الوظيفة.

تم التوصل إلى أن المديرية تحقق مستوى مرتفع من الإبداع الإداري بمتوسط عام بلغ 4.057 كما هو مبين في الجدول رقم (14)، من خلال أربعة أبعاد وفق الترتيب التالي من حيث أهميتها: المرونة، طلاقة التفكير، الحساسية للمشكلات ثم الأصالة والجدة في التفكير، مثلما هو موضح في الجدول رقم (15).

أما الثقافة التنظيمية، فقد سجلت مستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ 3.886 كما هو مبين في الجدول رقم (12)، من خلال أربعة أبعاد وفق الترتيب التالي من حيث أهميتها: ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة واخيرا ثقافة الفرد، مثلما هو موضح في الجدول رقم (13).

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى بعض المتغيرات الديمغرافية والمتمثلة في: المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي. في المقابل لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، السن، والأقدمية المهنية.

من جهة أخرى، تم تطبيق نتائج الاستبيان على نموذج بنائي بأربعة متغيرات خارجية تخص محور الثقافة التنظيمية وتأثيرها على متغير داخلي تمثل في محور الأداء الوظيفي

## الفصل الرابع — عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بوجود متغير وسيط تمثل في محور الإبداع الإداري، حيث تم التوصل إلى أن المديرية ترفع من الأداء الوظيفي لعمالها بوجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط من خلال ثلاثة أبعاد وفق الترتيب التالي من حيث أهميتها: ثقافة الفرد، ثقافة المهمة ثم ثقافة القوة، في غياب تأثير ثقافة الدور وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (29)، كما أنها تحقق مستويات مرتفعة للأداء الوظيفي بمتوسط بلغ 4.033 مثلما بيناه في الجدول رقم (16).

الختمة

## الخاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في: ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط لدى العاملين بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة. وقد تم تناول موضوع الدراسة عبر أربعة فصول انطلقت من الفرضيات المطروحة في المقدمة، تضمن الفصل الأول الإطار النظري حيث تم فيه استعراض الأدبيات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وهذا بالتركيز على المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية، إلى جانب توضيح المفاهيم الأساسية للإبداع والأداء الوظيفي، أما الفصل الثاني فقد خصص لاستعراض الأدبيات التطبيقية من خلال عرض الدراسات السابقة، والتي تم تقسيمها إلى دراسات باللغة العربية وأخرى باللغة الأجنبية، وفي الفصل الثالث تم تناول الجانب المنهجي للدراسة، متضمنًا المنهج المتبع، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بينما خصص الفصل الرابع لعرض النتائج وتحليلها من خلال دراسة إجابات أفراد العينة على الاستبيان، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

## أ- نتائج اختبار الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الأولى: والتي تنص على أنه يوجد مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، حيث تم اثبات هذه الفرضية وذلك بتسجيل مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام للثقافة التنظيمية (3,89)، مما يعكس مستوى من التوافق حول فعالية الثقافة التنظيمية.

- بالنسبة للفرضية الثانية: والتي تستند على أنه يوجد مستوى مرتفع للإبداع الإداري، وهو الأمر الذي تم تأكيده حيث بلغ المتوسط العام لمحور الإبداع (4،05)، وهو متوسط مرتفع.
- بالنسبة للفرضية الثالثة: والتي تستند هذه الفرضية على وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي للعاملين وهي النتيجة التي تم التوصل إليها حيث بلغ المتوسط العام للمتغير التابع الأداء الوظيفي (4،03)، وهو ما يعكس درجة عالية من الاتساق في تقييم الموظفين لأدائهم الذاتي عبر مختلف الأبعاد.
- بالنسبة للفرضية الرابعة: والتي تركز على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي بحسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الأقدمية المهنية، المؤهل العلمي، الوظيفة)، تم قبول جزئي للفرضية البديلة الرابعة  $H_1$  لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي في المديرية بحسب المتغيرات الديمغرافية الآتية: (المؤهل العلمي، الوظيفة) في حين تم رفض جزئي للفرضية البديلة الرابعة  $H_1$  وقبول جزئي للفرضية الصفرية الرابعة  $H_0$  لعدم وجود فروق تعزى لمتغيري (الجنس، السن، الأقدمية المهنية).
- بالنسبة للفرضية الخامسة: تركز هذه الفرضية على وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المديرية، وهو الأمر الذي تم إثباته بالنسبة لأبعاد (ثقافة القوة، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد) وهذا انطلاقاً من قيم معاملات المسار التي تدل على وجود تأثير موجب دال إحصائياً لهاته الأبعاد على الإبداع والتي بلغت على الترتيب القيم (0،094)، (0،099)، (0،191) أي انه كلما زادت أبعاد الثقافة التنظيمية فإنها تؤدي إلى زيادة الإبداع، مما يعني قبول جزئي للفرضية البديلة الخامسة  $H_1$ ، وفي المقابل نرفض جزئياً الفرضية البديلة الخامسة ونتجه لقبول جزئي للفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تنص بمفهومها على أن قيمة معامل المسار تشير إلى وجود تأثير سالب لكنه غير دال

إحصائية لبعدها ثقافة الدور على الإبداع في المؤسسة، والذي بلغت قيمته (-0,021)، مما يعني وجود أثر لثلاثة أبعاد من الثقافة التنظيمية والتي هي (ثقافة القوة، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد) في حين لا يوجد أثر لثقافة الدور.

- بالنسبة للفرضية السادسة: حيث تنص هذه الفرضية على وجود أثر للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية، وهي الفرضية التي تم تأكيدها مما يعني قبول الفرضية البديلة السادسة  $H_1$ ، التي تنص بمفهومها على أن قيمة معاملات المسار تدل على وجود تأثير موجب دال إحصائياً للإبداع على الأداء الوظيفي والتي بلغت قيمتها (0,419) مما يدل على وجود أثر للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي.

- بالنسبة للفرضية السابعة: وتنص هذه الفرضية على وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية، من خلال الدراسة وجدنا أن القيمة الاحتمالية لإحصائية Z كانت أقل من 5% هذا بالنسبة لثقافة المهمة مما يعني قبول جزئي للفرضية البديلة السابعة  $H_1$  والتي تنص بمفهومها على أن قيمة معاملات المسار تدل على وجود تأثير موجب دال إحصائياً لثقافة المهمة على الأداء الوظيفي، التي بلغت قيمتها (0.120)، في المقابل تم رفض جزئياً الفرضية البديلة السابعة و قبول جزئي للفرضية الصفرية السابعة  $H_0$  والتي تنص بمفهومها على أن قيمة معامل المسار تشير إلى وجود تأثير موجب لكنه غير دال إحصائياً لأبعاد (ثقافة القوة، ثقافة الدور، وثقافة الفرد) على الأداء الوظيفي، مما يعني إثبات جزئي للفرضية البديلة السابعة والتي تنص على أنه يوجد أثر لبعدها واحد وهو بعد ثقافة المهمة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

- بالنسبة للفرضية الثامنة: تستند هذه الفرضية على وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وهذا بوجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط.

من خلال النتائج المتوصل إليها وجدنا أن التأثيرات غير المباشرة لأبعاد (ثقافة القوة، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد) ذات دلالة إحصائية، مما يعني قبول جزئي للفرضية البديلة الثامنة

$H_1$  والتي بلغت قيم معاملات المسار فيها على الترتيب (0.039)، (0.042)، (0.080) أي أنه كلما زادت أبعاد الثقافة التنظيمية فإنها ستؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي وهذا بوجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط.

في حين نرفض جزئياً الفرضية البديلة الثامنة ونتجه للقبول الجزئي للفرضية الصفرية الثامنة  $H_0$  والتي تنص بمفهومها على أن قيمة معامل المسار يشير إلى وجود تأثير غير مباشر سالب لكنه غير دال إحصائياً لبعده ثقافة الدور على الأداء الوظيفي بوجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط في المديرية.

ومنه نصل إلى وجود أثر غير مباشر لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في ثقافة القوة، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد على الأداء الوظيفي بوجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

• بالنسبة للفرضية التاسعة: والتي تركز على قبول الفرضية البديلة التاسعة  $H_1$  والتي تنص بمفهومها على وجود علاقات ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية.

#### ب- نتائج الدراسة الميدانية:

بعد إختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج كان أهمها:

- كان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة مرتفعاً، ويعود السبب في ذلك إلى وجود بيئة عمل متمسكة تساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يمكن تفسير هذا المستوى من خلال تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في:

- **ثقافة القوة:** والتي من خلالها تُظهر المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة تركيزاً قويا على اتخاذ القرارات السريعة والتقليل من البيروقراطية، هذا التوجه يمكن الإدارة من الاستجابة السريعة للتحديات والفرص، ويعزز من القدرة التنافسية في بيئة العمل التي تتسم بالديناميكية.
  - **ثقافة الدور:** والتي من خلالها تسعى المديرية إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح مما يعزز من التنظيم الداخلي والتنسيق بين الفرق.
  - **ثقافة المهمة:** تركز المديرية على تحقيق الأهداف والمهام المحددة مما يعزز من روح الفريق والتعاون بين الأفراد بغية المساهمة في تحقيق نتائج ملموسة تعزز من الإبداع وحل المشكلات بفعالية.
  - **ثقافة الفرد:** تولي المديرية اهتماما بتطوير الأفراد وتمكينهم من اتخاذ قرارات مستقلة، مما يعزز من الإبداع والمبادرة التي تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ويحفز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم.
- كان مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة مرتفعاً ويعزى هذا المستوى لدى العاملين إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية، وهذا من خلال توفير المديرية لبيئة تنظيمية مرنة تشجع على المبادرة وتتمن الأفكار الجديدة كما أن سياسات القيادة تركز على إشراك العاملين في اتخاذ القرار، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية، إضافة إلى طبيعة العمل في قطاع الاتصالات والذي يتميز ببيئة تمتاز بالديناميكية تتطلب حلولاً متجددة وتكيفاً مستمراً مع المتغيرات التقنية والميدانية، وهو ما يدفع بالعاملين إلى الإبداع والابتكار لمواكبة التطورات وتجاوز التحديات، كما تتميز بيئة العمل بالمديرية بثقافة التعاون

بين الفرق وهو ما يعزز تبادل الخبرات والتشارك المعرفي، ما يخلق بيئة محفزة على التفكير الجماعي الإبداعي.

- كان مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة مرتفعا و يرجع هذا المستوى إلى مجموعة من العوامل والمحددات التي تتكامل فيما بينها لتشكل بيئة عمل محفزة و فعالة، تعد الكفاءات البشرية من أبرز العوامل الحاسمة في رفع مستوى الأداء اعتماداً على التأهيل العلمي والتقني وهذا من خلال الدقة والسرعة في الإنجاز، والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية بناء على سياسة التكوين المستمر والخبرة المكتسبة من خلال السنوات المقضية في العمل وهذا لتعزيز رأس المال البشري وتحسين كفاءته الوظيفية والعمل على اعتماد مبدأ تحسين جودة الخدمة كخيار استراتيجي في تسيير المديرية التي تعتبر الرهان المعول عليه في توجه الدولة نحو الرقمنة، وهذا ما يساهم في توجيه جهود العاملين نحو تلبية احتياجات المتعاملين والرفع من مستوى رضاهم والعمل على تقليص آجال التدخل وضمان استمرارية الخدمات.

- كما أشارت النتائج إلى أن بعض المتغيرات الديمغرافية والمتمثلة في المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي قد تلعب دورا مؤثرا في تشكيل تصورات الأفراد حول أدائهم في العمل، في المقابل لم تظهر النتائج وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس، السن، الأقدمية المهنية مما يدل على أن الأداء الوظيفي لا يتأثر بشكل ملموس بهذه المتغيرات ضمن سياق الدراسة.

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيرا واضحا لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في ثقافة القوة، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، في حين لم تظهر ثقافة الدور تأثيرا بخصوص ذلك، ويمكن تفسير ذلك كون ثقافة القوة تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع عندما يكون القائد ذا رؤية واضحة فيمنح

العاملين ثقة و حرية في تنفيذ الأفكار، مما يعزز مناخا يسمح بالتجريب و التجديد خاصة في بيئة تتميز بالديناميكية مثل قطاع الاتصالات، أما ثقافة المهمة و التي تركز على تحقيق الأهداف و الكفاءة فهي تدفع بالعاملين إلى إيجاد حلول مبتكرة لتحسين الأداء وتحقيق النتائج وهو ما يشكل بيئة محفزة للإبداع ، كذلك فإن ثقافة الفرد التي تقوم على إحترام خصوصية الفرد وتقدير مساهماته تخلق شعوراً بالانتماء و الدافعية الذاتية ما يشجع على طرح الأفكار الجديدة و المبادرات الشخصية.

في المقابل نجد ثقافة الدور التي تركز على الالتزام بالمهام الرسمية والإجراءات الروتينية، قد تحد من حرية التفكير وتقلل من فرص المجازفة أو الخروج عن المألوف، مما يؤدي إلى بيئة أقل تحفيزاً على الإبداع في سياق المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة حيث تتطلب طبيعة العمل مرونة وسرعة في التكيف مع التغيرات التقنية والتحديات الميدانية، لهذا قد لا توفر ثقافة الدور المناخ المناسب لتطوير الأفكار الجديدة.

- يتضح من نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية العملياتية، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة العمل في قطاع الاتصالات الذي يتميز بالتطور السريع والمنافسة العالية، في هذا السياق يمثل الإبداع أحد العوامل الجوهرية التي تمكن العاملين من التكيف مع التغيرات التكنولوجية المستمرة و تقديم حلول مبتكرة للمشكلات اليومية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، كما أن الإبداع يسهم في تحسين مؤشرات الأداء مثل السرعة في الإنجاز، جودة الأداء أو نوعية العمل المنجز، ومن جهة أخرى الإبداع يولد شعوراً بالرضا لدى العامل مما يزيد من إلتزامه والعمل بأكثر مثابرة ووثوق.

- أشارت النتائج إلى وجود تأثير لبعدها ثقافة المهمة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العملياتية، في حين لم تُظهر ثقافات القوة والدور والفرد أي تأثير، ويمكن

تفسير هذه النتيجة من خلال طبيعة المهام والأنشطة التي تمارسها المديرية حيث يلاحظ أن تركيز العمل داخل هذا السياق المؤسسي مرتبط بالأساس على تحقيق الأهداف والنتائج ويعتمد قياس الكفاءة والأداء وفقاً لمؤشرات واضحة ومحددة تتعلق بالمرجات مثل جودة الخدمات، سرعة التنفيذ، ورضا الزبائن.

إن ثقافة المهمة تحفز الموظفين على الإنجاز وتحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز من التناسق بين الجهود الفردية والجماعية ويدعم ثقافة الأداء المرتفع.

في حين ثقافة القوة التي تركز على السيطرة والتراتبية لا تتماشى مع متطلبات العمل الميداني أو التقني الذي يحتاج إلى المرونة والسرعة في اتخاذ القرار، أما ثقافة الدور فهي تركز على الالتزام الصارم بالقواعد والإجراءات الرسمية، هذا ما قد يؤدي إلى الجمود التنظيمي في بيئة تتطلب الإبداع والسرعة في التنفيذ، وأخيراً فإن ثقافة الفرد التي تعطي الأولوية لتحقيق الذات والاستقلالية قد تكون محدودة التأثير في بيئة تتطلب العمل الجماعي والتعاون من أجل تحقيق الأهداف.

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (ثقافة القوة، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد) على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دور الإبداع الإداري كمتغير وسيط. في المقابل لم يظهر لثقافة الدور أي تأثير على الأداء الوظيفي ضمن نفس السياق وهذا ما يمكن تفسيره من خلال:

- **ثقافة القوة:** تلعب هذه الثقافة دوراً في تعزيز الانضباط والتوجيه المركزي في بيئة عمل المديرية العملية مما يساعد العاملين على وضوح المهام والمسؤوليات وخاصة عندما تكون القيادة قادرة على تحفيز الموظفين على الإبداع داخل الأطر المحددة، هذا النوع من الثقافة يمكن أن يخلق بيئة "آمنة" للإبداع المنظم، هذا ما يدعم بدوره الأداء الوظيفي.

- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف والنتائج وهو ما يتماشى عادةً مع تشجيع الأفكار الجديدة والفعالة لتحقيق تلك الأهداف، في هذه الحالة يصبح الإبداع وسيلة عملية لتحسين الإنجاز وتحقيق التفوق الوظيفي، خاصة عندما تكون الأدوار مرتبطة بنتائج ملموسة كجودة الخدمات أو سرعة الإنجاز.
- **ثقافة الفرد:** تعزز هذه الثقافة من شعور الموظف بالاستقلالية والمبادرة وهذا ما يعد بيئة خصبة للإبداع، ومع ازدياد حرية التعبير عن الأفكار والمقترحات يتحسن الأداء نتيجة لتطبيق حلول جديدة وتحسين للعمليات.
- **ثقافة الدور:** تعتمد هذه الثقافة على القواعد، الهيكلية والروتين، وهي غالباً ما تقيد عملية الإبداع، بحيث في بيئة تتطلب المرونة والإبداع مثل بيئة قطاع الاتصالات، قد تكون هذه الثقافة غير محفزة للإبداع، بل على العكس قد تحد من تطوير الأداء، وهذا ما يفسر غياب أثرها الإيجابي في النتائج.
- بالنسبة للإبداع كمتغير وسيط هنا يعمل كحلقة وصل بين الثقافة التنظيمية والأداء، فعندما تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى العامل، هذا ما ينعكس بشكل مباشر على جودة أدائه، وبانعدام وجود هذه الحلقة في ثقافة الدور، هذا ما يفسر ضعف تأثيرها على الأداء.
- تشير نتائج الدراسة إلى وجود أثر للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين، ويكون هذا بشكل واضح في حالة وجود الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، ويفسر هذا الأثر من خلال العلاقة التكاملية بين البيئة الثقافية داخل المؤسسة ومستوى الإبداع الذي يظهره الموظفون أثناء تأدية مهامهم، وهذا من خلال الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تشجيع المبادرات الفردية و تقبل الأفكار الجديدة ودعم روح التجريب والتجديد في أداء المهام، بحيث تساهم في تقليل الخوف من الفشل وتعزيزاً للثقة

المتبادلة بين الموظفين والإدارة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء الوظيفي.

وبناء على ذلك يمكن القول أن العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي ليست علاقة مباشرة فقط بل تتأثر أيضاً بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، فكلما كانت هذه الثقافة أكثر دعماً للإبداع الإداري، كلما ازداد التأثير الإيجابي للإبداع على الأداء الوظيفي.

### ج- مقترحات الدراسة:

- في ظل النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم مجموعة من المقترحات كما يلي:
- تعزيز القيم الداعمة للإبداع كتشجيع المبادرة وتقبل التغيير والاعتماد على تنظيم ورشات العمل الداخلية وعقد الدورات التحفيزية.
- تبني الأساليب القيادية المرنة كالقيادة التحويلية أو التشاركية التي تعمل وتتيح للموظفين فرص أكبر للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بحرية دون خوف من الفشل أو من الانتقاد السلبي.
- إنشاء وحدات أو لجان داعمة للأفكار الإبداعية داخل المؤسسة تعمل على دراسة الاقتراحات ومرافقة تنفيذها.
- إعادة تصميم بيئة العمل بما يعمل على دعم التعاون والإبداع.
- توفير برامج التدريب الدورية في مختلف المستويات الوظيفية التي تعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات واتخاذ القرار.
- ضرورة مراعاة الفروق المرتبطة بالأقدمية المهنية، المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي عند وضع خطط وبرامج التدريب والتطوير، بالتركيز على استثمار الكفاءات بناء على معايير مهنية موضوعية، بعيدة عن الاعتبارات المتعلقة بالجنس والسن، التي لم تثبت علاقتها بالأداء الوظيفي.

- تحسين قنوات الاتصال الداخلي لضمان تدفق المعلومات بين مختلف الدوائر والمصالح بما يعزز من الشفافية ويقلل من مقاومة التغيير.
- الاعتماد على التكنولوجيا كأداة لدعم الإبداع باستخدام المنصات الالكترونية لتبادل الأفكار وتقديم المقترحات.
- ربط الإبداع بالأداء الوظيفي من خلال اعتماد طرق تقييم فعالة تأخذ بعين الاعتبار المساهمات الإبداعية للموظفين، مع توفير نظام تحفيزي يرتبط بمستوى الإبداع في إنجاز المهام.
- الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تنظيم دورات التكوين في مجالات الإبداع، التفكير الإبداعي، التفكير النقدي، وحل المشكلات من أجل تنمية المهارات الفكرية للموظفين.
- الاهتمام بتطوير بيئة العمل المادية والتكنولوجية بما يواكب التحولات الرقمية في قطاع الاتصالات وبما يدعم الموظفين في تطوير مهاراتهم وتحقيق أداء وظيفي أكثر فعالية.
- ينصح بمراجعة توصيف الوظائف حتى لا تقيد الموظفين بأدوار جامدة تمنعهم من تقديم الإضافة أو الخروج عن النمط التقليدي في العمل.
- اعتماد أسلوب القيادة المرنة التي تعمل على تشجيع العمل التعاوني والمفتوح وتقبل الأفكار الجديدة مع التركيز على النتائج وليس فقط على الالتزام الحرفي بالأدوار المحددة.
- العمل على دمج أبعاد الثقافة التنظيمية ضمن رؤية موحدة والتحول من ثقافة القوة إلى ثقافة المشاركة والتمكين.

- تشجيع البحث العلمي داخل المؤسسة وهذا من خلال الشراكة مع الجامعات والمخابر البحثية من أجل إجراء دراسات ميدانية تسهم في تحسين الفهم المتبادل بين الممارسة المهنية والنظرية الأكاديمية في مجالات الثقافة التنظيمية والإبداع.

#### د- آفاق الدراسة:

إن نتائج هذه الدراسة تفتح المجال أمام باحثين آخرين لتعميق الطرح وتوسيع دائرة البحث في هذا المجال من خلال استشراف عدد من الآفاق البحثية في المستقبل التي يمكن أن تكون كما يلي:

- إجراء دراسات مقارنة بين مختلف المديرية العملياتية التابعة لاتصالات الجزائر بغرض معرفة مدى تجانس أو تباين الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع والأداء الوظيفي.

- التركيز على دراسة محددات أخرى للأداء الوظيفي كالقيادة، العدالة التنظيمية ومدى تفاعلها مع الإبداع داخل البيئة التنظيمية.

- اقتراح نماذج تنظيمية موافقة للسياق الجزائري تعزز من فرص الإبداع داخل المؤسسات، تكون نابعة من معطيات حقيقية وواقعية تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الإدارية المحلية.

- توسيع العينة لتشمل قطاعات أخرى خارج مجال قطاع الاتصالات مثل (التعليم، الصحة، الصناعة) من أجل التأكد من مدى عمومية النتائج المتوصل إليها.

- الربط بين الثقافة التنظيمية والإبداع التكنولوجي، وبالأخص في ظل التحديات الرقمية الحديثة، من خلال دراسة مدى استعداد العاملين لتقبل التغيير التكنولوجي والمساهمة فيه.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008.
2. أحمد السيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002.
3. أحمد محمود الخطيب، الإدارة الإبداعية للجامعات، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
4. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، الأردن، 2014.
5. امحمد تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
6. أيمن سليمان القهوجي وفريال محمد أبو عواد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
7. بلكير بومدين، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2014.
8. جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمة، ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009.
9. جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
10. جلاب إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

11. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد، للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
12. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
13. درة عبد الباري إبراهيم، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 1982.
14. درة عبد الباري والصباع زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2010.
15. رميلة أحمد لعمور، أساسيات في ثقافة المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
16. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011.
17. السكارنة بلال خلف، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
18. سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
19. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
20. الشماع خليل محمد وحمود خفير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.
21. عاطف لطفي خصاونة، دار الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2001.

22. عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، للنشر، الأردن، عمان، 2011.
23. عساف عبد المعطي، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
24. علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
25. فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
26. الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2009.
27. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
28. الكرخي مجيد، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
29. كريم ناصر على وأحمد محمد مخلف الديلمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
30. المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
31. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004.
32. محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996.
33. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.

34. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
35. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2013.
36. مساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2003.
37. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
38. مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
39. منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013.
40. موسى المرهون وإبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995.
41. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، د س.
42. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
43. هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

• الرسائل والأطروحات:

44. باسم مصطفى علي علي البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2021.
45. سوسن محمد اسماعيل عبد الله، العلاقة بين الثقافة التنظيمية واداء العاملين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2010.
46. صالح الكليبي، الابداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كلمنتس، 2011.
47. عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف2، 2019.
48. الهنداوي زينب عبد الرزاق عبود، أثر اللغة التنظيمية والقيم الأخلاقية في السلوك المدني، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، سنة 2007.

• المقالات العلمية:

49. أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري، دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركات العامة للصناعات المطاطية /إطارات الديوانية، إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 العدد 13، 2009، ص ص 113-149.
50. بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، عدد02، جامعة ورقلة، 2003، ص ص 70-79.

51. بومدين بلكبير، "أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة"، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية رقم 07 / 2013، ص 255-274.
52. جمال محمد مرشود وسحر سعيد مربوع، "درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 29، العدد 3، 2021، ص ص 468-499.
53. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد العدد: 09، سبتمبر 2013، ص ص 257-267.
54. خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 17، 2017.
55. دنبري لطفي، مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 10، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2010، ص 340.
56. ديعلي ليلي ومحجر ياسين، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بالمركز الجامعي تامنغست"، مجلة آفاق علمية، المجلد: 13 العدد: 05، 2021، ص ص 182-201.
57. زيغمي مسعودة وقربة معمر، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء الأغواط"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد: 07، عدد 01 مكرر، لشهر أبريل 2021، ص ص: 255-269.
58. سارة سليمان العوض مضوي وآخرون، أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي: دراسة حالة المصارف السودانية 2021م، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (5)، 28 فبراير 2022م، ص: 100-114.

59. شهرزاد بوزيدي ووهيبة داسي، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب، دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، 2020، ص ص 229-248.
60. الطاهر غراز ولندة منصور، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري بالمنظمات، مجلة عالم للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد الرابع، العدد الأول، جوان 2022، جامعة الجزائر 3، ص 101.
61. عادل محمود الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال الاردنية، استخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 20. عدد 3، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2004، ص ص 1642-1643.
62. عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 34، مارس 2014، ص ص 292-277.
63. عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة مسقط، عمان، العدد 62، 1995، ص 81.
64. علي حسين محمد، علاقة غموض الدور وصراع الدور بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين، دراسة تطبيقية على المنظمات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، المجلد 8، العدد 2، أكتوبر 2005، ص ص 37-56.
65. عماد ريم وفرحات عباس، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة ولاية الأغواط"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2019، ص ص: 11-22.
66. عوض عبد اللطيف الطراونة وآخرون، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين"، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2019، ص ص: 177-189.

67. فارس ديملي وبلاش صليحة، الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 3، 2022، ص ص 231-252.
68. فروم صفية ومحمد كعوان، " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، عدد 2، جوان 2021، ص ص 159 - 174.
69. قويدر بورقبة ورحمة مجدة حصباية، "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد (03) العدد (04)، أكتوبر 2020، ص ص: 11 - 32.
70. كعواش رؤوف وآخرون، الثقافة التنظيمية على وفق منظور إطار القيم التنافسية، دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحي، مجلة الآداب/ملحق العدد 146 (أيلول)، 2023، ص ص 386-410.
71. محمد محضار عبد المطلب ابراهيم فهد سليمان ومسلم بن سالم بن محمد الحراصي، "أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (4)، العدد(14) 30 ديسمبر 2020م، ص ص: 125-139.
72. مغربي السعيد والعيداني إلياس، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز فرع ولاية الجلفة، مجلة المعيار، المجلد: 12 العدد (2) ديسمبر 2021، ص ص 607-626.
73. الهاشمي بعاج وعقيلة باصور، "الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الأبداع لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة البوفال فرع البرواقية." مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 2، العدد 2، ص ص 102-118.

74. وسمية بنت راشد فهد القحطاني وعبد الله بن محمد علي العامري، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن"، مجلة كلية التربية ببنها، العدد (137) يناير ج (2)، 2024، ص ص 430-474.

• البحوث والملتقيات:

75. فلاح محمد وعامر بشير، أثر إدارة الإبداع التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البلدية، 18-19 ماي 2011، ص 10.

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية

• الكتب:

76. Bratton,John & Gold Jeffery, **Human Resource Management**, Third Edition, Palgrave Macmillan, USA,2003.
77. Ivancevich, John M, **Human Resource Management**, Irwin, USA, 1995.
78. Mathis, Robert L & Jackson H, **Human Resource Management**, tenth Edition, South western, USA, 2003.
79. Robbins, stephen, and Judage, **Organization Theory: Structure, Design, and Applications ed3**, Englewood cliffs, new Jersey: prentice, Hall,1990.
80. Schein, E.H. **Organizational culture and leader ship** (ed 4th), jossey-Bass, 2010

• المقالات العلمية:

81. ,Parul Akhter and ,Naznin Suktana Chaity **Exploration of The Relationship Between Organizational Culture and ITS Performance In The Bangladeshi Micro finance Sector With Organizational Innovation as a Mediating Factor**, Europeanscientific journal, Esj,2024 edution.VOL.20,n :10.p.p (88-105).
82. Ashraf ALameddine, **Relation between Innovation culture and Perceived Organizational Performance InThe Lebanese Industrial Sector**. مجلة بحوث الأعمال المجلد الثاني العدد الأول يناير 2025، ص.ص: 391- 415.
83. Aurelia Valentin Edward and AldriFrinald, **The Influence of Organizational Culture On The Creation of Innovative behavior in improving The Performance of public Organizations**. Medan Resource Center, VOL.1, N : 3,2024, p.p62-68.

84. Chamorro-QuifonezJoshelyn Germana. Et al, **Influencede la cultura Organizacional en el desempeo corporative a la luz de investigacione srecientes**, Horizon Nexus journal, VOL.01,N:04,2023,pp (47-61).
85. CLaudya Rengganis et al, **The Influence of Organizational Climate. Leadership. And Organizational culture Onplovee Innovation Capabilities**, Indonesian journal ofmulidisciplinary science, Vol.3, N8, 2024, p.p 1-7
86. Daniel R.Denison, AneilK.Mishra , **Toward a theory of Organizational culture and effectivenss , journal Organization science**, vol 6 N2, 1995, p p 204-223.
87. Fadillah, Ismail. et al **The Nexus Between Organizational Culture and Organizational Performance**. International journal of Eduction, psychology and counseling,volume 9 Issue55,(2024),pp. 810-824.
88. Fauji Sanusi. Dibyantoro. **(Improving Employee Performance Through Innovative Work Behavior**. Syntaxliterate, VOL. 7, N:5, Mai2022,p.p (5190-5202).
89. Iwayan Gde Sarmawa, et al, **Innovative Work Performance As Mediation Organizational culture, on Employee Performance**. Journal Economia, VOL.18, N : 2,2022, p.p.186-203
90. Kadek Duwika. et al, **The Influence of Organizational culture, Transformational Leadership, Organizational support and Employee Competency on Employee Innovation, Organizational Commitment and Organizational Performance of Village Owned Enterprises in Bali Province**, Jurnal Syntax admiration, VOL.4, N:10, (2023), p.p (2118-2133).
91. Muhammad Ajye and Saputra Sopiah. **Organizational Culture On EmployePerformance:LiterateurReview**. JouralEkonomika Dan Bisnis(JEBS), VOL.04,N :02,2024, p.p (210-212).
92. RovenaI.Dellova and YanyanTian. **FosteringInnovation:Exoploring Key Factors and TheirRelationship On Organizational Performance Towards Innovation Managment Culture**, Organizational and Human Capital Development (ORCADEV),VOL.3,N :1,(2024).p.p(1-15).
93. WidyaHandayani and OkderPendrian,**Evaluation of The Impact of ImpementingOrganizational culture On Employee Innovative Behavior**, International journal of Lowpolicy And Gvernance, VOL.2,N:2,2023, p.p (49-64).
94. Yeti Kuswati,**The Influence of Organizational culture On Employee Performance**, Budapest International Research and Critice Institute- journal (BIRCI - journal),volume3, N: 1,2020,page: 296-302.

• البحوث والملتقيات:

95. RabeeShurafa, **Smart-PLS Workshop Hands On Practice**, University utara Malaysia-UUM, October 24-26-2016

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق (1) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

المحكم	الرتبة	مؤسسة الانتماء
الحاج عرابة	أستاذ	جامعة ورقلة
رشيد مناصرية	أستاذ	جامعة ورقلة
عبد الجليل طواهير	أستاذ	جامعة ورقلة
بشير بن شويحة	أستاذ	جامعة ورقلة
خالد رجم	أستاذ	جامعة سطيف 1
طالب أحمد نور الدين	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة غرداية
حنان عجيلة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة غرداية
الهاشمي بعاج	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الأغواط
إبراهيم خويلد	أستاذ مشارك	جامعة ورقلة

الملحق (2)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	48

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,581	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,593	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,711	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,710	4

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,833	4

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,767	4

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,780	4

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,593	4

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,580	4

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	4

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,545	4

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	4

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	16

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,863	16

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,820	16

الملحق (3)  
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الجنس	212	1	2	1,20	,400
السن	212	1	4	2,65	,669
الأقدمية المهنية	212	1	4	2,77	,819
المؤهل العلمي	212	1	4	2,25	,749
المركز الوظيفي	212	1	3	2,27	,767
تسند المهام للعاملين بناء على التوجيهات والرغبات التي يصدرها المسؤولون في المراكز القيادية	212	2	5	4,48	,580
يعتمد المسؤول أسلوب المكافأة والعقاب للتحكم في سلوك الأفراد	212	1	5	3,48	1,241
تعتمد الإدارة على الأوامر والتعليمات عند إتخاذ قراراتها	212	3	5	4,33	,589
تسند صلاحيات إصدار الأوامر والتعليمات للمسؤول الذي له سلطة أعلى في هيكل الإدارة	212	1	5	4,35	,676
تحدد الإدارة المهام والأدوار بوضوح وفقا للوائح والإجراءات الرسمية	212	2	5	4,17	,589
تنسق الإدارة الأدوار والمهام لضمان التكامل داخل فريق العمل	212	2	5	4,13	,601
تعمل الإدارة على تعديل الأدوار بما يتناسب مع متطلبات العمل لضمان كفاءة وفعالية أفضل	212	2	5	4,07	,547
تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة الأدوار والمسؤوليات والعمل على التنسيق والتعاون	212	1	5	3,41	,982
تعتمد الإدارة على الانجاز الفعلي للمهام في عملية التقييم الرسمي للأداء	212	1	5	3,90	,751
تعزز الإدارة روح الفريق والالتزام المشترك لتحقيق الأهداف التنظيمية	212	2	5	4,04	,595
تشجع الإدارة العاملين على إيجاد الحلول للتحديات التي يواجهونها أثناء أداء عملهم	212	1	5	3,97	,603
تعتبر الرغبة في الإنجاز والإبداع حافزا أساسيا في العمل	212	1	5	3,47	,915
تولي الإدارة إهتماما كبيرا بتعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الزملاء	212	1	5	3,97	,634
تحرص الإدارة على الاعتراف بإنجازات الأفراد وتقدير جهودهم	212	1	5	3,83	,806

تتيح الإدارة للعاملين فرصا للمشاركة في إتخاذ القرارات التي تؤثر على حسن سير العمل	212	1	5	3,35	,860
تمنح الإدارة العاملين فرصا لتوسيع مهامهم وتحمل مزيد من المسؤولية	212	1	5	3,23	,958
أستطيع التوصل إلى أفكار متنوعة ومختلفة في مجال عملي	212	1	5	4,06	,609
أشارك أفكارى بحرية، حتى وإن كانت غير تقليدية	212	1	5	4,04	,680
أقترح حلولاً متعددة لمواجهة التحديات في العمل	212	1	5	4,07	,653
أميل إلى التفكير النقدي عند مواجهة فكرة جديدة	212	1	5	3,97	,728
أسعى دائماً لإيجاد حلول جديدة وغير تقليدية عند مواجهة مواقف جديدة	212	2	5	3,95	,561
أحرص على التجديد بدلاً من تقليد الآخرين	212	1	5	3,96	,633
أؤمن بأن الأفكار الجيدة تتطور تدريجياً وتتطلب الكثير من الصبر	212	2	5	4,16	,578
أبحث دائماً عن الطرق الجديدة لتنفيذ المهام بشكل أكثر إبداعاً	212	2	5	4,05	,602
أتمتع بالقدرة على التأقلم مع أساليب العمل المختلفة	212	1	5	4,08	,433
أقبل الأفكار الجديدة وأسعى لتجربتها بمرونة وانفتاح	212	3	5	4,19	,462
أمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل	212	1	5	4,09	,516
أتميز أفكارى في العمل بالمرونة ولا تقتصر على الثبات	212	2	5	4,17	,524
أطرح الأسئلة باستمرار لفهم الجوانب غير الواضحة في العمل	212	1	5	4,51	,678
أحرص على استباق المشكلات المحتملة والتعامل معها قبل حدوثها	212	2	5	3,67	,706
أفضل التركيز على حل مشكلة واحدة بفعالية قبل الانتقال إلى مشكلة أخرى	212	1	5	3,99	,520
أمتلك القدرة على تحديد أوجه القصور والضعف في بيئة العمل بدقة	212	1	5	3,96	,549
ألدي القدرة على تنفيذ المهام المتعددة في نفس الوقت بفعالية	212	1	5	3,58	,694
ألدي القدرة على التعامل مع المهام الزائدة والأعمال الإضافية التي تتجاوز الوقت المحدد بشكل فعال	212	1	5	3,77	,558
أساعد الزملاء لي تسرع إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر	212	2	5	4,28	,562
أحرص على إتمام المهام الموكلة إلي ضمن الإطار الزمني المحدد	212	2	5	4,27	,525
أستخدم الأساليب الحديثة والحلول المبتكرة أثناء تنفيذ المهام لتحقيق نتائج أفضل	212	2	5	4,05	,448
أهتم بالتفاصيل أثناء تنفيذ مهام عملي	212	2	5	4,06	,516
أيتوافق مستوى جودة عملي مع توقعات الإدارة وأصحاب المصالح بدقة	212	2	5	4,02	,413
أنفذ المهام بدقة تامة ووفقاً للمواصفات والمعايير المحددة	212	3	5	4,12	,429

التحدييات	212	2	5	4,00	,572
أشعر بالإنجاز والرضا عند إتمام المهام بنجاح حتى في الحالات التي تتطلب مني جهدا إضافيا	212	2	5	4,24	,619
أشعر بالإنجاز والرضا عند إتمام المهام بنجاح حتى في الحالات التي تتطلب مني جهدا إضافيا	212	1	5	3,69	,746
أشعر بالإنجاز والرضا عند إتمام المهام بنجاح حتى في الحالات التي تتطلب مني جهدا إضافيا	212	2	5	4,24	,534
أشعر بالإنجاز والرضا عند إتمام المهام بنجاح حتى في الحالات التي تتطلب مني جهدا إضافيا	212	2	5	4,05	,438
أشعر بالإنجاز والرضا عند إتمام المهام بنجاح حتى في الحالات التي تتطلب مني جهدا إضافيا	212	2	5	4,11	,479
أشعر بالإنجاز والرضا عند إتمام المهام بنجاح حتى في الحالات التي تتطلب مني جهدا إضافيا	212	2	5	4,02	,584
أشعر بالإنجاز والرضا عند إتمام المهام بنجاح حتى في الحالات التي تتطلب مني جهدا إضافيا	212	1	5	4,03	,567
ثقافة القوة	212	2,25	5,00	4,1616	,54492
ثقافة الدور	212	2,25	5,00	3,9434	,47106
ثقافة المهمة	212	2,00	5,00	3,8443	,53265
ثقافة الفرد	212	1,25	5,00	3,5955	,60214
طلاقة التفكير	212	1,50	5,00	4,0354	,54581
الأصالة والجدة في التفكير	212	2,00	5,00	4,0295	,45602
المرونة	212	2,50	5,00	4,1344	,37656
الحساسية للمشكلات	212	2,25	5,00	4,0318	,41505
كمية العمل المنجز	212	2,00	5,00	3,9752	,39130
نوعية العمل المنجز	212	3,00	5,00	4,0637	,34859
المثابرة والثوق	212	2,75	5,00	4,0425	,40505
المعرفة بمتطلبات الوظيفة	212	2,00	5,00	4,0519	,42258
الثقافة التنظيمية	212	2,44	5,00	3,8862	,40957
الإبداع	212	2,69	5,00	4,0578	,34072
الأداء الوظيفي	212	3,13	5,00	4,0333	,28589
Valid N (listwise)	212				

الملحق (4)  
Frequency Table  
الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	170	80,2	80,2	80,2
أنثى	42	19,8	19,8	100,0
Total	212	100,0	100,0	

## السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	3	1,4	1,4	1,4
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	89	42,0	42,0	43,4
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	100	47,2	47,2	90,6
سنة فأكثر 50	20	9,4	9,4	100,0
Total	212	100,0	100,0	

## الأقدمية المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	4	1,9	1,9	1,9
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	89	42,0	42,0	43,9
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	71	33,5	33,5	77,4
سنة فأكثر 15	48	22,6	22,6	100,0
Total	212	100,0	100,0	

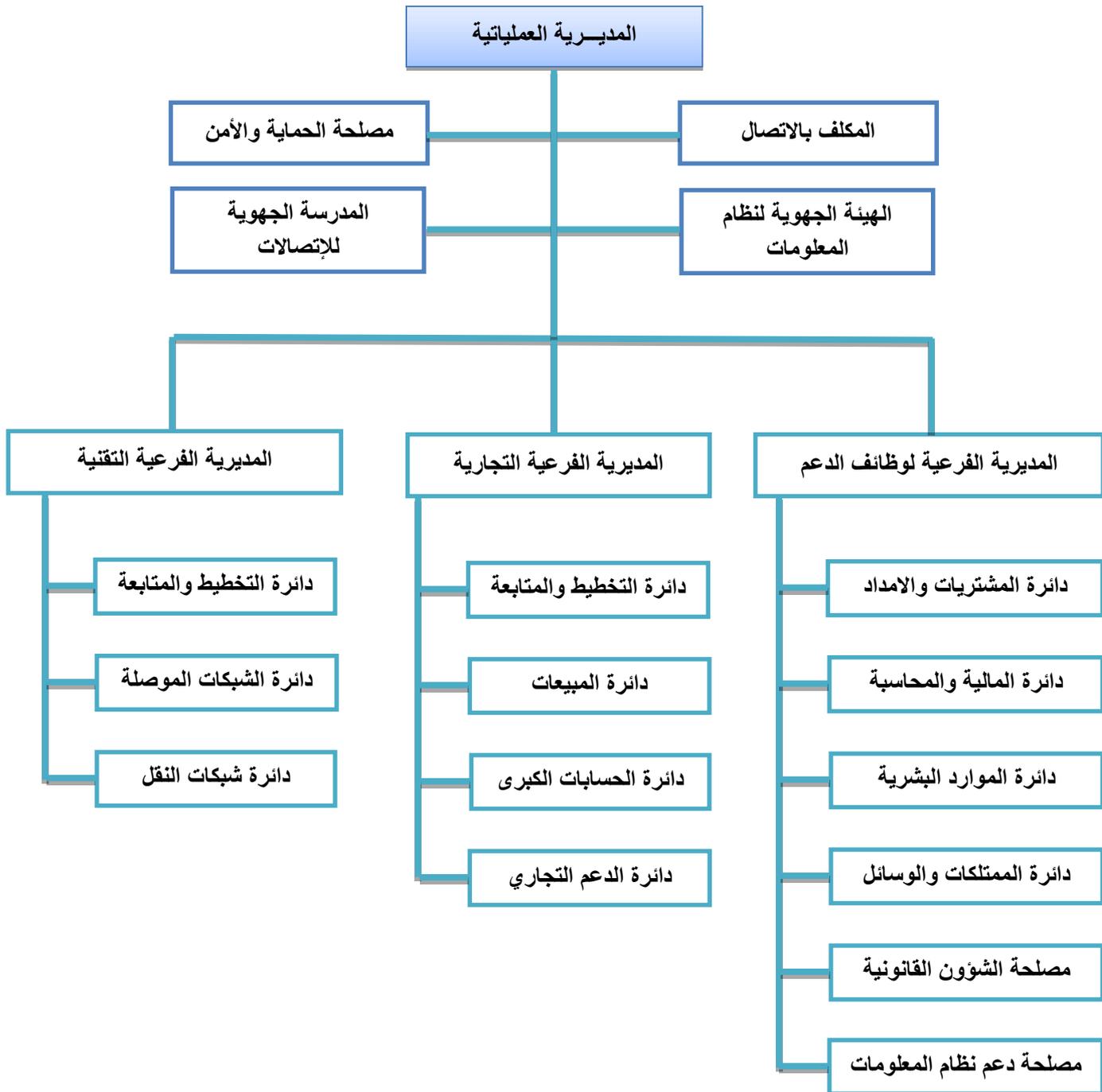
## المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فأقل	31	14,6	14,6	14,6
تقني سامي	104	49,1	49,1	63,7
جامعي (مستوى التدرج)	69	32,5	32,5	96,2
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	8	3,8	3,8	100,0
Total	212	100,0	100,0	

## المركز الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عون تنفيذ	41	19,3	19,3	19,3
عون تحكم	72	34,0	34,0	53,3
إطار	99	46,7	46,7	100,0
Total	212	100,0	100,0	

الملحق (5) الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة



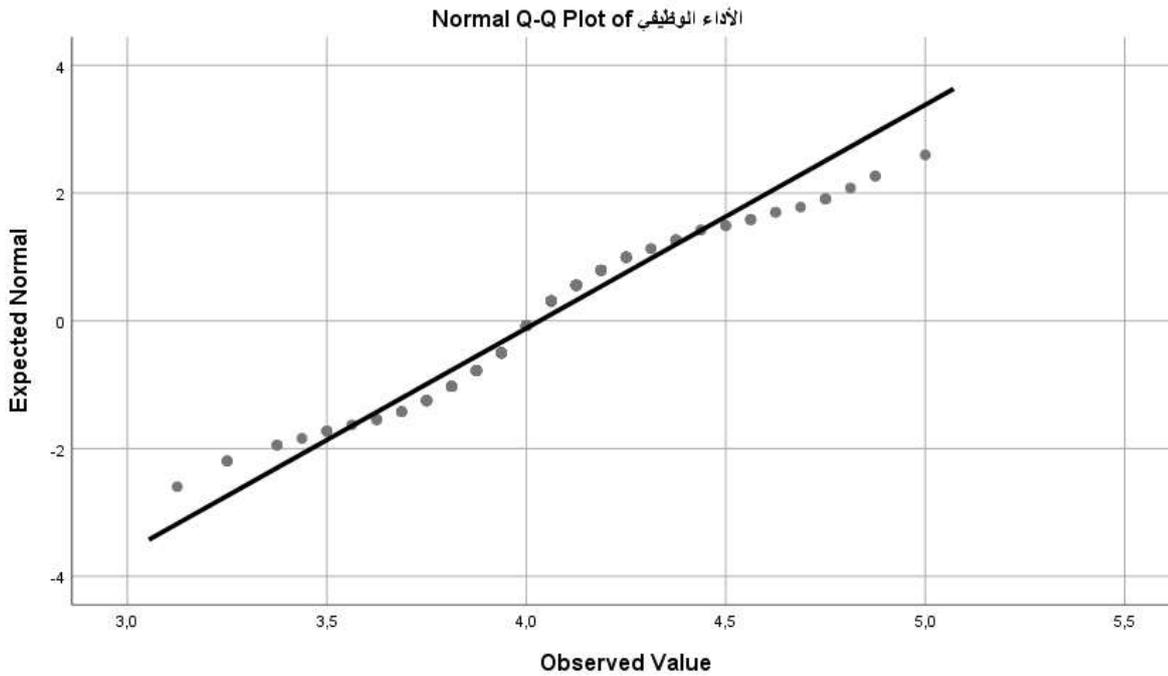
الملحق (6)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ثقافة القوة	,168	212	,000	,931	212	,000

ثقافة الدور	,212	212	,000	,940	212	,000
ثقافة المهمة	,192	212	,000	,919	212	,000
ثقافة الفرد	,188	212	,000	,919	212	,000
طلاقة التفكير	,248	212	,000	,871	212	,000
الأصالة والجدة في التفكير	,300	212	,000	,843	212	,000
المرونة	,342	212	,000	,786	212	,000
الحساسية للمشكلات	,229	212	,000	,900	212	,000
كمية العمل المنجز	,214	212	,000	,904	212	,000
نوعية العمل المنجز	,365	212	,000	,777	212	,000
المثابرة والثوق	,230	212	,000	,907	212	,000
المعرفة بمتطلبات الوظيفة	,355	212	,000	,749	212	,000
الثقافة التنظيمية	,087	212	,000	,974	212	,001
الإبداع	,173	212	,000	,928	212	,000
الأداء الوظيفي	,134	212	,000	,941	212	,000

a. Lilliefors Significance Correction



الملحق (7)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
الأداء الوظيفي	Equal variances assumed	,612	,435	-,550	210

Equal variances not assumed

-,523

59,353

**Independent Samples Test**

t-test for Equality of Means

		Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Std. ErrorDifference
الأداء الوظيفي	Equal variances assumed	,583	-,02712	,04934
	Equal variances not assumed	,603	-,02712	,05187

**Independent Samples Test**

t-test for Equality of Means

95% Confidence Interval of the Difference

		Lower	Upper
الأداء الوظيفي	Equal variances assumed	-,12439	,07015
	Equal variances not assumed	-,13089	,07665

**ANOVA**

الأداء الوظيفي والسن

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,342	3	,114	1,402	,243
Within Groups	16,903	208	,081		
Total	17,245	211			

**ANOVA**

الأداء الوظيفي والأقدمية المهنية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,612	3	,204	2,549	,057
Within Groups	16,634	208	,080		
Total	17,245	211			

**ANOVA**

الأداء الوظيفي المؤهل العلمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,825	3	,275	3,482	,017
Within Groups	16,420	208	,079		
Total	17,245	211			

**ANOVA**

الأداء الوظيفي الوظيفة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,573	2	,287	3,592	,029
Within Groups	16,672	209	,080		
Total	17,245	211			

## (8) الملحق

## Sample Correlations (Group number 1)

	X4	X3	X1	X2	V2	V3
X4	1,000					
X3	,588	1,000				
X1	,317	,393	1,000			
X2	,439	,487	,414	1,000		
V2	,463	,398	,306	,256	1,000	
V3	,437	,481	,308	,304	,631	1,000

Condition number = 9,428

Eigenvalues

3,092 ,940 ,695 ,504 ,441 ,328

## (9) الملحق

## Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	Kurtosis	c.r.
X4	1,250	5,000	-,864	1,519	4,514
X3	2,000	5,000	-,643	2,029	6,030
X1	2,250	5,000	-,178	,139	,413
X2	2,250	5,000	-,093	,986	2,929
V2	2,688	5,000	-,742	2,769	8,230
V3	3,125	5,000	,289	1,885	5,602
Multivariate				17,628	13,098

## (10) الملحق

## Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = ,000

Degrees of freedom = 0

Probability level cannot be computed

## (11) الملحق

## Estimates (Group number 1 - Default model)

## Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

## Maximum Likelihood Estimates

## Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
V2 <--- X1	,094	,042	2,228	,026	par_7
V2 <--- X2	-,021	,052	-,412	,681	par_8
V2 <--- X3	,099	,050	1,972	,049	par_9

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
V2 <--- X4	,191	,043	4,488	***	par_10
V3 <--- X1	,021	,030	,691	,490	par_11
V3 <--- X2	,018	,037	,479	,632	par_12
V3 <--- X3	,120	,036	3,327	***	par_13
V3 <--- X4	,023	,032	,714	,475	par_14
V3 <--- V2	,419	,049	8,554	***	par_15

**Intercepts: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
V2	2,683	,201	13,321	***	par_20
V3	1,631	,195	8,384	***	par_21

(12) الملحق

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2 <--> X1	,106	,019	5,560	***	par_1
X1 <--> X3	,114	,021	5,316	***	par_2
X1 <--> X4	,103	,024	4,384	***	par_3
X2 <--> X3	,121	,019	6,355	***	par_4
X2 <--> X4	,124	,021	5,838	***	par_5
X3 <--> X4	,188	,025	7,361	***	par_6

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
X2 <--> X1	,414
X1 <--> X3	,393
X1 <--> X4	,317
X2 <--> X3	,487
X2 <--> X4	,439
X3 <--> X4	,588

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2	,221	,022	10,271	***	par_22
X1	,296	,029	10,271	***	par_23
X3	,282	,027	10,271	***	par_24
X4	,361	,035	10,271	***	par_25
e2	,086	,008	10,271	***	par_26
e1	,044	,004	10,271	***	par_27

(13) الملحق

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
V2	,257
V3	,465

## الملحق (14)

## Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X1	X2	V2	V3
X4	,000					
X3	,000	,000				
X1	,000	,000	,000			
X2	,000	,000	,000	,000		
V2	,000	,000	,000	,000	,000	
V3	,000	,000	,000	,000	,000	,000

## الملحق (15)

## Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X1	X2	V2
V2	,191	,099	,094	-,021	,000
V3	,103	,162	,060	,009	,419

## Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X1	X2	V2
V2	,191	,099	,094	-,021	,000
V3	,023	,120	,021	,018	,419

## Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X1	X2	V2
V2	,000	,000	,000	,000	,000
V3	,080	,042	,039	-,009	,000

## الملحق رقم (16)

## Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = ,000

Degrees of freedom = 1

Probability level cannot be computed

## Model Fit Summary

## CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	27	,750	1		,750
Saturated model	27	,000	0		
Independence model	12	404,175	15	,000	26,945

## Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	1,000		1,000		1,000

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,610	,610	,610
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	389,175	327,321	458,451

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	1,916	1,844	1,551	2,173

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	,051	,322	,381	,678

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	54,000	55,853		
Saturated model	54,000	55,853		
Independence model	428,175	428,998		

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,256	,256	,256	,265
Saturated model	,256	,256	,256	,265
Independence model	2,029	1,736	2,358	2,033

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model		
Independence model	14	16

## الملحق (17)

## Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

## Indirect Effects – Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X1	X2	V2
V2	,000	,000	,000	,000	,000
V3	,050	,001	,003	-,054	,000

## Indirect Effects – Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X1	X2	V2
V2	,000	,000	,000	,000	,000
V3	,126	,092	,099	,024	,000

## Indirect Effects – Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X1	X2	V2
V2	...	...	...	...	...
V3	,004	,093	,093	,665	...

## Indirect Effects – Standard Errors (Group number 1 - Default model)

	X4	X3	X1	X2	V2
V2	,000	,000	,000	,000	,000
V3	,021	,026	,028	,023	,000

## الملحق (18) الاستبيان

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث موسومة بـ: " دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإبداع الإداري "، وتتطلب هذه الدراسة إجراء عمل تطبيقي من خلال إعداد استبيان للوصول إلى الأهداف المرجوة بمؤسستكم.

لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بوضع إشارة (X) في المكان المناسب حسب وجهة نظركم بكل موضوعية ودقة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

## قائمة الملاحق

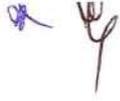
		أنثى	ذكر	الجنس
50 سنة فأكثر	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	السن
15 سنة فأكثر	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الأقدمية المهنية
دراسات عليا	ماجستير	ليسانس	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		الوظيفة

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الثقافة التنظيمية</b>						
<b>ثقافة القوة</b>						
1	تسند المهام للعاملين بناء على التوجيهات والرغبات التي يصدرها المسؤولون في المراكز القيادية					
2	يستخدم المسؤول أسلوب المكافأة والعقاب كأداة لتوجيه الأفراد وتحفيزهم					
3	تعتمد الإدارة العليا عند إتخاذ قراراتها على الأوامر والتعليمات					
4	تسند صلاحيات إصدار الأوامر والتعليمات للمسؤول الذي له سلطة أعلى في هيكل الإدارة					
<b>ثقافة الدور</b>						
5	تعمل الإدارة على تحديد المهام والأدوار المطلوبة في العمل بدقة ووضوح					
6	تعمل الإدارة على إحداث التنسيق والتكامل بين الأدوار والمهام داخل فريق العمل					
7	تعمل الإدارة على تعديل الأدوار بما يتناسب مع متطلبات العمل لضمان كفاءة وفعالية أفضل					
8	تقوم الإدارة بعقد الاجتماعات لمناقشة الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق بهدف التنسيق وتحقيق التعاون					
<b>ثقافة المهمة</b>						
9	تعتمد الإدارة في عملية تقييم الأداء بشكل رسمي على الانجاز الفعلي للمهام					
10	تعامل الإدارة العاملين كأعضاء فريق ملتزمين جميعا بتحقيق هدف واحد					
11	تشجع الإدارة العاملين على إيجاد الحلول للتحديات التي يواجهونها أثناء أداء عملهم					

					تعتبر الرغبة في الإنجاز والإبداع حافزا أساسيا في العمل	12
<b>ثقافة الفرد</b>						
					تولي الإدارة اهتماما كبيرا بتعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الزملاء	13
					تحرص الإدارة على الاعتراف بإنجازات الأفراد وتقدير جهودهم	14
					تتيح الإدارة للعاملين فرصا للمشاركة في إتخاذ القرارات التي تؤثر على حسن سير العمل	15
					تمنح الإدارة العاملین فرصا لتوسيع مهامهم وتحمل مزيد من المسؤولية	16
<b>الإبداع الإداري</b>						
<b>طلاقة التفكير</b>						
					أستطيع في مجال عملي التوصل إلى أفكار متنوعة ومختلفة	17
					لا أتردد في عرض أفكارى على الآخرين، حتى وإن كانت غير تقليدية	18
					أقدم مجموعة متنوعة من الحلول البديلة في حالة التعرض لأي تحد في العمل.	19
					أستطيع إكتشاف وتحديد الروابط بين الأشياء غير المتجانسة وغير المألوفة	20
<b>الأصالة والجددة في التفكير</b>						
					أسعى دائما لإيجاد حلول جديدة وغير تقليدية عند مواجهة مواقف جديدة	21
					أحرص بشكل كبير على تجنب تقليد الآخرين الذين من حوئي.	22
					أؤمن بأن الأفكار الجيدة تتبلور تدريجيا وبصبر	23
					تميز الأفكار التي أقدمها في العمل بطابع حديث وغير مألوف	24
<b>المرونة</b>						
					أتمتع بالقدرة على التأقلم مع أساليب العمل المختلفة	25
					أتمتع بمرونة تقبل ما هو جديد وأسعى لتجربته	26
					أمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل	27
					تميز أفكارى في العمل بالمرونة ولا تقتصر على إطار محدد وثابت	28
<b>الإحساس بالمشكلات</b>						
					لا أتردد في طرح الأسئلة على الآخرين بمهدف فهم الأمور التي أجد صعوبة في استيعابها	29
					أولي اهتماما كبيرا بتوقع المشكلات المحتملة التي قد تنشأ في العمل	30
					أفضل عدم المحاولة في إيجاد الحلول لعدة مشكلات في آن واحد.	31
					أستطيع تحديد أوجه القصور والضعف بدقة في الأشياء المحيطة بي	32
<b>الأداء الوظيفي</b>						
<b>كمية العمل المنجز</b>						
					لدي القدرة على تنفيذ المهام المتعددة في نفس الوقت بفعالية	33
					لدي القدرة على التعامل مع المهام الزائدة والأعمال الإضافية التي تتجاوز الوقت المحدد بشكل فعال.	34

				مساعدة الزملاء لي تسرع إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر.	35
				ألتزم بإتمام المهام والأعمال الموكلة إلي ضمن الإطار الزمني المحدد	36
<b>نوعية العمل المنجز</b>					
				أستخدم الأساليب الحديثة والحلول المبتكرة أثناء تنفيذ المهام لتحقيق نتائج أفضل	37
				أهتم بالتفاصيل أثناء تنفيذ مهام عملي	38
				يتوافق عملي المنجز مع توقعات الإدارة وأصحاب المصالح بشكل دقيق	39
				أنفذ المهام بدقة تامة ووفقا للمواصفات والمعايير المحددة	40
<b>المتابعة والوثوق</b>					
				ألتزم بالقيام بالمهام الموكلة إلي إلى غاية إتمامها مهما كانت التحديات	41
				ال فشل يمثل لي فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل.	42
				أستطيع العمل بفعالية وثقة عالية بشكل مستقل دون الحاجة إلى إشراف مستمر	43
				أشعر بالإنجاز والرضا عند إتمام المهام بنجاح حتى في الحالات التي تتطلب مني جهدا إضافيا	44
<b>المعرفة بمتطلبات الوظيفة</b>					
				لدي المهارات الفنية اللازمة للقيام بالمهام وحل المشكلات التي قد تواجهني	45
				ساهمت البرامج والدورات التدريبية التي قدمتها الإدارة في تحسين مستوى أدائي عملي	46
				يتم تزويدي بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالتحديات أو التغييرات التي تطرأ على المتطلبات الوظيفية	47
				لدي فهم دقيق وواضح للمسؤوليات التي يجب علي تحملها	48

الملحق (19) وثيقة تسهيل الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique Et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche  
Scientifique

Université de Ghardaïa  
Faculté des sciences Economiques et  
Commerciales et sciences de Gestion  
Vice- doyen chargé de la post graduation,  
de la recherche scientifique et des  
relations extérieures



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
نيابة العميد المكلفة بما بعد التدرج و البحث العلمي  
والعلاقات الخارجية

الرقم : 81 / د.ع.ق.ت.ع.ب.ت.ب.ع.ع.خ / 2024

إلى السيد: مدير مؤسسة اتصالات الجزائر  
المديرية العملية للاتصالات - ورقلة

الموضوع: تسهيل مهمة لطلبة ما بعد التدرج

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أتمس من سيادتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أدناه، لغرض الحصول على  
المعلومات المتعلقة ببحثه في حدود ما يسمح به القانون .

- الاسم و اللقب: مخلوفي محمد عبد الوهاب

- المولود(ة) بتاريخ: 26 افريل 1980 بـ ورقلة

-رقم التسجيل: 470120232102939372

- الشعبة: علوم التسيير

- التخصص: الإدارة الإستراتيجية

- السنة: الثالثة

- الشهادة المحضرة: دكتوراه الطور الثالث

- الجامعة: غرداية

من 2025 10 1 28 90 25 10 28

في الأخير تقبلوا مني سيدي المحترم فائق التقدير و الاحترام

غرداية في: 02 جوان 2024

عميد  
نيابة العميد  
المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي  
والعلاقات الخارجية  
د.ح.و.س.ل.ج.ح.ح.  
المدير  
المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي  
والعلاقات الخارجية  
شركة ذات استعانة  
01

15 جاذف 2025

# الفهرس

الفهرس

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء .....
IV	الشكر .....
V	ملخص .....
VII	قائمة المحتويات .....
IX	قائمة الجداول .....
XI	قائمة الأشكال .....
XII	قائمة الملاحق .....
أ	المقدمة .....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية، الابداع الاداري، والأداء الوظيفي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية مكوناتها ومصادرها
3	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
7	الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
10	الفرع الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية
12	المطلب الثاني: أهمية وخصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية وأنواعها
12	الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية، والوظائف الأساسية لها
15	الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية وأبعادها
23	الفرع الثالث: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية
28	المطلب الثالث: نماذج وبناء الثقافة التنظيمية وأساليب المحافظة عليها، وتغييرها
28	الفرع الأول: نماذج الثقافة التنظيمية
30	الفرع الثاني: بناء ثقافة المنظمة
33	الفرع الثالث: أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية
34	الفرع الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية
36	المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري

37	المطلب الأول: مفهوم الابداع وأهميته
37	الفرع الأول: مفهوم الإبداع
40	الفرع الثاني: أهمية الإبداع
42	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للإبداع، مستوياته، وأنواعه
42	الفرع الأول: النظريات المفسرة للإبداع
44	الفرع الثاني: مستويات وأنواع الإبداع
44	أولاً: مستويات الإبداع
47	ثانياً: أنواع الإبداع
48	المطلب الثالث: مراحل الإبداع والقدرات المميزة للشخصية المبدعة
48	الفرع الأول: مراحل الإبداع
50	الفرع الثاني: القدرات المميزة للشخصية المبدعة
51	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإبداع وأساليب تنميته
52	الفرع الأول: مجموعة العوامل التنظيمية المؤثرة في الابداع
54	الفرع الثاني: معوقات الابداع في التنظيم
56	الفرع الثالث: أساليب تنمية الإبداع الإداري
57	المبحث الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي
57	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي والعناصر المحددة له وأنماطه
57	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
59	الفرع الثاني: العناصر المحددة للأداء الوظيفي وأبعاده
61	الفرع الثالث: أنماط الأداء الوظيفي
63	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وأسباب ضعفه وأهم النظريات المفسرة له
63	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
64	الفرع الثاني: أسباب ضعف الأداء الوظيفي
65	الفرع الثالث: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
71	المطلب الثالث: إدارة الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه
71	الفرع الأول: إدارة الأداء الوظيفي
72	الفرع الثاني: تقييم وتقويم الأداء الوظيفي

72	أولاً: تقييم الأداء الوظيفي
75	ثانياً: تقويم الأداء الوظيفي
75	الفرع الثالث: إجراءات تحسين مستوى الأداء
80	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية، الابداع الاداري، والأداء الوظيفي	
82	تمهيد
83	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
83	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
91	المطلب الثاني: تلخيص الدراسات السابقة باللغة العربية
95	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية
96	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
97	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
108	المطلب الثاني: تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
112	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
114	المبحث الثالث: مناقشة تحليلية نقدية للدراسات السابقة
114	المطلب الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
114	الفرع الأول: متغيرات الدراسة
119	الفرع الثاني: ميدان ومكان الدراسة
120	الفرع الثالث: أداة الدراسة والمعالجة الاحصائية
120	المطلب الثاني: الجوانب التي استفادت منها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وما يميزها عنها
120	الفرع الأول: الجوانب التي استفادت منها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
121	الفرع الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
122	الفرع الثالث: تحديد الفجوة البحثية
123	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
125	تمهيد

126	المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة
126	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
126	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
133	المطلب الثاني: عينة الدراسة
135	المبحث الثاني: منهج وأدوات جمع البيانات
135	المطلب الأول: منهج الدراسة
136	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وتحليل خصائصها الإحصائية
136	الفرع الأول: خطوات تحليل الاستبيان
136	أولاً: تصميم الاستبيان
138	ثانياً: البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة
139	الفرع الثاني: الخصائص الإحصائية للاستبيان
139	أولاً: صدق الاستبيان
139	ثانياً: ثبات الاستبيان
141	الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات
141	أولاً: المصادر الأولية
142	ثانياً: المصادر الثانوية
143	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
145	تمهيد
146	المبحث الأول: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واتجاهات آراء المستجوبين
146	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
146	الفرع الأول: التوزيعات التكرارية لأفراد العينة حسب الجنس
147	الفرع الثاني: التوزيعات التكرارية لأفراد العينة حسب السن
149	الفرع الثالث: التوزيعات التكرارية لأفراد العينة حسب الأقدمية المهنية
151	الفرع الرابع: التوزيعات التكرارية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي
152	الفرع الخامس: التوزيعات التكرارية لأفراد العينة حسب المركز الوظيفي
154	المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات آراء المستجوبين

154	الفرع الأول: إتجاه مستجوي العينة حول فقرات الثقافة التنظيمية
159	الفرع الثاني: إتجاه مستجوي العينة حول فقرات الابداع الإداري
163	الفرع الثالث: إتجاه مستجوي العينة حول فقرات الأداء الوظيفي
168	المطلب الثالث: تحليل الفروق بحسب الخصائص الديمغرافية
168	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
169	الفرع الثاني: دراسة الفروق لمتغير الأداء الوظيفي بحسب الخصائص الديمغرافية
172	المبحث الثاني: تحليل نتائج النموذج البنائي
172	المطلب الأول: النموذج البنائي المقترح
174	المطلب الثاني: تقييم النموذج البنائي
181	المبحث الثالث: مناقشة النتائج وربطها بفرضيات الدراسة
181	المطلب الأول: اختبار الفرضية الخامسة
184	المطلب الثاني: اختبار الفرضية السادسة
186	المطلب الثالث: اختبار الفرضية السابعة
188	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الثامنة
191	المطلب الخامس: اختبار الفرضية التاسعة
193	خلاصة الفصل
196	الخاتمة
209	قائمة المراجع
220	قائمة الملاحق
239	الفهرس

