



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان

دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار

دراسة حالة مؤسسة نפטال غرداية

تحت إشراف الأستاذة:

د. شخوم رحيمة

من إعداد الطالبان:

جدي فيصل

بولعباس محمد الأمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:/..../....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. بوقرة إيمان	جامعة غرداية	رئيسا
د. شخوم رحيمة	جامعة غرداية	مشرفا ومناقشا
د. صيتي عبد اللطيف	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان

دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار

دراسة حالة مؤسسة نפטال غرداية

تحت إشراف الأستاذة:

د. شخوم رحيمة

من إعداد الطالبان:

جدي فيصل

بولعباس محمد الأمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:/..../....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. بوقرة إيمان	جامعة غرداية	رئيسا
د. شخوم رحيمة	جامعة غرداية	مشرفا ومناقشا
د. صيتي عبد اللطيف	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من ربباني صغيرا والدي الكريمين.

إلى كل من علمني واخذ بيدي، وأثار لي طريق العلم والمعرفة.

إلى كل من شجعني في رحلتي للتميز والنجاح.

إلى كل من ساندني ووقف بجانبني.

إلى كل من قال لي: لا، فكان سببا في تحفيزي.

إلى كل من كان النجاح طريقه، والتفوق هدفه، والتميز سبيله.

إليكم جميعا الشكر والتقدير والاحترام.

جدي فيصل

الإهداء

إلى كل من علمني النجاح والصبر.

إلى كل من افتقده في مواجهة الصعاب. ولم تمله الدنيا لأرتوي من حنانه
"أبي"

إلى من تتسابق الكلمات تخرج معبرة من مكنون ذاتها من علمتني وعانت
الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه. وعندما تكسوني المصومة أسبح في بحر

"أمي"

إلى أهلي ... إلى أساتذتي ... إلى زملائي

إلى الشموع التي تحرق التي تضيء الآخرين

إلى كل من علمني حرفا

أهدي هذا البحث المتواضع راجيا من المولى عز وجل إن يجد القبول والنجاح

بولعباس محمد الأمين

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
صلى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

اشكر كل أفراد عائلتي وأحبائي

أتوجه بالشكر إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة على مذكرتنا:

"د. شخوم رحيمة" التي قامت بتوجيهنا وتقديم النصح لنا في إعداد
وإتمام المذكرة على أكمل وجه.

الشكر موصول إلى كامل أساتذة قسم علوم التسيير جامعة غرداية.

الشكر الجزيل لكل عمال مؤسسة نفضال غرداية على حسن تعاملهم.

شكرا جزيلًا.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار في مؤسسة نפטال غرداية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة الدراسة (موظفي المؤسسة) حيث تم اختيار عينة عشوائية منهم وزعنا عليهم (40) استبانة وبعد استرجاعها استبعد منها 10 استبانات غير مستوفية للشروط والباقي قمنا بالاعتماد عليه في دراستنا حيث قمنا بالتحليل بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) وتنمية الابتكار في مؤسسة نפטال غرداية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية؛ تنمية الابتكار؛ مؤسسة نפטال غرداية.

Abstract :

This study aims to learn about the role of organizational culture in the development of innovation at the Naftal Ghardaïa Foundation. The descriptive and analytical curriculum was used, and the questionnaire tool was used as a means of collecting and distributing data and information to the sample of the study (employees of the institution). A random sample of them was selected and distributed to them (40). After retrieval, it was excluded from it, 10 unqualified questionnaires.

One of our most important findings is a statistically significant impact relationship between all dimensions of organizational culture (organizational values - organizational beliefs - regulatory norms - regulatory expectations) and the development of innovation at the Naftal Ghardaïa Foundation.

Keywords: organizational culture; Developing innovation; Naftal Ghardaïa Foundation.

الصفحة	الفهرس
	الاهداء
	الشكر والعرفان
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية والابتكار
9	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية
9	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
11	الفرع الثاني: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية
11	أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية
13	ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية
15	الفرع الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية
15	أولاً: القيم التنظيمية
16	ثانياً: المعتقدات التنظيمية
16	ثالثاً: الأعراف التنظيمية
17	رابعاً: التوقعات التنظيمية
18	المطلب الثاني: الابتكار

18	الفرع الأول: مفهوم الابتكار
20	الفرع الثاني: أهمية وخصائص الابتكار
20	أولاً: أهمية الابتكار
21	ثانياً: خصائص الابتكار
23	الفرع الثالث: أنواع الابتكار
24	أولاً: الابتكار الجذري والابتكار التدريجي
24	ثانياً: ابتكارات المنتجات وابتكارات العمليات
26	ثالثاً: ابتكارات داخلية وابتكارات خارجية
27	الفرع الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بتنمية الابتكار
30	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية والأجنبية
41	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات والمقارنة مع الدراسة الحالية
50	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة نفعال غرداية	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة
53	المطلب الأول: تعريف مؤسسة نفعال
56	المطلب الثاني: دور ومهام مؤسسة نفعال
56	أولاً: دور مؤسسة نفعال
57	ثانياً: مهامها
57	المطلب الثالث: هيكل المؤسسة
57	أولاً: الهيكل العام لمؤسسة نفعال
59	ثانياً: هيكل مقاطعة التسويق بغرداية
59	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والأدوات المستخدمة

قائمة المحتويات

59	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
60	الفرع الأول: منهجية الدراسة واجراءاتها التطبيقية
60	أولاً: منهجية الدراسة
61	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
61	ثالث : أداة الدراسة
64	رابعاً: متغيرات الدراسة
64	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
64	أولاً: الأساليب الإحصائية
65	ثانياً: البرامج الإحصائية
67	ثالثاً: أداة الدراسة
69	رابعاً: صدق الإتساق
72	خامساً: توزيع البيانات
75	المطلب الثاني : تحليل نتائج معطيات الدراسة
85	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
85	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة
90	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
92	خلاصة الفصل الثاني
94	خاتمة
98	قائمة المراجع
102	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
43	الجدول رقم (01-01): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
61	الجدول رقم (01-02): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان
62	الجدول رقم (02-02): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال
63	الجدول رقم (03-02): يوضح مضمون فقرات المحور المستقل - الثقافة التنظيمية
64	الجدول رقم (04-02): متغيرات المتعلقة بمجال الدراسة
66	الجدول رقم (05-02): درجة أهمية بنود الاستبيان لمجال الدراسة
66	الجدول رقم (06-02): مقياس تحديد الأهمية النسبية
68	الجدول رقم (07-02): يوضح إختبار معامل الثبات (Cronbach Alpha)
70	الجدول رقم (08-02): يوضح صدق الإتساق الداخلي لعبارات للمقياس أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية - أبعاده)
71	الجدول رقم (09-02): يوضح صدق الإتساق الداخلي للمقياس المتغير (الإبتكار)
73	الجدول رقم (10-02): نتائج اختبار كولمنجروف_ سمرنوف وشايبيرو-ويلك في توزيع البيانات
75	الجدول رقم (11-02): يوضح تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.
76	الجدول رقم (12-02): يوضح تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب السن
77	الجدول رقم (13-02): يوضح تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
79	الجدول رقم (14-02): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري محور المستقل الثقافة التنظيمية
82	الجدول رقم (15-02): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري محور التابع الإبتكار
86	الجدول رقم (16-02): يوضح إختبار معامل الإرتباط R بين الثقافة التنظيمية والإبتكار
86	الجدول رقم (17-02): يوضح إختبار معامل الإرتباط R بين القيم التنظيمية والإبتكار

قائمة الجداول

87	الجدول رقم (02-18): يوضح إختبار معامل الإرتباط R بين المعتقدات التنظيمية والإبتكار
88	الجدول رقم (02-19): يوضح إختبار معامل الإرتباط R بين الأعراف التنظيمية والإبتكار
89	الجدول رقم (02-20): يوضح إختبار معامل الإرتباط R بين التوقعات التنظيمية والإبتكار

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
و	الشكل رقم (01-01): نموذج الدراسة
17	الشكل رقم (02-01): عناصر الثقافة التنظيمية
19	الشكل رقم (03-01): مفهوم الابتكار -الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق
58	الشكل رقم (01-02): الهيكل العام لمؤسسة نفطال
59	الشكل رقم (02-02): هيكل مقاطعة التسويق بغرداية
75	الشكل رقم (03-02): أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
76	الشكل رقم (04-02): أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب السن
78	الشكل رقم (05-02): أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

قائمة الملاحق

الملحق
الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان
الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين
الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

مقدمة

تواجه منظمات القرن الحادي تحديات جديدة مختلفة عن تلك التي كانت تواجهها في العقود المنصرمة جلبتها تطورات وتحديات كبيرة من أبرزها هو أخطبوط العولمة الذي مد أذرعه في نواحي وميادين عديدة.

إضافة إلى ذلك لم تعد البيئة الخارجية التي تتعامل معها المنظمات مستقرة وذات ثبات ملحوظ - كما كانت - بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة أُلقت بظلالها على منظمات الأعمال بالتالي حتم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات.

غير أن الابتكار يتطلب توفير بيئة مناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيارات، لذا أصبح الاهتمام بالإبداع والابتكار ضرورة لنجاح المنظمات وسببا لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة.

وحتى تضمن المنظمات نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة على الإبداع والابتكار، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب فعله أو تجنبه في بيئة العمل.

من هنا يمكن ملاحظة أن للثقافة التنظيمية تأثيرا على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفعالية في المنظمات.

وبما أن الأفراد يحملون أفكار ومعتقدات خاصة فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمة التي يعملون بها، وهذا ما أدى إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في شكل التساؤل الجوهري التالي:

ما هو الدور الرئيسي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار في المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية

ما هي علاقة القيم التنظيمية بالابتكار؟

ما هي علاقة المعتقدات التنظيمية بالابتكار؟

ما هي علاقة الأعراف التنظيمية بالابتكار؟

ما هي علاقة التوقعات التنظيمية بالابتكار؟

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتنمية الابتكار

الفرضيات الفرعية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والابتكار

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والابتكار

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والابتكار

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والابتكار

مقدمة

أهمية الدراسة

زيادة الإثراء العلمي لموضوع الثقافة التنظيمية وتنمية الابتكار

تسليط الضوء على مفهوم الثقافة التنظيمية ودوره في تنمية الابتكار في المؤسسة

المساهمة التي تضيفها كل عناصر الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار في المؤسسة

أهداف الدراسة

توضيح أهمية الثقافة التنظيمية

توضيح أهمية تنمية الابتكار

بيان دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار

أسباب اختيار الموضوع

الرغبة الشخصية في التعمق أكثر في هذا الموضوع.

فتح مجال البحث أمام المهتمين به مستقبلاً.

اكتساب الخبرة أكثر في التعرف على الميدان التطبيقي الذي يمثل بدوره ترجمة لما تم اكتسابه في الجانب الأكاديمي.

حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة كما يلي:

1- الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة في فترة التريص، والتي إمتدت من 01 مارس 2024 إلى غاية 3.0 أفريل 2024.

2- الحدود المكانية: تم التريص بمؤسسة نفضال غرداية.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

1- منهج الدراسة: بهدف معالجة موضوع الدراسة والإجابة عن إشكاليتها، فقد إعتدنا المنهج الوصفي فيما يتعلق بالجانب النظري من خلال إستخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد إستخدمنا المنهج الوصفي ، فهو من أكثر المناهج شيوعا وإنتشارا وإستخداما في الدراسات، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم إستخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية، وهذا من أجل بيان دور الثقافة التنظيمية على تنمية الابتكار.

2- الأدوات المستخدمة: الاستبيان.

صعوبات الدراسة

تمثلت صعوبات هذه الدراسة كالآتي:

سرية الوثائق مما صعب من مهمة تزويدنا بالملاحق.

ضغوطات العمل بالنسبة للأفراد العاملين في المصلحة محل الدراسة.

تقسيمات البحث

قسمت الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول الإطار النظري للمتغيرين الثقافة التنظيمية والابتكار والفصل الثاني الدراسة الميدانية، وينقسم كل فصل إلى مبحثين، الفصل الأول ينقسم إلى المبحث الأول الإطار النظري الثقافة التنظيمية والابتكار والمبحث الثاني الدراسات السابقة والتعقيب عليها، أما الفصل الثاني ينقسم إلى المبحث الأول تقديم عام للشركة محل الدراسة والمبحث الثاني الدراسة التطبيقية.

نموذج الدراسة

انطلاقاً من عنوان البحث والمتمثل في دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار تم تصميم نموذج الدراسة على النحو التالي:

1- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية وينقسم إلى أربعة أبعاد وهي:

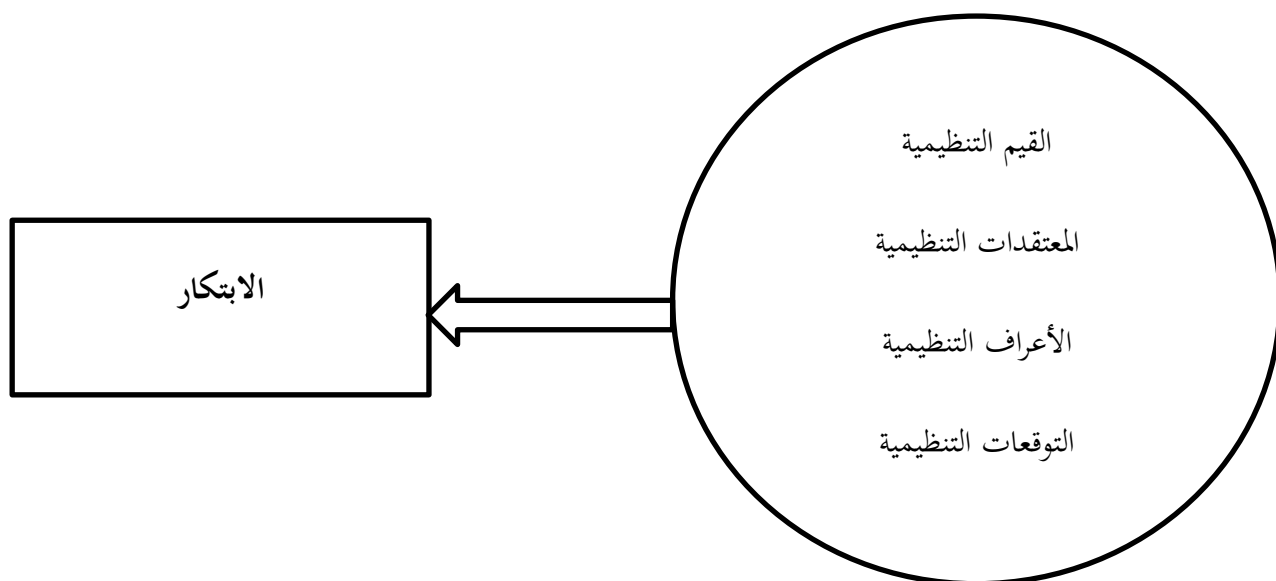
القيم التنظيمية

المعتقدات التنظيمية

الأعراف التنظيمية

التوقعات التنظيمية

2- المتغير التابع: ويتمثل في الابتكار



الشكل رقم (01-01): نموذج الدراسة

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تحظى الثقافة التنظيمية باهتمام من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة وتعد عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومدبريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، حيث أن الثقافة التنظيمية هي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي من خصائص وسياسات وأهداف وقيم ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

وبتزايد حدة المنافسة التي تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح موضوع الابتكار ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي انبثقت من ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثروة المعلومات كما أن المؤسسات والمنظمات التي تريد التميز والصدارة والقدرة على المواجهة هي التي تتميز، وتكون قادرة في خلق الإبداع والابتكار.

نتطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية لكلا المتغيرين والدراسات السابقة كالتالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الثقافة التنظيمية والابتكار

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري حول الثقافة التنظيمية والابتكار

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

أ - الثقافة:

00 والمعتقدات والفن والأخلاق والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع، وعندما نتكلم عن الثقافة في الأنثروبولوجيا، فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكارا وقيما وطقوسا لهذا المجتمع.¹

يشار الى الثقافة هنا انها القدرات المكتسبة من قبل الانسان في وسطه المعاش.

في حين يعرفها "Linton" بأنها مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار.²

ونجد في هذا التعريف انها عملية انتقال تدريجي لسلوكيات الأفراد.

ويعرفها "Hofstede" الثقافة هي البرمجة الجماعية للعقل الذي يميز أعضاء مجموعة واحدة أو فئة أشخاص من شخص آخر.³

في حين نستنتج من هذا التعريف أنها تميز للأفراد عن بعضهم.

كما يعرفها مالك بن نبي من الجانب العملي على أنها " مجموعة من الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية التي يلقاها الفرد منذ ولادته كراسمال أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا النحو هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد

¹ : محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 195.

² : بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 355.

³ : Hofstede, G. (2010) Cultures and Organizations: Software of the Mind, 3rd Edition.,United States , McGraw-Hill

طباعه وشخصيته.¹

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

ب - الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعريفات المفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها.

كما عرفها كاكبادس **Kakbadse** "بأنها الشق الذي يتضمن القيم والمعتقدات والمعايير الذي توافق بصورة واضحة على أشكال العمليات التنظيمية داخل المؤسسة ويحدد هذا الشق القيمي ما يفكر منه الأفراد وطريقة تفكيرهم."²

نوه هذا التعريف إلى أنها توافق قيم ومعتقدات وأفكار العاملين مع العمليات التنظيمية.

ويعرف **Edgar H. Schein** ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها مجموعة معينة أو اكتشفتها أو تطورت في التعلم للتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي التي عملت بشكل جيد بما يكفي لتكون صالحة، وبالتالي، يتم تدريسها للأعضاء الجدد الطريقة الصحيحة للتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشاكل."³

نجد في هذا التعريف عملية التكيف مع المحيط وتلقين الافراد الأفكار اللازمة لذلك.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المعايير والمعتقدات والقيم غير مرئية ولكنها مشتركة فيم بين أعضاء المنظمة.

¹ : مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، دار الفكر، سورية، 1986، ص 83.

² : علاء قنديل، مبادئ وأخلاقيات الإدارة، ط1، مؤسسة طيبة، مصر، 2013، ص 349.

³ : Edgar H. Schein (2010), Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, United States, Jossey-Bass

الفرع الثاني: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:¹

- 1- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- 2- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.
- 3- الموارد البشرية بالمنظمات لا يُؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي موحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبين عملاءهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمون بها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحدد ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.
- 4- تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر وإعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.
- 5- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

¹ ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2001م، ص 58-60.

6- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

7- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة، إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.

8- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

9- تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة وإستعدادها للتطوير.

10- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات، إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على إستقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم، وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.¹

11- ترتبط إرتباط مباشر بدوران العمل، فإذا وجدت الثقافة التنظيمية كان هناك حفاظاً على القيم المؤسسية، مما يؤدي إلى الإلتزام والضبط، والإتفاق بأهمية ما ترمز إليه المنظمة وأهدافها، مما ينجم عن هذا التجانس الولاء لأهداف التنظيم وغاياته، كما تدل على أن الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً من عناصر التحرك في التنظيم وهي عامل مستقل قائم على القيم وله دور مهم في عملية التطوير والإبداع.

¹ أمل الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية، ص 35.

12- إن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة قد يكون بديلاً قوياً للإجراءات وقواعد العمل، وكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، وكلما قل إحتياج الإدارة لإستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات من ناحية أخرى ويمكن تحديد خصائصها كالآتي:¹

الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فرعية، والتي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المجتمع والمنظمة، وتشمل الثقافة التنظيمية كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

أ- الجانب المعنوي: والمتمثل في النسق المتكامل من القيم، والأخلاق، والمعتقدات والأفكار.

ب- الجانب السلوكي: والمتمثل في العادات، وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب، والفنون والممارسات العلمية المختلفة.

ت- الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني، والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.

الثقافة التنظيمية نظام متكامل: فهي بمختلف مكوناتها تتجه نحو خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فهي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر، وخصائص وطرق تفاعلها.

¹ بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل (الإصدار ط 2)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2003، ص 356-357.

الثقافة التنظيمية نظام متغير: تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من أشال الثقافة السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال على الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع، وتتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه، ومن خلال الثقافة التنظيمية نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

للثقافة التنظيمية دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر، فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة على الثقافة الموجودة في الريف والبادية، وكذلك سلوك الأفراد يختلف حسب المناطق التي ينتمون لها، وقد نجد اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

الثقافة التنظيمية ظاهرة جماعية: حيث يشترك فيها الأفراد داخل نفس المجموعة الاجتماعية (المنظمة) حيث تقوم بتوحيدها حول قيم ومواصفات متقاسمة.¹

الثقافة التنظيمية عملية إنسانية واجتماعية: باعتبار الإنسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق أي هو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفكر، وينتج أفكار ويصنع أدوات من خلالها التكيف مع الظروف الطبيعية، والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إياها، كما أنه ترك نتاجا فكريا قانونيا وفنيا لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به، سواء من أجل تنظيم نفسه اقتصاديا وسياسيا في مجتمعات متميزة بأنماطها وقيمها الثقافية أو من أجل الاستهلاك المباشر والتكوين وغيره.

¹ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 60.

الفرع الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية

أولاً: القيم التنظيمية

القيم بشكل عام: هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية:

فهي التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، وعدم قبول الرشوة واحترام العملاء.¹

حيث تلعب القيم دوراً هاماً في تحديد الأحكام في الفرد وعلى الجماعة، فالحكم الذي يصدره الفرد على شيء ما يعتمد في هذا الحكم على مجموعة من المبادئ والمعايير الذي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك.

وهذا ما ينطبق تماماً على جماعات العمل، فالفرد في جماعة العمل يلتزم بقيم هذه الجماعة، وفي إطار المؤسسة التي يعمل بها، ويؤثر نسق القيم في سلوك الفرد ويكون النسيج الاجتماعي متماسكاً عندما تتقارب النسق القيمة للأفراد بعضها البعض وإذا تنافرت النسق حدث تفكك للجماعة.²

ثانياً: المعتقدات التنظيمية

¹ العميان وسليمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار واشل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 312.

² فاروق فيلة، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (الإصدار ط 1)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 187.

المعتقدات بشكل عام: هي عبارة عن أفكا مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية: فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال:

أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تؤدي إلى قرارات أفضل، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة.

ثالثا: الأعراف التنظيمية

أما الأعراف التنظيمية معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم، على اعتبار أنها معايير مفيدة في التنظيم وبيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين اثنين في نفس التنظيم، أو الشخص الذي يتزوج بأجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات، ومن الجدي بالذكر هنا، أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا فائدة مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية.

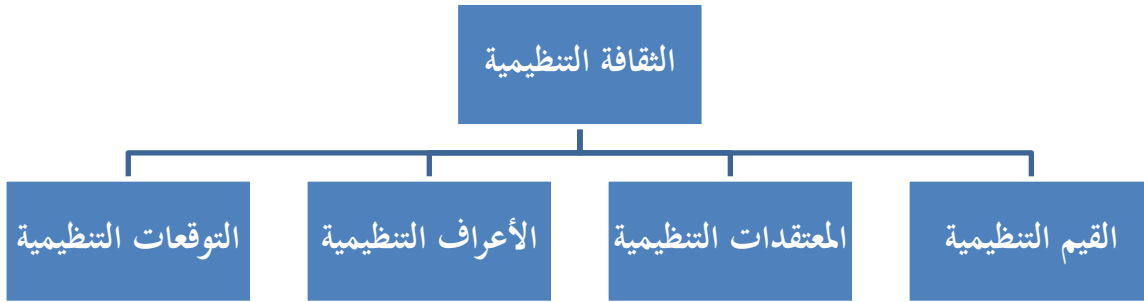
رابعا: التوقعات التنظيمية

¹ العميان وسليمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 312.

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم، ويمكن أن نضيف هنا أن هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.¹

وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكامل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

وأضاف (السكراتنة ، 2011، ص 333) بأن التوقعات التنظيمية تتمثل بالتعاقد الذي يتم بين الموظف والتنظيم (مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو التنظيم كل منهما من الآخر).



الشكل رقم (01-02): عناصر الثقافة التنظيمية

¹ العميان وسليمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 313.

المطلب الثاني: الابتكار

الفرع الأول: مفهوم الابتكار

إن المصدر الحقيقي للتطور التكنولوجي هو البحث العلمي المنظم وبرامج البحوث والتطوير المستمر أو ما يمكن التعبير عنه بعملية الابتكار أو عملية الخلق والإبداع.

إن هذا التحول نحو الابتكار يعود إلى حقيقة أن المؤسسات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخيارات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطا منظما ومتميزا من أجل الوصول إلى ما هو جديد كليا أو جزئيا، ومما يدل على هذا التحول هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير.

وفيما يلي سنقوم بعرض بعض التعاريف حول الابتكار:

يعرف الابتكار " بأنه عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديدة أو فتح سوق جديد وهو أيضا يمكن أن يتمثل في تقويم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته ومن ثم هو يدخل في مجالي الإنتاج والخدمات وإنه عمل غير روتيني ".¹

ويرى رواية حسن أن الابتكار: " هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة "وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة التي جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها.²

أما نجم عبود نجم فانه يعرف الابتكار على انه: "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد ضيف قيمة أكبر أسرع من المنافسين في السوق ".³

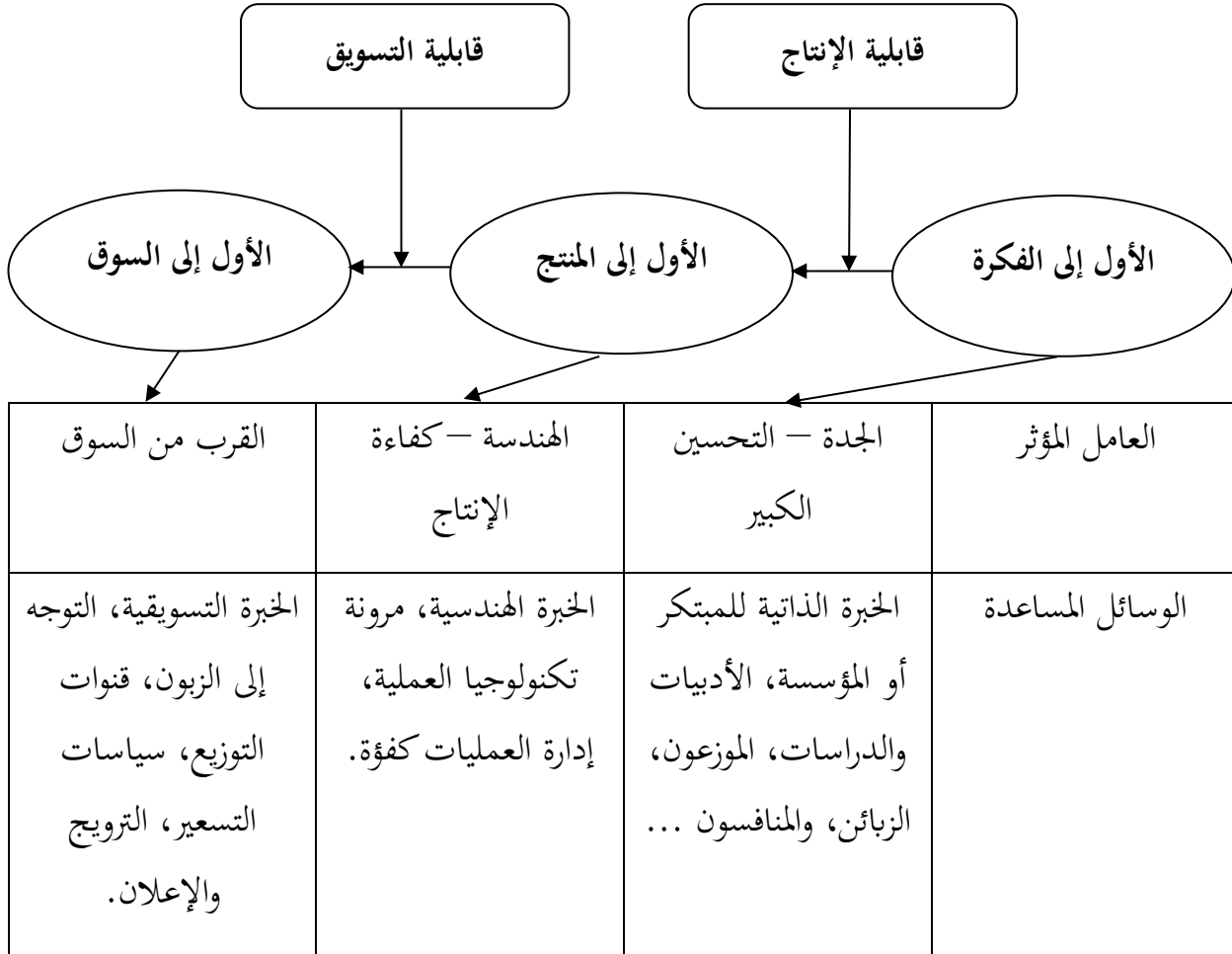
¹ الدكتورة سهام طرشاني، محاضرات في مقياس: إدارة الإبداع والابتكار، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2019-2020، ص 03.

² رواية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 39.

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 22.

هذا التعريف يعني أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد

أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد أو الأولى في الوصول إلى السوق وهذا ما وضحه في الشكل الموالي:



الشكل رقم (01-03): مفهوم الابتكار -الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق¹

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق

أو داخل المؤسسة.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفرع الثاني: أهمية وخصائص الابتكار

أولاً: أهمية الابتكار

تكمن أهمية الابتكار في كونه يعمل على تحقيق ما يلي:¹

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية والتفاعل في التفكير الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وادارتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- يحسن من جودة المنتجات؛
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تمييز المؤسسة الاقتصادية من حيث التنافس بالوقت؛
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة المبيعات؛
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة الاقتصادية؛
- بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة لابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

¹ آية صاحبي، ربهام شعبان، أثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2022-2023، ص 8-7.

ثانيا: خصائص الابتكار

للابتكار خصائص أو قدرات أو عناصر وهي تتعدد وقد اقتصر البحث على الخصائص الأربعة الأولى وتمثل في النقاط

التالية:¹

1. **الطلاقة التعبيرية Expressional**: وهي القدرة على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية، خلال

فترة زمنية معينة، ويقال إن الطلاقة هي بنك القدرة الإبداعي.

2. **المرونة Flexibility**: ويقصد بها سهولة انتقال الفرد من فكرة إلى أخرى، وقدرة الفرد على تناول الموضوع

بأكثر من زاوية مع التحرر من الأفكار النمطية وزوايا الرؤية التعليمية التقليدية الشائعة، وتختلف عن الطلاقة أن في

الطلاقة تتحدد بعدد الاستجابات وسرعة صدورها أو كليهما معا، أما المرونة فإنها تعتمد على تنوع هذه الاستجابات

أي تركز على التكيف، وهي تعتبر جوهر التفكير الابتكاري بوجه عام. وتعتبر المرونة النمط الثاني من التفكير، وهي

القدرة على إنتاج استجابات مناسبة لمشكلة أو مواقف مثيرة، استجابات تتسم بالتنوع، وبمقدار زيادة الاستجابات

الفريدة الجديدة تكون زيادة المرونة التلقائية، وتدل المرونة على التغير ومدى تقبل الصورة الجديدة، ومدى التحرر من

الصور القديمة. ولها نوعان هما:

أ- **المرونة التلقائية**: تتمثل في قدرة الفرد على الابتعاد عن التقليد، وإنتاج أفكار مناسبة لموقف ما، بحيث تتسم بالتنوعية

واللامنطية، ويكون المبدع أو المبتكر تلقائيا حينما يتجه نحو إصدار أفكار متعددة ومتنوعة في مجالات متعددة ومختلفة.

ويعمل الفرد وفق هذه قدرة إلى المبادرة والتلقائية في المواقف ولا يكتفي بمجرد الاستجابة.

¹ الأستاذ أمين مزياني، واقع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حالة مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 22 (2)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 290-292.

ب- المرونة التكيفية: وتعني تغيير الشخص لوجهته الذهنية، لمواجهة مستلزمات جديدة تفرضها المشكلات المتغيرة،

مما يتطلب القدرة على إعادة بناء المشكلة، وكلما ازدادت لدى الفرد القدرة على تغيير

استجاباته لكي يناسب الموقف تطورت لديه المرونة التكيفية الإبداعية، وتحقق المرونة التكيفية كذلك إذا تطورت لدى

الفرد قدرة التعديل المقصود في السلوك ليتفق مع الموقف.

3. الأصالة **Originality**: هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل

الجماعة التي ينتمي إليها الفرد. أنه أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وتدل الأصالة على إدراك

الأشياء في صورة غير مألوفة أو العلاقات النادرة، كما تقاس عن طريق ذكر استخدامات غريبة لأشياء مألوف. بالتالي

نجد أن الشخص صاحب التفكير الأصيل هو الذي يميل من استخدام الأفكار المتكررة والحلول التقليدية للمشكلات،

ويتم التركيز في قدرة الأصالة عادة على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجديتها.¹

4. التفاصيل **Details**: وتشير إلى قدرة الفرد على تقديم إضافات وتفاصيل جديدة لفكرة معينة أو موقف ما،

تمثل كذلك في تناول فكرة أو عمل، وإعطاء تفصيلات، وتوسيعات، ورسم خطوات، تجعل هذه الفكرة عملية،

وتستخدم مهارة التفاصيل لجعل الفكرة عملية، وتستخدم مهارة التفاصيل لجعل الفكرة أو المنتج أكثر وضوحاً بالتفاصيل

إذا هي مهارة استكشاف البدائل، من أجل تعميق وتكامل الفكرة، كما أن إدراك التفاصيل عملية توضح وتظهر أبعاد

ومظاهر المشكلة موضوع البحث، والوصول إلى تفاصيل دقيقة جداً أو شاملة.

5. الحساسية للمشكلات **Sensitivity Problem**: وهي قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في

موقف ما في الوقت الذي لا يرى فيه شخص آخر أية مشكلات، أو قدرته على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها

والإحساس بهذه المشكلات يحدو المبتكر للوصول لإنتاج جديد يقدم حلولاً مختلفة لهذه المشكلات.

1 أبو النصر مدحت، تنمية القدرات لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 24.

كما تتمثل في القدرة على تحديد نقاط الضعف أو القوة في المواقف والقدرة على فتح آفاق جديدة تتعلق بذلك الموقف. وتكاد تترادف قدرة الحساسية للمشكلات ومفهوم ارتفاع الوعي بذلك يكون الفرد المبدع أكثر حساسية لبيئته من المعتاد، فهو يراقب الأشياء التي لا يراقبها غيره، كالألوان وملمس الأشياء وأشكالها واستخداماته واستجابات الآخرين وبعض الفقرات في الصحف اليومية وبعض الفجوات في الأفكار الشائعة.

6. مواصلة الاتجاه: هو استمرار الفرد في التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة نسبياً دون أن تحول المشتقات المختلفة بينه وبين التفكير في المشكلة، إلى أن يتاح له الوقوف على حل مناسب لها، لذلك فهي تتطلب ضرورة العمل الدؤوب المتواصل والنشاط، والعزم والمثابرة لتحقيق الهدف، وألا تتنيه عن المواصلة عوامل مثل: صعوبة المهمة، أو متغيرات بيئية، أو معيقات بشرية أو معيقات في الموقف نفسه، والفرد الذي يتصف بدرجة عالية من المرونة لا يثنيه صعوبة الهدف أو صعوبة تحقيقه، فإنه يغير الطريقة والدوافع، ويستعيد نشاطه من جديد؛ لمواصلة العمل على الهدف من جديد حتى يتحقق له ذلك.

7. القبول Acceptance: إن الابتكار أو الفكرة الجديدة لا يكون لها قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس، فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع، أي لا بد للفكرة التي ولدت في ذهن المبدع أن تصل للآخرين من خلال إنتاجه الإبداعي.

الفرع الثالث: أنواع الابتكار

توجد عدة محاولات لحصر أنواع الابتكار في تصنيفات مختلفة وبسبب تعدد المعايير قدمت تصنيفات عديدة للابتكار، وذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد ويعد أهم تقسيم قدم في هذا المجال والأكثر استعمالاً الابتكار الجذري والابتكار التدريجي (التحسيني).

أولاً: الابتكار الجذري والابتكار التدريجي

1- الابتكار الجذري: الابتكار الجذري هو تغيير في منتج ما أو طريقة عملاً مختلفة تماماً عن المنتج أو طريقة العمل السابقة ومن خلال هذا التغيير الجذري يحقق دورة ابتكارية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ما يؤدي إلى رفع تنافسية المؤسسة ودفع التقدم في المجتمع عموماً.

وفي تعريف آخر هو " سلعة جديدة تماماً تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التدريجي فيعني تعديلاً في سلعة موجودة"، غير أن هذا التصنيف يركز على السلعة في حين أن الابتكار كما رأينا سابقاً قد يكون فكرة أو منتج أو طريقة أو تنظيم، وعليه فإن الابتكار الجذري يعني التوصل إلى ما هو جديد بشكل تام ولم يكن موجود من قبل.

2- الابتكار التدريجي: هذا النوع يتوصل إليه من خلال التحسين وإدخال تغييرات صغيرة وكبيرة تمكن من تطوير المنتج وملائمة استخداماته، غير أن هذا النوع قليل الحماية وسهل التقليد خاصة في حال الإقبال الكبير على هذا المنتج.¹

ثانياً: ابتكارات المنتجات وابتكارات العمليات

1- ابتكار المنتج: يتعلق ابتكار المنتج بخصائص ومكونات المنتج نفسه؛ وهو " إحداث تغيير في مواصفاته وخصائصه لكي يلبى بعض الرغبات أو يشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن" ويهدف إلى عرض منتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق، وتعطي مزيداً من المرونة للإنتاج وتخفيض

¹ عادل رضوان، دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 9.

التكاليف، ويمكن أن يكون الابتكار في الوظائف التي يؤديها المنتج أو في شروط استعماله، إذن الابتكار للمنتج يتعلق بثلاثة جوانب وهي كالتالي:¹

ابتكار التركيبة الوظيفية للمنتج: كاختراع تركيبة جديدة للمنتج أو تغيير جذري فيه، الهاتف النقال اعتبر ابتكارا في التركيبة الوظيفية للهاتف التقليدي.

ابتكار التركيبة التكنولوجية للمنتج: ويخص الخصائص التقنية للمنتج (تطور آلة التصوير أو التلفزيون مع إدخال تقنية الصورة عالية الجودة (HD)، حيث أصبحت المشاهدة أكثر وضوحا أعتبر هذا ابتكارا في التركيبة التكنولوجية للمنتج).

ابتكار العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتج: وتخص الشكل المقدم فيه المنتج (مثلا تغيير شكل السيارة من سنة لأخرى).

2- ابتكار عمليات الإنتاج: وهو يخص ابتكار أسلوب الفن الإنتاجي، ويعرف بأنه "كل تحديد أو تغيير في أساليب الإنتاج يهدف إلى تحسين الإنتاج وتخفيض تكاليفه"، ويهدف أيضا إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية والكمية،² ومنه فإن تحسين أساليب الإنتاج عن طريق استغلال الابتكار يؤدي إلى رفع فعالية الجهاز الإنتاجي وتحسين جودة المنتوجات، وبالتالي تحقيق أرباح أكثر وضمان ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

إن العلاقة بين الابتكار للمنتج والابتكار للأسلوب الفني للإنتاج متداخلة فيما بينها، فإحداث تغيير في المنتوجات قد يتطلب ضرورة إحداث تغيير في طريقة إنتاجها، وتتوقف هذه العلاقة على عاملين أساسيين هما:

- طبيعة المنتج (استثماري أو استهلاكي)؛

¹ Joël BROUSTAIL, Frédéric FRERY, le management stratégique de l'innovation, paris : édition Dalloz, 1993, p 07

² محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 34.

-درجة الابتكار (جذري أو طفيف)؛

المنتجات الصناعية أو الاستثمارية يتطلب التغيير فيها تغييرا في طريقة إنتاجها بينما المنتجات الاستهلاكية لا يتطلب التغيير فيها ضرورة إجراء تغيير في طريقة إنتاجها، وبالنسبة لدرجة الابتكار، المنتج الذي أبتكر فيه جذريا يتطلب إحداث تغيير في طريقة إنتاجه.¹

ثالثا: ابتكارات داخلية وابتكارات خارجية

1- ابتكارات داخلية: ناتجة من داخل المؤسسة وبقدراتها الذاتية، من خلال البحث والتطوير داخل المؤسسة وتعد الشركات الأمريكية رائدة في الابتكارات الداخلية، وهي تخصص موارد هامة من ميزانيتها للاستثمار في البحث والتطوير، بهدف تحقيق ميزة تنافسية من خلال التقدم التكنولوجي وبالتالي الاستحواذ على الأسواق.

2- ابتكارات خارجية: تأتي من خارج المؤسسة والتي بدورها يمكن أن تكون مفروضة على المؤسسة من

الخارج (في بعض أحيان تفرض الدولة على مؤسسات ابتكارات ضمن أطر محددة)، أو الابتكارات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة أخرى بالكامل صاحبة الاختراع (عن طريق الاستيلاء) غير أن العديد من المؤسسات لا تميل إلى الأسلوب الأخير لجرد أنه لم يبتكر داخلها ولقد عانت الشركات الأمريكية بسبب هذه العقدة طويلا، في مقابل الشركات اليابانية التي لا تتوانى في أخذ أي فكرة جديدة مهما كان مصدرها.

¹ Joël BROUSTAIL, Frederic FRERY, op.cit., p 10.

الفرع الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بتنمية الابتكار

تأثير الثقافة التنظيمية في الابتكار لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الثقافة التنظيمية في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك الصورة المنعكسة للمقاول باعتبار أن خصائص وقيم هذا الأخير تشكل مصدرا رئيسيا في نشأة الثقافة ودعمها، وذلك بطريقة تجعل أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي ذلك التكافؤ والتساوي مع التوجهات الثقافية للمقاول التي تنعكس وتؤثر على ثقافة العاملين. ضف إلى ذلك أن مقاول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو أيضا يتأثر بالقيم السائدة في التنظيم حيث يمكن أن يتأثر بما حوله في حالة ما إذا كان محاط بمساعدين متنوعي التخصصات أين يكون هو بحد ذاته غير خبير فيها، فهذا يمكن أن يشكل تأثير كبير في قراراته وفرض قيمه الخاصة.

وفيما يخص الابتكار في هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنها أكثر قدرة على استخدام الموارد والبراعة المحلية في إدخال المنتجات والخدمات المحلية الجديدة مهما كانت بسيطة في سوق الأعمال، وهناك أسباب أساسية تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر ابتكارية:

أولاً: إن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تدار من قبل المقاول (Entrepreneur) الذي يتمتع بروح الأخذ بالمبادرة وبمهارات المقاول في تفحص البيئة واكتشاف الفرص فيها؛

ثانياً: إن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عادة ما تكون بسيطة في تنظيمها وموجهة نحو النشاط الأساسي (منتج جديد أو محسن أو خدمة جديدة أو محسنة)؛

ثالثاً: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفعل الحجم تتسم بالرشاقة وخفة الحركة في التغيير. كما أن الاستثمارات المحدودة تجعل الانتقال إلى الجديد أقل مخاطرة؛

رابعاً: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقرب إلى السوق وبالتالي تكون أكثر اندماجاً بالتغيرات الآنية والسريعة في السوق.

خامساً: في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هناك المقاول الذي يكون مستعداً للمحاولة وصياداً للفرص.

وبالتالي عندما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة تكفي لهيمنة المقاول الذي يمارس رقابة فعالة، وعندما يكون فريق العمل أي العاملين يشاركون هذا الشخص بدرجة كبيرة في رؤيته، كما يقول (Handy): أن ثقافة القوة يمكن أن تكون من العوامل الدافعة للابتكار الفعال، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات ثقافة القوة تكون أسرع في الاستجابة مع فرص السوق غير المتوقعة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هناك عدة متغيرات تتأثر بها الثقافة التنظيمية المحفزة للابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:¹

❖ وجود أفراد لديهم روح المبادرة الفردية ويميلون للمخاطرة والمغامرة باكتشاف وتطبيق أشياء جديدة أو تحسين أخرى قديمة؛

❖ لديهم القدرة على التكيف والمرونة في حل المشاكل والاعتقاد بحتمية التغير سواء بالنسبة للمقاول أو العاملين؛

❖ سيادة روح الفريق والشعور بالمساواة بين العاملين؛

❖ درجة التكامل بين وظائف المؤسسة المختلفة؛

❖ مدى قيام المقاول بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء؛

❖ مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً للأداء وليس لأي اعتبارات أخرى؛

¹ ربيعة عباد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص 14-15.

- ❖ توفير الحافز المادي والمعنوي للمبتكرين؛
 - ❖ تمكين ومشاركة العاملين في تحديد الأهداف؛
 - ❖ ضرورة تشجيع المقاول أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين ودعمها، باختلاف مستوياتهم الوظيفية وأن تولى من الاهتمام ما يناسبها؛
 - ❖ ضرورة إدراك المقاول مدى أهمية توفير بيئة عمل مناسبة، والاهتمام بتنمية العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الابتكار.
- أن هناك عوامل مختلفة تؤثر على الابتكار في المؤسسات وهي تختلف باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة النشاط، فالحجم هنا ليس حجم المؤسسة بل حجم النشاط فعندما يكون هناك مؤسسة طبيعة نشاطها تقتضي التخصص في العمل، فهنا درجة التخصص تؤثر في الابتكار فكلما كان هناك تخصص وتنوع وظيفي يزيد من الابتكار، لأن العامل يكون أكثر تخصصاً ودراية بمجال عمله.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات وأبعاد متنوعة في عرض منهجية الموضوع. إلا أننا وجدنا بعض الدراسات عن الثقافة التنظيمية والابتكار مع متغيرات أخرى، أحيانا كمتغير مستقل وثارة كمتغير تابع. قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية والأجنبية

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات والمقارنة مع الدراسة الحالية

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية والأجنبية

أولا: الدراسات المحلية

1- دراسة " حساني علي ومنصوري أحمد، بعنوان: دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس فرع تيارت 2019-2020، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2019-2020.

تمثل مجتمع هذه الدراسة في زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس. أما عينة الدراسة، فنظرا لكون مجتمع الدراسة يعد مجتمع مفتوح وغير محدد وكبير ونظرا للصعوبات حاليا فقد تم اختيار عينة عشوائية وتوزيع 60 استبيان على أفراد العينة. واستخدم في هذا البحث المنهج الإحصائي.

هدفت الدراسة إلى:

محاولة تحديد مفهوم الإبداع والابتكار وتأثيرهما على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

توضيح مدى أهمية الإبداع والابتكار وضرورتهما في المؤسسات الاقتصادية لجعلها تحتل مكانة هامة في السوق عن باقي منافسيها.

إبراز الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتطبيق الإبداع والابتكار.

معرفة مصدر ومستوى الميزة التنافسية المحققة على مستوى مؤسسة موبيليس للإتصالات في الجزائر.

ضرورة تدريب الأفراد على أساليب تولد أفكار جديدة تؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية وتنميتها.

التوصل الى بعض النتائج والتوصيات.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج نذكر منها:

إن الإبداع في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار جديدة أو غير مألوفة؛

إن الابتكار يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أرادت ذلك؛

إن الإبداع والابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار؛

إن المنتج المبتكر ليس بالضرورة أن يكون منتج معقد ناتج عن ابتكار تكنولوجي، وإنما يكون منتجا بسيطا لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة؛

إن الإبداع و الابتكار أصبحان أهم وسيلتين في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، حيث يلعبان دور مهم في حل هذه

المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، واكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد استخدامات جديدة للمنتج أو الخدمة الحالية؛

2- دراسة "ربحة ريغي، حمزة معمري 2021، مقال بعنوان مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية بغرداية؛

عينة وأداة الدراسة بلغت العينة 84 موظفا وموظفة، واستخدام الاستبيان لتجميع البيانات، وبرنامج الـ SPSS25

نتائج الدراسة: توصلت لعدة نتائج تتمثل في الآتي:

مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية متوسط؛

لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية تعزى لمتغير الجنس؛

لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية تعزى لمتغير السن؛

لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية تعزى لمتغير الأقدمية.

3- دراسة "ربيعة بركات 2018 بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية من

وجهة نظر الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه طور ثالث شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير

عمومي جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية من وجهة

نظر الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة من خلال تحليل أثر أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية المساندة

على الإبداع لدى العاملين(الأساتذة)؛

عينة وأداة الدراسة: اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل 20 من مجموع الأساتذة وبلغ عدد أفرادها 265 أستاذ، استعملنا

الاستبيان الذي أخضع للتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS؛

نتائج الدراسة: توصلت لعدة نتائج تتمثل في الآتي:

نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية هو النمط الأكثر توافرا بجامعة محمد خيضر بسكرة، يليه نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية،

وأخيرا نمط الثقافة التنظيمية المساندة وهي جميعها تقع في المجال المتوسط.

مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعا، حيث كانت مكوناته مرتبة ترتيبا

تنازليا؛

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر

بسكرة؛

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر

بسكرة؛

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة؛

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى

(الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة؛

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الكلية، بينما

بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الدرجة

العلمية)؛

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) تعزى لمتغير الجنس، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر سنوات الأقدمية، الكلية الدرجة العلمية).

4- دراسة "بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان لأنها أكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة، تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة 100 عامل من مجموع 400 إطار إداري والتي تمثل ما نسبته 25% من حجم المجتمع، وتم توزيع 130 استمارة على مجتمع الدراسة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا في نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات الاقتصادية.

معرفة وضعية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية موبيليس في ظل التغيرات التي تحدث في السوق الوطنية.

محاولة إثبات أن الابتكار له دور فعال في تطوير المؤسسة الاقتصادية موبيليس.

دعم المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع.

من أهم نتائج الدراسة:

إن الابتكار يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أردت ذلك؛

إن الابتكار في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار الجديدة أو غير مألوفة؛

إن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار؛

وفيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج فيما يتعلق بواقع الابتكار لديها من خلال عدم وجود بعض المتطلبات الخاصة بتنمية الابتكار داخلها وأهمها:

- أن المؤسسة ليس لديها مصلحة ابتكار بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال الابتكار، مما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية لقيام الابتكار سواء في مجال المنتجات أو في أي مجال آخر من مجالات التسويقية؛
- ب- أن المؤسسة لا تطبق كل الأساليب الابتكارية التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية، كما أن اعتمادها على أطراف خارجيين من أجل القيام بالتخطيط لمنتجاتها الجديدة أدى إلى تقويض قدرتها على قيام عملية الابتكار داخلها من خلال التعلم، وهو الذي لا يمكن تحقيقه من خلال أطراف خارجيين.

1- دراسة عكاشة أسعد محمد أحمد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال 2008، بالجامعة الإسلامية بقطاع غزة

كلية الدراسات العليا، بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات PALTEL في فلسطين، وتمت هذه العملية على موظفين الشركة، حيث تم استعمال الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 312 موظف، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

-أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابية على أداء الموظفين في الشركة.

-أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة، القوانين والمعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

-أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

2- دراسة الدولية، فهد يوسف، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال 2007، بجامعة عمان العربية، بعنوان "أثر

الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، واشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ

عددتها 23 شركة، حيث تم توزيع الإستبيان على 211 موظف، وقد تم الاعتماد على نموذج هاندي HANDY لأنواع الثقافة (ثقافة الدور، وثقافة القوة، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد).

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج وهي:

— وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

— يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الثقافة (القوة، الدور، المهمة، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الكويتية.

3- دراسة نضال حمدان المصري، إبراهيم عابدين، بعنوان: دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، المجلة العربية للإدارة، مج 37، ع 3، فلسطين، سبتمبر 2017.

تمثلت أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

تتبع أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه الشركات الصناعية في تحقيق التنمية.

التقدم العلمي والتكنولوجي لا يتحقق بدون الاهتمام وتطوير الإبداع الإداري.

البقاء والاستمرار للشركات لا يتحقق بدون الاهتمام بالميزة التنافسية.

قدرة الشركات على تحقيق ثلوث التحسين المستمر لا يتحقق بدون تطوير الإبداع الإداري وبيان أثره على الميزة التنافسية.

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

التعرف على مستوى الإبداع الإداري في الشركات الصناعية موضع الدراسة.

الكشف على مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية موضع الدراسة.

توضيح العلاقة بين الإبداع الإداري، والميزة التنافسية في الشركات الصناعية

تحديد التغيير في الميزة التنافسية نتيجة التغيير في الإبداع الإداري.

بيان الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين الانفعال والعاطفة وبين تحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة بين التجديد والطلاقة الفكرية وبين تحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة بين التغيير وبين تحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة بين تحديد وحل المشكلات وبين الميزة التنافسية.
- توجد علاقة بين تحمل المخاطرة وبين تحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع.
- لا توجد فروق تجاه الميزة التنافسية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

1- (دراسة YU, LEE 2004) بعنوان

"الثقافة التنظيمية والأداء organizational culture and corporate performance

التنظيمي "

هدفت الدراسة إلى التحفظ على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة، وقد بلغ حجم العينة 72 شركة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها تأثيرا قويا على الأداء التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن نوع الثقافة السائدة في الشركات التكنولوجية هي ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة شركات التأمين هي ثقافة الإنجاز وثقافة المشافي هي ثقافة النظم والأدوار.

2- دراسة

Salman Bashir Memon, Jawaid A. Qureshi and Imdad Ali Jokhio

2020), The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: A qualitative study

دور الثقافة التنظيمية في مشاركة المعرفة ونقلها في المصارف الباكستانية: دراسة نوعية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عناصر الثقافة التنظيمية التي تدعم أو تعمل كحاجز أمام خلق المعرفة في المنظمة ومشاركتها ونقلها في خمسة بنوك بكراتشي (باكستان)؛

عينة وأداة الدراسة: أجرى الباحثون مقابلات شبه منظمة مع 16 من كبار المديرين في خمسة بنوك مقرها في كراتشي

بباكستان؛

نتائج الدراسة: توصلت لعدة نتائج تتمثل في الآتي:

أن تشجيع تشارك الأفكار بين الموظفين من خلال التفاعلات الاجتماعية في مكان العمل يسهل نقل المعرفة الضمنية؛
عدم القدرة على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، قلة الوعي بفوائد الإدارة الفعالة للمعرفة، نقص اللغة الرسمية وكذلك
تمكين الموظف كلها تعتبر من بين العقبات الرئيسية أمام خلق المعرفة وتبادلها؛

2- زاير حسين، قوماري سهيلة، خديم أمال: بعنوان: دور الابتكار التسويقي في تسويق المنتجات، دراسة حالة
مؤسسة IXINA تلمسان.

ZAIR Yassine, GHOMARI Souhila, KHEDIM Amel, Le rôle de l'innovation marketing dans la commercialisation des produits: Cas IXINA Tlemcen, Les Cahiers du MECAS, V° 16, N° 1, Alegria, Juin2020.

تمثلت أهداف الدراسة في:

تحليل الأثر بين الابتكار (خاصة الابتكار التسويقي) وترويج المبيعات لشركة IXINA بولاية تلمسان.

بروز دور العديد من الأعمال للابتكار في تحسين النمو، والقدرة التنافسية غير السعرية.

القدرة على الحفاظ على المزايا التنافسية المستدامة في الأسواق المتطورة.

دور الابتكار التسويقي في تسويق المنتجات ونقدم تحليلاً للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالابتكار والابتكار التسويقي.

تسليط الضوء على دور الابتكار التسويقي في تعزيز مبيعات علامة Tlemcen IXINA التجارية (التي كانت

جزءاً من فريق المبيعات)؛ وذلك من خلال تشريح معدل المبيعات الذي سجلته هذه الشركة بعد تنفيذ استراتيجيات

التسويق الحديثة

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أصبح الابتكار مصدرا متميزا لنمو الشركات والعلامات خاصة في شركة Tlemcen IXINA وذلك من أجل للحصول على مكان في السوق.

الظهور المتسارع للتقنيات وانتشار الاختراعات أدى بالشركات بما في ذلك شركة IXINA بتلمسان من تطوير عروضها للسلع والخدمات باستمرار ، ومضاعفة عمليات الإطلاق وتكييف نطاقاتها.

ظهور دور الابتكار التسويقي في تسويق منتجات العلامة التجارية لشركة IXINA بولاية تلمسان.

الابتكار التجاري الذي تبنته الشركة على أساس صالات العرض في طليعة التكنولوجيا المجهزة ببرنامج تصميم مبتكر مكن الشركة من تسجيل معدل مبيعات كبير سواء في الجزائر أو في العالم وبالتالي تعزيز مكانتها و هذا بفضل التحسن في إدارة سلسلة التوريد والتواصل الداخلي الفعال والتدريب والتعلم الفردي بالإضافة إلى التحسين المستمر.

وصول فريق تسويق IXINA الوصول إلى 16 مليون دينار ، وهو رقم لا يقارن في هذه الفترة بمقارنته بمصنعي المطابخ الآخرين في الجزائر ، وبالتالي بلغ حجم مبيعاتها لا يقل عن 10 ملايين دينار في فترة مفتوحة . وهذا راجع للكفاءة والجمع بين عدة عوامل مثل: تدريب مندوبي المبيعات ، وطريقة البيع المبتكرة، واستراتيجية التسويق المبتكرة ، والأدوات المبتكرة مثل D 3 ، وبرامج carrat.... ، الخدمات اللوجستية ، أفضل خدمة عملاء ، سمعة العلامة التجارية ، الوعد بالجودة المقدمة ... كل هذه العوامل ساعدت Tlemcen IXINA في تحقيق أرقام مثيرة للاهتمام.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة والمقارنة مع الدراسة الحالية

يتضح لنا بعد عرضنا لمختلف الدراسات السابقة ما يلي:

يعتبر مفهوم كل الثقافة التنظيمية والابتكار من المفاهيم الحديثة وتمثل مجالاً واسعاً، ويتفرع من مختلف الأبعاد والعوامل المتعددة التي يجب توفيرها حتى ينجح تطبيق هذا المفهوم.

أغلب الدراسات استعملت فيها استمارة الاستبيان واتبع فيها المنهج الوصفي من أجل التحليل.

أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية جاءت نتائج الاختبار أنه ذا علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع أبعاد المتغير التابع.

معظم الدراسات التي تناولت موضوع الابتكار ظهرت فيها نتائج غير مرضية كل حسب تطبيق هذا المتغير مع متغير آخر.

الجدول رقم (01-01): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اسم الباحث وعنوان الدراسة	معايير التشابه والاختلاف من حيث	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة " حساني علي ومنصوري أحمد، بعنوان: دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس فرع تيارت 2019-2020، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2019-2020.	- الهدف	محاولة تحديد مفهوم الإبداع والابتكار وتأثيرهما على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية. توضيح مدى أهمية الإبداع والابتكار وضرورتهما في المؤسسات الاقتصادية لجعلها تحتل مكانة هامة في السوق عن باقي منافسيها.	تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار في مؤسسة نفضال غرداية.
	- مجتمع وعينة الدراسة	زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس. أما عينة الدراسة، فنظرا لكون مجتمع الدراسة يعد مجتمع مفتوح وغير محدد وكبير ونظرا للصعوبات حاليا فقد تم اختيار عينة عشوائية وتوزيع 60 استبيان على أفراد العينة.	عينة الدراسة (موظفي المؤسسة) وقدر عدد العينة العشوائية ب (30) موظفا، تم توزيع (40) استبانة وتم استرجاع 30 استبانة مكتملة واستبعد منها 10.
	- أداة الدراسة	الاستبيان	الاستبيان
	- المنهج المتبع	المنهج الإحصائي	المنهج الإحصائي

<p>تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار في مؤسسة نفضال غرداية.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية بغرداية</p>	<p>- الهدف</p>	
<p>عينة الدراسة (موظفي المؤسسة) وقدر عدد العينة العشوائية ب (30) موظفا، تم توزيع (40) استبانة وتم استرجاع 30 استبانة مكتملة واستبعد منها 10.</p>	<p>بلغت عينة وأداة الدراسة 84 موظفا وموظفة</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>دراسة "ريحة ريغي، حمزة معمري 2021، مقال بعنوان مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية"</p>
<p>الاستبيان</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	
<p>المنهج الإحصائي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	
<p>تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار في مؤسسة نفضال غرداية.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية من وجهة نظر الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة من خلال تحليل أثر أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية المساندة على الإبداع لدى العاملين) (الأساتذة)</p>	<p>- الهدف</p>	<p>دراسة ربيعة بركات 2018 بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية من وجهة نظر الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه طور ثالث شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي جامعة محمد خيضر بسكرة.</p>
<p>عينة الدراسة (موظفي المؤسسة) وقدر عدد العينة العشوائية ب (30) موظفا، تم توزيع</p>	<p>اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل 20 من مجموع الأساتذة وبلغ عدد أفرادها 265 أستاذ</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	

<p>(40) استبانة وتم استرجاع 30 استبانة مكتملة واستبعد منها 10.</p>			
<p>الاستبيان</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	
<p>المنهج الإحصائي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	
<p>تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار في مؤسسة نفضال غرداية.</p>	<p>إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا في نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات الاقتصادية. معرفة وضعية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية موبيليس في ظل التغيرات التي تحدث في السوق الوطنية.</p>	<p>- الهدف</p>	<p>دراسة بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.</p>
<p>عينة الدراسة (موظفي المؤسسة) وقدر عدد العينة العشوائية ب (30) موظفا، تم توزيع (40) استبانة وتم استرجاع 30 استبانة مكتملة واستبعد منها 10.</p>	<p>حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة 100 عامل من مجموع 400 إطار إداري والتي تمثل ما نسبته 25% من حجم المجتمع، وتم توزيع 130 استمارة على مجتمع الدراسة.</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	
<p>الاستبيان</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	
<p>المنهج الإحصائي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	

<p>تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار في مؤسسة نפטال غرداية.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات PALTEL في فلسطين.</p>	<p>- الهدف</p>	<p>دراسة عكاشة أسعد محمد أحمد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال 2008، بالجامعة الإسلامية بقطاع غزة كلية الدراسات العليا، بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين".</p>
<p>عينة الدراسة (موظفي المؤسسة) وقدر عدد العينة العشوائية ب (30) موظفاً، تم توزيع (40) استبانة وتم استرجاع 30 استبانة مكتملة واستبعد منها 10.</p>	<p>الموظفين في شركة الاتصالات PALTEL عينة عشوائية مكونة من 312 موظف</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	
<p>الاستبيان</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	
<p>المنهج الإحصائي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	
<p>تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار في مؤسسة نפטال غرداية.</p>	<p>تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.</p>	<p>- الهدف</p>	<p>دراسة الدولية، فهد يوسف، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال 2007، بجامعة عمان العربية، بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"</p>
<p>عينة الدراسة (موظفي المؤسسة) وقدر عدد العينة العشوائية ب (30) موظفاً، تم توزيع (40) استبانة وتم استرجاع 30 استبانة مكتملة واستبعد منها 10.</p>	<p>اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة. تم توزيع الإستبيان على 211 موظف.</p>	<p>- عينة ومجتمع الدراسة</p>	

الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الإحصائي	تم الاعتماد على نموذج هاندي HANDY لأنواع الثقافة (ثقافة الدور، وثقافة القوة، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد).	- المنهج المتبع	
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار في مؤسسة نفضال غرداية.	التعرف على مستوى الإبداع الإداري في الشركات الصناعية موضع الدراسة. الكشف على مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية موضع الدراسة.	- الهدف	دراسة نضال حمدان المصري، إبراهيم عابدين، بعنوان: دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، المجلة العربية للإدارة، مج 37، ع 3، فلسطين، سبتمبر 2017.
عينة الدراسة (موظفي المؤسسة) وقدر عدد العينة العشوائية ب (30) موظفاً، تم توزيع (40) استبانة وتم استرجاع 30 استبانة مكتملة واستبعد منها 10.	الشركات الصناعية في قطاع غزة	- مجتمع وعينة الدراسة	
الاستبيان	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الإحصائي	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار في مؤسسة نفضال غرداية.	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات	- الهدف	دراسة 2004 LEE ، YU بعنوان organizational culture and

	السغاورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة.		" corporate performance الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي "
عينه الدراسة (موظفي المؤسسة) وقدر عدد العينة العشوائية ب (30) موظفا، تم توزيع (40) استبانة وتم استرجاع 30 استبانة مكتملة واستبعد منها 10.	حجم العينة 72 شركة	- مجتمع وعينه الدراسة	
الاستبيان		- أداة الدراسة	
المنهج الإحصائي		- المنهج المتبع	
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار في مؤسسة نفضال غرداية.	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عناصر الثقافة التنظيمية التي تدعم أو تعمل كحاجز أمام خلق المعرفة في المنظمة ومشاركتها ونقلها في خمسة بنوك بكراتشي (باكستان)؛	- الهدف	Salman Bashir Memon, Jawaid A. Qureshi and Imdad Ali Jokhio 2020), The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: A qualitative study
عينه الدراسة (موظفي المؤسسة) وقدر عدد العينة العشوائية ب (30) موظفا، تم توزيع (40) استبانة وتم استرجاع 30 استبانة مكتملة واستبعد منها 10.	أجرى الباحثون مقابلات شبه منظمة مع 16 من كبار المديرين في خمسة بنوك مقرها في كراتشي بباكستان؛	- مجتمع وعينه الدراسة	دور الثقافة التنظيمية في مشاركة المعرفة ونقلها في المصارف الباكستانية: دراسة نوعية.
الاستبيان	المقابلة	- أداة الدراسة	

المنهج الإحصائي	/	- المنهج المتبع	
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار في مؤسسة نفضال غرداية.	تحليل الأثر بين الابتكار (خاصة الابتكار التسويقي) وترويج المبيعات لشركة IXINA بولاية تلمسان. بروز دور العديد من الأعمال للابتكار في تحسين النمو، والقدرة التنافسية غير السعرية.	- الهدف	زاير حسين، قوماري سهيلة، خديم أمال: بعنوان: دور الابتكار التسويقي في تسويق IXINA المنتجات، دراسة حالة مؤسسة تلمسان. ZAIR Yassine, GHOMARI Souhila, KHEDIM Amel, Le rôle de l'innovation marketing dans la commercialisation des produits: Cas IXINA Tlemcen, Les Cahiers du
عينة الدراسة (موظفي المؤسسة) وقدر عدد العينة العشوائية ب (30) موظفا، تم توزيع (40) استبانة وتم استرجاع 30 استبانة مكتملة واستبعد منها 10.	/	- مجتمع وعينة الدراسة	MECAS, V° 16, N° 1, Alegria, Juin2020.
الاستبيان	/	- أداة الدراسة	
المنهج الإحصائي	/	- المنهج المتبع	

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث تطرقنا إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلاله الطالبان توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المؤلفين ثم التطرق إلى مفهوم وأهمية وخصائص وعناصر الثقافة التنظيمية. بعدها تطرقنا إلى مفهوم الابتكار مفهومه وأهميته وخصائصه وأنواعه وفي الأخير العلاقة بين المتغيرين. بالإضافة تطرقنا إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني

دراسة حالة شركة نפטال

غرداية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل التطبيقي التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة نפטال غرداية. ومنهجية الدراسة وبيّن مجتمع وعينة الدراسة كما يوضح العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع (تنمية الابتكار).

ستناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة

المطلب الأول: تعريف مؤسسة نפטال²⁷

مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثانية كأحسن مؤسسة عمومية بعد سونطراك ، و هي مؤسسة تجارية ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 40.000.000.000.00 دج تابعة لمجمع سونطراك المحتكر لسوق المحروقات في الجزائر.

أنشأت بموجب المرسوم رقم 87 - 89 في 1987/08/25 الذي بموجبه انحلت المؤسسة إلى الوطنية لتكرير المنتجات البترولية NAFTEC

و NAFTAL : المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية مهمتها توزيع و تسويق المنتجات البترولية .

و كلمة نפטال هي تسمية مكونة من جزأين هما :

نפט: لفظ عالمي للتعبير عن البترول « NAFT »

الحرفين الأولين لـ الجزائر « AL-Algérie »

و بالتالي، فإن كلمة نפטال تعني " نפט الجزائر "

إن مؤسسة نפטال تعتبر من أعمدة الاقتصاد الوطني باعتبار الدور الإستراتيجي الذي تلعبه، فهي تحتكر توزيع المواد البترولية في الوطن، و هذا ما جعلها القلب النابض للاقتصاد الوطني.

إن البنية التنظيمية لمؤسسة نפטال تعتمد على نظام المركز الرئيسي "SIEGE" و الذي يتمثل في 12 إدارة مركزية و التي تنقسم كما يلي :

إحدى عشر (11) إدارة توظيف توجد كلها بالمركز الرئيسي بالشرافة و هي مكلفة بمراقبة و تنظيم نشاط الوحدات التي هي تحت سلطتها المباشرة.

العمليات و المتمثلة في إدارة الطيران و البحرية الموجودة في دار البيضاء.

إلى جانب المركز الرئيسي للمؤسسة (57) وحدة تقسم حسب مهامها إلى :

²⁷ وثائق مؤسسة نפטال، مصلحة الموارد البشرية

وحدات التوزيع و عددها (48) وحدة عبر كامل تراب الوطني.

وحدات الموانئ و عددها (04) وحدات متمركزة في كل من " سكيكدة، بجاية، وهران و الجزائر العاصمة "

وحدات الصيانة و عددها (04) وحدات و هي :

(1) وحدة الغرب (وهران).

(2) وحدة الشرق (قسنطينة).

(3) وحدة الوسط (الجزائر).

(4) وحدة الجنوب (حاسي مسعود).

وحدة نפטال للإعلام الآلي (الجزائر العاصمة)

تطور نظام المؤسسة

1983 : إدخال مشاريع (GPL) الكربونات من سونطراك و تحويلها إلى نפטال

: 1984

انشاء (48) وحدة لنפטال و هذا لتوزيع مختلف المنتجات (UND)

21 District :CLP

19District :GPL

إعادة تحديد مهام وحدات الصيانة UNM

إعادة تجميع و تنظيم مهام العبور الدولي (TRASIT) إلى أربع 04 وحدات UNP

: 1987

فصل نشاط التصفية، توزيع المواد البترولية على فرعين (02) :

نافتاك: مكلفة بتصفية البترول و تكريره

نפטال: مهمتها توزيع و تسويق المواد البترولية.

1989 : لا مركزية " النشاطات الاجتماعية و الثقافية للمؤسسة "

1992 : توحيد بعض وحدات نפטال إتباعا لدراسة شبكة المواد و وحدات متصلة.

: 1996

لا مركزية نشاط " التكلفة و السعر "

فصل مديرية الخارجية

لا مركزية إعلام نشاط " المحركات، المبيعات و الزبائن "

: 1997

إنشاء مديرية حماية العمال(DPP)

إنشاء مخطط الحماية الداخلية على مستوى الوحدات.

فصل وحدات نפטال المكلفة بالمهام الجمركية (UND)

: 1998

إنشاء خلية للحماية الصناعية و إعادة تنظيم المديرية المركزية للمالية (DCF)

فصل المديریات (AVM, GPL, CLPB)

: 1999

إنشاء مكاتب متصلة بالمديريات " مكلفة بالإتصال "

إنشاء و تنظيم هيكل الأرشيف المركزي.

تحويل نشاطات (LOG/END) إلى قسمين (GPL – CLPB)

ارتباط وحدتي (UND) بومراس و وحدة القاعدة (UND) الجزائر.

ارتباط وحدتي (UNM) الشرق و وحدة (GPL) .

ارتباط وحدتي (UNM) الجنوب و وحدة القاعدة (UND) ورقلة.

: 2000

حل مركز الإعلام الآلي و خلق مركز لمعالجة الإعلام الآلي.

تخطيط هيكل عام لقسم (CLP) لمناطق (CLP) .

إعادة تنظيم المديرية الشؤون الإجتماعية و الثقافية (DAISC).

إنشاء قسم الزيت.

: 2001

خلق منصب عمل مكلف بالإتصال .

التنظيم المفصل لقسم (CLP).

التغيير في مقر قسم (CLP).

- التنظيم المفصل لقسم (GPL).
 - التغيير في مقر قسم (GPL).
 - التنظيم المفصل لقسم الزيت.
 - التنظيم المفصل لمناطق (GPL) قرار رقم : 5-607 à 5-623 .
 - التنظيم المفصل لمناطق () قرار رقم : 5-624 à 5-642 .
 - ترتيب مناطق (GPL) في نوعين B و A .
 - ترتيب مناطق (CLP) في نوعين B و A .
 - إنشاء قسم (CLP) في كل من " برج بوغريج، البويرة، بسكرة، و المدينة "
 - إعادة تنظيم مفصل لمديرية (ADM) .
 - إنشاء تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزيت.
- : 2002**

- إعادة تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزيت.
- إعادة تنظيم مديرية المقر لقسم (GPL).

المطلب الثاني: دور ومهام مؤسسة نפטال

أولاً: دور مؤسسة نפטال:²⁸

- تنظيم و تطوير النشاط التجاري و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها.
- تخزين و نقل المنتجات البترولية لتسويقها على مستوى التراب الوطني.
- السهر على تطبيق و احترام المقاييس المرتبطة بحماية الصناعة.
- السهر على تنفيذ و احترام قوانين الحماية الداخلية للمؤسسة.
- القيام بكل دراسات السوق بما فيها الاستعمال و الإستهلاك للمواد البترولية.
- تأمين صيانة مؤسسة نפטال مكلفة داخل إطار الإقليم الوطني للتطور الإقتصادي و الاجتماعي بتوزيع و تسويق المنتجات البترولية بما في ذلك العتاد و التجهيزات.
- الحرص على تحسين و مراقبة الكميات و المواد المتعلقة بها.

²⁸ نفس المرجع السابق

ثانيا: مهامها

وضعت شركة مجموعة من الوسائل و الإمكانيات تحت تصرف عمالها لتسهيل انجاز مهامها و هي كالتالي:

67 مركز و مستودع لتوزيع و تخزين الوقود و الزيوت و العجلات المطاطية. ✓

44 مصنع لتعبئة غاز البترول. ✓

16 وحدة لصنع الزيت. ✓

55 مستودع لتموين المراكز البحرية. ✓

59 مستودع متصلة بمصلحة تخزين الغاز و البترول المميع. ✓

1576 محطة للخدمات منها: 901 محطة خاصة. ✓

3250 سيارة نقل و توزيع و 1750 وسيلة للصيانة. ✓

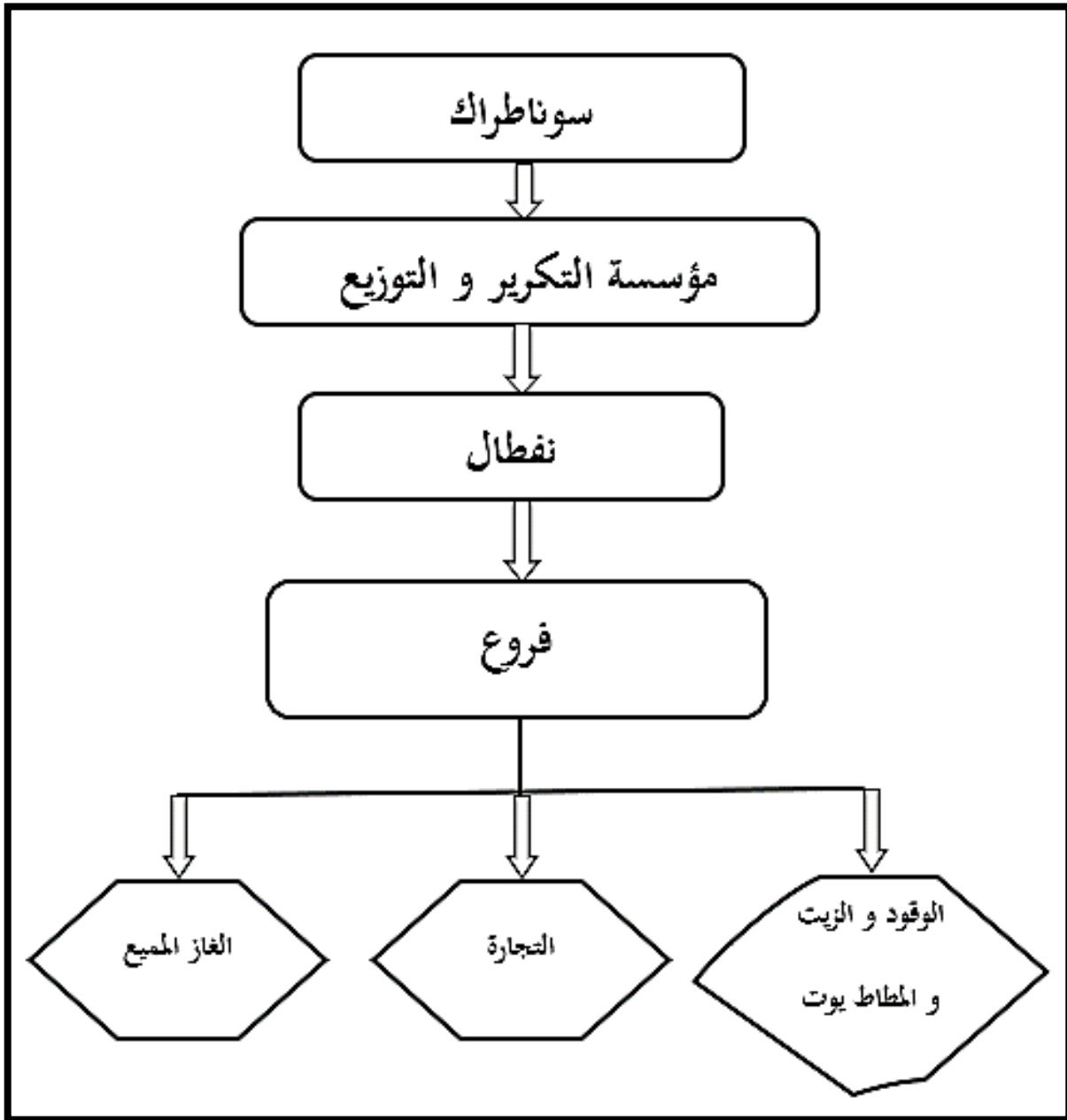
14550 محطة بيع للغاز و البترول المميع. ✓

380 كلم طول أنابيب للمواد النصف مصنعة و غاز البترول المميع. ✓

المطلب الثالث: هيكل المؤسسة

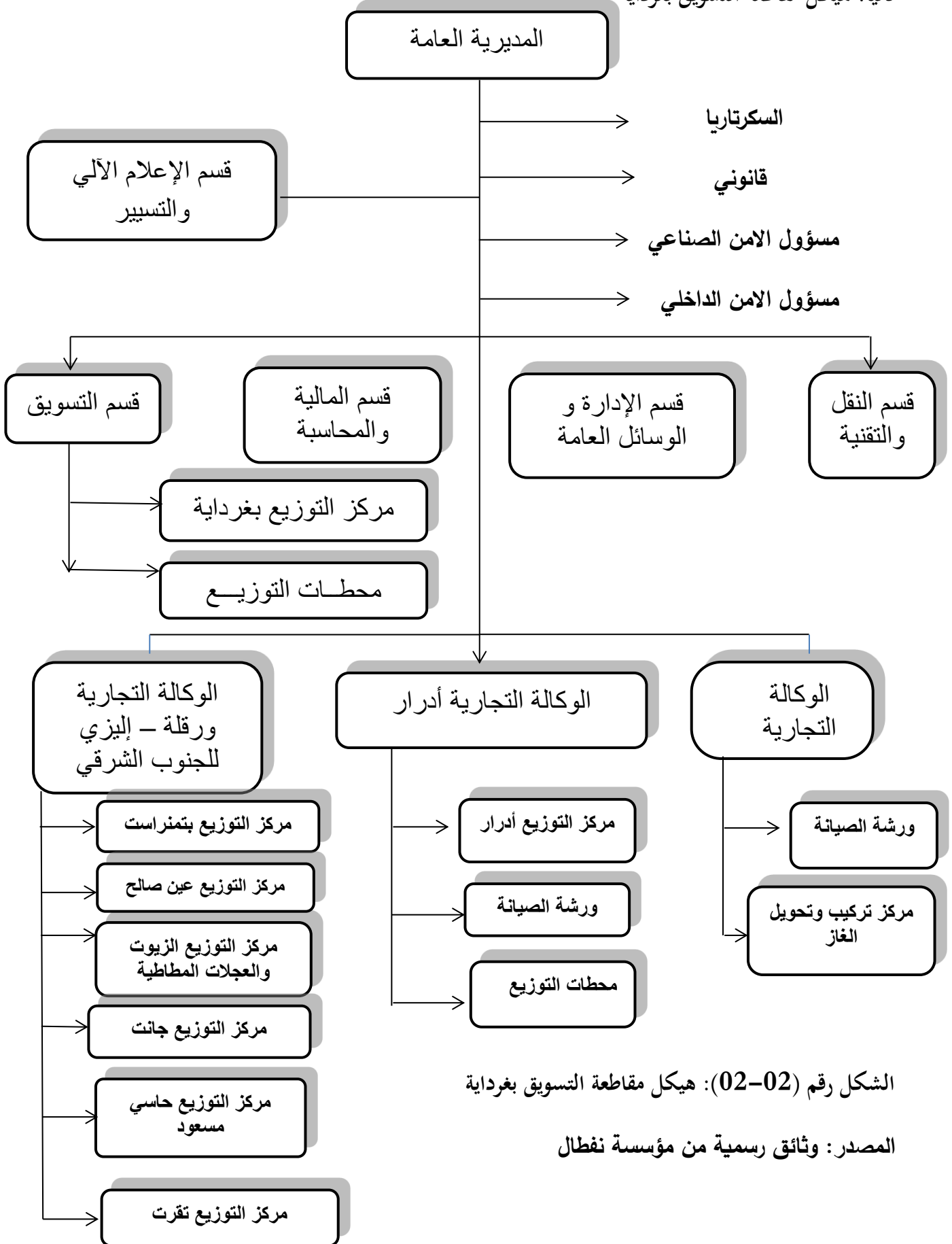
أولا: الهيكل العام لمؤسسة نפטال

الهيكل التنظيمي لنפטال كما موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (02-01): الهيكل العام لمؤسسة نפטال

ثانيا: هيكل مقاطعة التسويق بغرداية



الشكل رقم (02-02): هيكل مقاطعة التسويق بغرداية

المصدر: وثائق رسمية من مؤسسة نפטال

المبحث الثاني : إجراءات والأدوات المستخدمة

يستعرض هذا القسم المنهجية العلمية والخطوات المتبعة في هذه الدراسة لتحقيق الأهداف المنشودة، ويشمل ذلك تقديم وصف تفصيلي لمجتمع الدراسة وعينته، وتوضيح المراحل المتضمنة في تصميم أداة جمع البيانات، وعملية التحكيم وضمان الموثوقية والصلاحية، كما تم شرح الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة، وتم تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها واستخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات والمقترحات ذات الصلة بمجال الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

يعد اختيار مجتمع الدراسة وعينتها أمرًا بالغ الأهمية لضمان صحة واستقصاء النتائج، وفي هذا الصدد، تم تحديد خصائص المجتمع ذو الصلة بالبحث بوضوح، مع شرح معايير اختيار العينة وتبرير حجمها، وشملت العينة موظفي قطاع مؤسسة نפטال في غرداية.

واتبعت الدراسة نهجًا منهجيًا دقيقًا في تصميم أداة جمع البيانات، حيث مرت بعدة مراحل شملت تصميم الاستبيان الخاص بمجال الدراسة التطبيقية.

ولضمان الجودة والصلاحية، خضعت أداة الدراسة لعملية تحكيم من قبل أساتذة جامعيين متخصصين، وتم تقديم تفاصيل عن المحكمين وعملية التحكيم، حيث تم تعديل وتحسين عبارات الاستبيان بناءً على ملاحظاتهم القيمة، وتم توضيح إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة، بما في ذلك صدق المحتوى وصدق البناء والثبات الداخلي والخارجي.

وفيما يتعلق بتحليل الإحصائي للبيانات، تم وصف الاختبارات الإحصائية المستخدمة بدقة، بما في ذلك الإحصاء الوصفي والتحليلي، كما تم شرح البرمجيات الإحصائية المستخدمة، مثل برنامج SPSS، وتقديم مبررات لاختيار

الاختبارات الإحصائية المحددة، وتم الكشف عن مستوى الدلالة والإجراءات المتخذة لعلاج البيانات الشاذة أو المفقودة لضمان دقة النتائج.

الفرع الأول: منهجية الدراسة واجراءاتها التطبيقية

أولا: منهجية الدراسة

ركزت هذه الدراسة على تقييم دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار ضمن مؤسسة نפטال في غرداية، واتبعت الدراسة منهجية بحث واضحة ومنظمة ، ففي المرحلة النظرية، قدمنا نظرة شاملة على المفاهيم والمبادئ الأساسية المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار، مما وفر أساسا نظريا متينا، ثم انتقلنا إلى المرحلة التطبيقية، حيث قمنا بتصميم استبيان شامل ومفصل موجه لموظفي مؤسسة نפטال، وخضع الاستبيان لمراحل متعددة من التطوير والمراجعة الدقيقة لضمان دقته وشموليته.

في حين قمنا بتوزيع الاستبيانات في شكلها النهائي على عينة الدراسة، مع إيلاء اهتمام خاص لسرية واستقلالية استجابات الموظفين، وتم تمثيل البيانات المجمعة وتلخيصها باستخدام الجداول والرسوم البيانية لتحسين فهمها، كما قمنا بتحليل البيانات باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة، مما سمح لنا باستخلاص رؤى عميقة حول دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار.

ولتعزيز عملية التحليل، تم توظيف برنامج SPSS الإحصائي، وهو أداة بحثية قوية ومعروفة، وقد ساعدنا ذلك في الكشف عن أنماط واتجاهات هامة ضمن البيانات، مما دعم نتائج الدراسة المتعلقة بتقييم دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار في مؤسسة نפטال.

ثانياً مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة نפטال ، وإجراء هذه الدراسة، تم اختيار عينة بسيطة تتكون من 30 موظفًا ، وتم توزيع ما يقرب من 40 استبيانًا على أفراد العينة المختارة، وتم استرداد 30 استبيانًا مكتملاً ، وقد تم إلغاء 10 استبيانات بسبب عدم الإجابة، مما ترك 30 استبيانًا صالحًا للتحليل.

الجدول رقم (02-01): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	40	عدد الاستثمارات الموزعة و المعلن عنها
10.00%	10	عدد الاستثمارات الملغاة
90.00%	30	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان

ثالثاً : أداة الدراسة:

تم تصميم استبيان شامل كجزء أساسي من هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة. واستندت صياغة الاستبيان إلى أبحاث سابقة في نفس المجال، مع مراعاة الأهداف البحثية ومتغيرات الدراسة الخاصة بنا، ومرت عملية تطوير الاستبيان بالمراحل التالية:

- المرحلة الأولى: تم خلال هذه المرحلة إعداد مسودة أولية للاستبيان، مع التركيز على الأهداف البحثية ومتغيرات الدراسة.

- المرحلة الثانية: تمت استشارة الأستاذة المشرفة على الدراسة لتقييم ملاءمة الاستبيان وجدواه ، وبناءً على توجيهاتها القيمة، تم إجراء تعديلات أولية لضمان توافق الاستبيان مع أهداف الدراسة.
- المرحلة الثالثة: لضمان الجودة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للحصول على آرائهم وتصحيحاتهم ، وقد ساهمت ملاحظاتهم القيمة في تعزيز وضوح الاستبيان ودقته.
- المرحلة الرابعة: بعد إدخال التعديلات والتحسينات اللازمة، تم توزيع الاستبيان في شكله النهائي على أفراد العينة المختارة ، وتضمنت الاستبيانات رسالة توضيحية لحث الموظفين على الإجابة بصدق وموضوعية، مع التأكيد على أهمية مشاركتهم في تقييم دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار ضمن مؤسسة نפטال في غرداية. وتم تقسيم الاستبيان إلى جزأين:
- الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس - السن - المستوى التعليمي).
- الجزء الثاني يتضمن المحاور التالية:

الجدول رقم (02-02): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	الثقافة التنظيمية	16
02	الابتكار	16
	المجموع	32

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

أجرت الدراسة تحليلاً شاملاً وعميقاً للعمليات، واتبعت هذا التحليل خطوات منهجية منظمة لضمان دقة النتائج.

الجدول رقم (02-03): يوضح مضمون فقرات المحور المستقل - الثقافة التنظيمية

الرقم	محور الثقافة التنظيمية - أبعاده	رقم الفقرات
01	بعد القيم التنظيمية	04-01
02	بعد المعتقدات التنظيمية	08-05
03	بعد الأعراف التنظيمية	12-09
04	بعد التوقعات التنظيمية	16-13
06	الثقافة التنظيمية	16

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه مضمون فقرات المحور المستقل للدراسة، وهو الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة. ويتكون هذا المحور من 16 فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية ، وتشمل البعد الأول "القيم التنظيمية" الفقرات من 1 إلى 4، في حين غطى البعد الثاني "المعتقدات التنظيمية" الفقرات من 5 إلى 8.

أما البعد الثالث، "الأعراف التنظيمية"، فتضمن الفقرات من 9 إلى 12، في حين أن البعد الرابع، "التوقعات التنظيمية"، إشمتمل على الفقرات من 13 إلى 16، وبأقي المحور الأساسي لأبعاد الدراسة وهو محور الثقافة التنظيمية، والمتكون من 16 فقرة عامة.

ويعكس هذا التوزيع الشامل للفقرات على الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية الفهم العميق للموضوع والحرص على استكشاف من جميع جوانبه ، وقد وفر هذا الهيكل الواضح والمفصل أساساً متيناً لتحليل البيانات واستخلاص النتائج القيمة.

رابعاً : متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (02-04): متغيرات المتعلقة بمجال الدراسة

المتغيرات	إسم المتغير
المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية
المتغير التابع	الإبتكار

المصدر : من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الفرع الثاني : الأدوات الإحصائية المستخدمة

لتحليل البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والبرامج المتخصصة ، وفيما يلي تفاصيل هذه الأساليب:

أولاً: الأساليب الإحصائية

المتوسط الحسابي: تم استخدامه لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، مما يوفر نظرة عامة على آراء المشاركين.

الانحراف المعياري: ساعد في تحديد مدى تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي، مما يعطي مؤشراً على تنوع الآراء ومدى انتشارها.

التكرارات: تم استخدامها لتحديد عدد المرات التي تم فيها اختيار كل خيار من خيارات أسئلة الاستبيان، مما يوفر معلومات حول تكرار اختيار كل إجابة.

النسب المئوية: تم حسابها لتحديد النسبة المئوية لاختيار كل خيار من خيارات الأسئلة، مما وفر نظرة على توزيع وتفضيلات الآراء.

معامل الثبات: (Cronbach Alpha) تم توظيفه لقياس استقرار المقياس واتساقه الداخلي، مما يضمن موثوقية النتائج وصدقها.

معامل الارتباط (معامل بيرسون للارتباط): تم تطبيقه لتأكيد صدق البناء واتساقه الداخلي، بالإضافة إلى قياس قوة العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي (كولموغوروف-سميرنوف): تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من اتباع البيانات لتوزيع طبيعي، وهو افتراض مهم في العديد من الاختبارات الإحصائية.

اختبار T للعينة الواحدة: تم استخدامه لاختبار ما إذا كان متوسط الدرجات للعبارة إيجابياً أو سلبياً أو محايداً، مما يوفر نظرة على توجهات الرأي.

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): تم تطبيق هذا الاختبار لبحث الفروق بين متوسطات ثلاث عينات أو أكثر، مما يسمح بتحليل المقارنات المتعددة.

ثانياً: البرامج الإحصائية

لإجراء التحليل الإحصائي وتحقيق أقصى استفادة من البيانات، تم توظيف مجموعة من البرامج المتخصصة:

برنامج الرزم الإحصائية: SPSS يُعد SPSS أحد أشهر البرامج الإحصائية التي توفر أدوات قوية لإجراء الاختبارات الإحصائية المختلفة، وقد ساعدنا هذا البرنامج في تحليل البيانات ومعالجتها بفعالية، كما سهل عملية تفسير النتائج.

برنامج الجداول الإلكترونية: Excel استفدنا من إمكانيات برنامج Excel في معالجة البيانات الجدولية وتحويلها إلى رسوم بيانية سهلة الفهم، وقد ساهم ذلك في تيسير فهم البيانات وتحليلها بصرياً.

مقياس ليكرت (Likert Scale): تم استخدام مقياس ليكرت في الاستبيان لقياس درجة موافقة المشاركين أو عدم موافقتهم على خيارات مختلفة ، وقد وفر هذا المقياس الشائع نظرة متعمقة على أهمية كل بند في الاستبيان ومدى اتفاق المشاركين معه.

الجدول رقم (02-05): درجة أهمية بنود الاستبيان لمجال الدراسة

درجات المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الترميز	1	2	3	4	5
الدرجة	1,8-1	2,6- 1,8	3,4-2,60	4,2-3,4	5-4,2

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يعرض الجدول أعلاه درجات أهمية بنود الاستبيان لمجال الدراسة باستخدام مقياس ليكرت، ويوضح الجدول الترميز والدرجات المقابلة لكل خيار من خيارات المقياس.

ويُعد مقياس ليكرت أداة قيمة في الاستبيانات البحثية، حيث يسمح للمشاركين بالتعبير عن مستوى موافقتهم أو عدم موافقتهم على مجموعة من البيانات ، وفي الجدول تم ترميز الخيارات من 1 إلى 5، مع تعيين قيم عددية مقابلة لتسهيل التحليل الكمي.

وعليه وفر هذا الجدول أساساً منهجياً قوياً لتحليل بيانات الاستبيان، مما يعزز موثوقية الدراسة ودقة استنتاجاتها

الجدول رقم (02-06): مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2,33_1	3,67 - 2,34	5 -3,67

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه مقياس تحديد الأهمية النسبية للعناصر أو البيانات. ويقسم المقياس الأهمية إلى ثلاث فئات: "منخفض" و"متوسط" و"مرتفع"، مع تعيين نطاق عددي لكل فئة.

وتم استخدام هذا الجدول كأداة مفيدة لتقييم وتحديد أهمية العناصر أو البيانات النسبية، فعلى سبيل المثال، إذا تم حساب متوسط درجات عنصر معين ووجد أنه يقع ضمن النطاق 1.00 إلى 2.33، فيمكن تصنيف أهميته على أنها "منخفضة"، وإذا كانت الدرجة تقع بين 2.34 و 3.67، فيمكن اعتبار الأهمية "متوسطة"، أما إذا كانت الدرجة أعلى من 3.67، فيتم تصنيف الأهمية على أنها "مرتفعة".

ثانياً: أداة الدراسة

يعد ثبات الأداة مفهوماً بالغ الأهمية في البحث العلمي، حيث يشير إلى الاتساق في نتائج الأداة البحثية، ويعني ثبات الأداة أنه إذا تم استخدامها مرة أخرى في نفس الظروف، فمن المتوقع الحصول على نتائج مماثلة.

ولضمان ثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، تم تطبيق معامل الاتساق الداخلي المعروف باسم "معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)" ويُعد هذا المعامل الإحصائي مقياساً شائعاً وموثوقاً لتقييم اتساق أداة القياس.

ومن خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، تم تحليل بيانات الدراسة بعناية لحساب معامل ألفا كرونباخ، وتوضح النتائج التي تم التوصل إليها مستوى الاتساق والموثوقية في الأداة البحثية.

الجدول رقم (02-07): يوضح إختبار معامل الثبات (Cronbach Alpha)

المتغيرات - الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات alpha
بعد القيم التنظيمية	04-01	0.655
بعد المعتقدات التنظيمية	08-05	0.755
بعد الأعراف التنظيمية	12-09	0.614
بعد التوقعات التنظيمية	16-13	0.805
الثقافة التنظيمية	16	0.799
الإبتكار	16	0.923

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار معامل الثبات (Cronbach Alpha) لمختلف متغيرات وأبعاد الدراسة. ويعبر

الجدول عن عدد الفقرات الخاصة بكل بعد، بالإضافة إلى القيمة المحسوبة لمعامل ألفا كرونباخ.

ويُعد معامل ألفا كرونباخ مقياسًا إحصائيًا موثوقًا لتقييم الاتساق الداخلي لأداة القياس، وفي هذه الدراسة تم تطبيق هذا

المعامل على أبعاد مختلفة، بما في ذلك القيم التنظيمية بأبعاده المختلفة (المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية -

التوقعات التنظيمية - الثقافة التنظيمية والابتكار)

وتشير النتائج المعروضة في الجدول إلى مستويات متفاوتة من الثبات بين الأبعاد، فعلى سبيل المثال، حصل بعد "التوقعات

التنظيمية" على معامل ثبات مرتفع يبلغ 0.805، مما يدل على اتساق قوي في إجابات المشاركين على فقرات هذا

البعد، ومن ناحية أخرى، حصل بعد "الأعراف التنظيمية" على معامل ثبات أقل يبلغ 0.614، مما يشير إلى اتساق

معتدل في هذا البعد.

وعكس بعد "الثقافة التنظيمية" ككل مستوى ثبات مرتفع يبلغ 0.799، مما يدل على أن الاستبيان صادق في قياس هذا البعد بشكل موثوق ، وبالمثل حصل بعد "الابتكار" على أعلى معامل ثبات يبلغ 0.923، مما يؤكد قوة وصدق الأداة البحثية في تقييم الابتكار.

ثالثا: صدق الإتساق

صدق الإتساق الداخلي :

لضمان صدق واتساق الاستبيان، تم إجراء تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) كخطوة إضافية ، وتم حساب معامل الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

صدق ومقياس متغيري الدراسة : (الثقافة التنظيمية - الابتكار):

- صدق الإتساق الداخلي لأبعاد الثقافة التنظيمية - الابتكار :

حيث يوضح العلاقة الترابطية بين كل فقرة بأبعادها ولقد تم الإعتماد على معامل الارتباط بيرسون لتوضيح هذا

الإتساق حيث تمحورت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي :

الجدول رقم (02-08): يوضح صدق الإتساق الداخلي لعبارات للمقياس أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية - أبعاده)

المتغيرات - الأبعاد	معامل الإرتباط Pearson	عند مستوى الدلالة الإحصائية SIG
بعد القيم التنظيمية	0.574**	0.01**
بعد المعتقدات التنظيمية	0.719**	0.01**
بعد الأعراف التنظيمية	0.775**	0.01**
بعد التوقعات التنظيمية	0.823**	0.01**
الثقافة التنظيمية		

المصدر : من إعداد الطالبين بواسطة البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل صدق الاتساق الداخلي لعبارات المقياس وأبعاد المتغير المستقل، وهو الثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة ، ويهدف هذا التحليل إلى تقييم العلاقة الترابطية بين كل فقرة وأبعاده، مما يعزز صدق واتساق الاستبيان.

ويوضح الجدول معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجات كل فقرة من فقرات الأبعاد المختلفة (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة.

وتشير النتائج إلى وجود علاقة ترابطية قوية بين فقرات كل بعد والدرجة الكلية، فعلى سبيل المثال، حصل بعد "التوقعات التنظيمية" على معامل ارتباط مرتفع يبلغ 0.823، مما يدل على اتساق قوي بين فقرات هذا البعد. وبالمثل، حصلت الأبعاد الأخرى على معاملات ارتباط تتراوح بين 0.574 و 0.719 و 0.775، مما يشير إلى وجود اتساق جيد إلى قوي.

وعند مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) ، تراوحت جميع القيم أقل من 0.05، مما يشير إلى أن هذه النتائج ذات دلالة إحصائية ومعنوية.

وعموماً، تؤكد نتائج هذا الجدول صدق واتساق فقرات المقياس وأبعاد المتغير المستقل، ويدعم ذلك صحة الاستبيان وقدرته على قياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة بشكل دقيق وموثوق.

الجدول رقم (02-09): يوضح صدق الإتساق الداخلي للمقياس المتغير (الإبتكار)

المتغيرات	معامل الارتباط Pearson	عند مستوى الدلالة الإحصائية SIG
العبارة 01	**0.713	0.01**
العبارة 02	**0.663	0.01**
العبارة 03	**0.633	0.01**
العبارة 04	**0.713	0.01**
العبارة 05	**0.712	0.01**
العبارة 06	**0.500	0.01**
العبارة 07	**0.829	0.01**
العبارة 08	**0.785	0.01**
العبارة 09	**0.663	0.01**
العبارة 10	**0.786	0.01**
العبارة 11	**0.638	0.01**
العبارة 12	**0.587	0.01**

0.01**	**0.644	العبارة 13
0.01**	**0.566	العبارة 14
0.01**	**0.645	العبارة 15
0.01**	**0.766	العبارة 16

المصدر: من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل صدق الاتساق الداخلي للمقياس المتغير "الابتكار"، ويهدف هذا التحليل إلى تقييم العلاقة الترابطية بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمتغير، مما يعزز صدق واتساق الاستبيان.

ويوضح الجدول معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمتغير، وتشير النتائج إلى وجود علاقة ترابطية قوية بين معظم العبارات والدرجة الكلية، فعلى سبيل المثال، حصلت العبارة 7 على معامل ارتباط مرتفع يبلغ 0.829، مما يدل على اتساق قوي بين هذه العبارة ومتغير الابتكار، وبالمثل، أظهرت عبارات أخرى معاملات ارتباط تتراوح بين 0.500 و 0.786، مما يشير إلى وجود اتساق جيد إلى قوي، وعند مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)، كانت جميع القيم أقل من 0.05، مما يؤكد أن هذه النتائج ذات دلالة إحصائية ومعنوية.

وعليه تؤكد نتائج هذا الجدول صدق واتساق عبارات المقياس وعلاقتها بالمتغير المستقل "الابتكار"، ويدعم ذلك صحة الاستبيان وقدرته على قياس العلاقة بين عبارات المقياس ومتغير الابتكار بشكل دقيق وموثوق.

رابعاً: توزيع البيانات

في هذه الدراسة، تم تطبيق نظرية النهاية المركزية من خلال تحليل البيانات باستخدام الأساليب العلمية والإحصائية الدقيقة، وبما أن حجم العينة يبلغ 30 عينة بحثية، كما هو موضح في الدراسة، فإننا نتوقع توزيعاً طبيعياً للبيانات، ويسمح لنا هذا الافتراض باستخدام الأساليب الإحصائية القياسية التي تفترض التوزيع الطبيعي.

وتشمل هذه الأساليب اختبارات معاملات الارتباط، واختبارات الدلالة الإحصائية، والتحليلات الأخرى التي تعتمد

على التوزيع الطبيعي، وتوفر هذه الأساليب إطارًا قويًا لتحليل البيانات واستخلاص النتائج الموثوقة.

وبتطبيق نظرية النهاية المركزية، يمكننا أن نفترض أن العينة البحثية المأخوذة من مجتمع الدراسة تمثل بشكل معقول

خصائص المجتمع ككل. وهذا الافتراض مهم لتعميم النتائج واعتمادها على أساس عينة الدراسة.

الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة :

في سياق اختبار الفرضيات، تم إجراء اختبارات مثل كولموغوروف-سميرنوف وشابيرو-ويلك لتقييم ما إذا كانت البيانات

تتوافق مع التوزيع الطبيعي أم لا، وعليه فإذا إذا تم رفض الفرضية الصفرية (H_0)، فهذا يشير إلى أن البيانات لا تتبع

التوزيع الطبيعي، مما يدعم الفرضية البديلة (H_1) ، وبناء عليه سوف نتفرض مايلي:

➤ **الفرضية الصفرية H_0** : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

➤ **الفرضية البديلة H_1** : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (02-10): نتائج اختبار كولمنجروف_سمرنوف وشابيرو-ويلك في توزيع البيانات

إختبار شابيرو - ويلك		إختبار كولمنجروف_سمرنوف			المحور
SIG	الإحصائية Z	SIG	الإحصائية Z	العينة	
0.985	0.989	0.200*	0.077	30	الثقافة التنظيمية
0.648	0.974	0.200*	0.082	30	الإبتكار

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار كولمنجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شايبرو-ويلك (Shapiro-Wilk) لكل من المحورين ، ويشير الجدول إلى عدد العينات البحثية المستخدمة في الاختبار، وهي 30 عينة.

وتشير نتائج اختبار كولمنجروف-سمرنوف إلى أن قيمة الإحصائية Z لمحور الثقافة التنظيمية هي 0.077، عند مستوى دلالة (Sig.) حيث بلغ 0.200.

في حين حصل محور الابتكار على قيمة إحصائية Z بلغت 0.082، عند مستوى دلالة يبلغ 0.200. وفي كلا الاختبارين، القيمة الحرجة تكون عند مستوى دلالة 0.05 هي 1.96 ، ولأن قيم Z المحسوبة أقل من القيمة الحرجة، يمكننا أن نستنتج أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

وتعزز نتائج اختبار شايبرو-ويلك هذا الاستنتاج. فبالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية، بلغت القيمة الإحصائية Z 0.989 مع مستوى دلالة 0.985. وبالنسبة لمحور الابتكار، بلغت القيمة الإحصائية Z 0.974 مع مستوى دلالة 0.648، وكلما اقتربت القيمة الإحصائية Z من الصفر.

كلما كان ذلك مؤشراً أقوى على التوزيع الطبيعي للبيانات ، وعليه تؤكد نتائج هذين الاختبارين افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بمحوري الدراسة، مما يسمح بتطبيق الأساليب الإحصائية القياسية بثقة.

المطلب الثاني : تحليل نتائج معطيات الدراسة

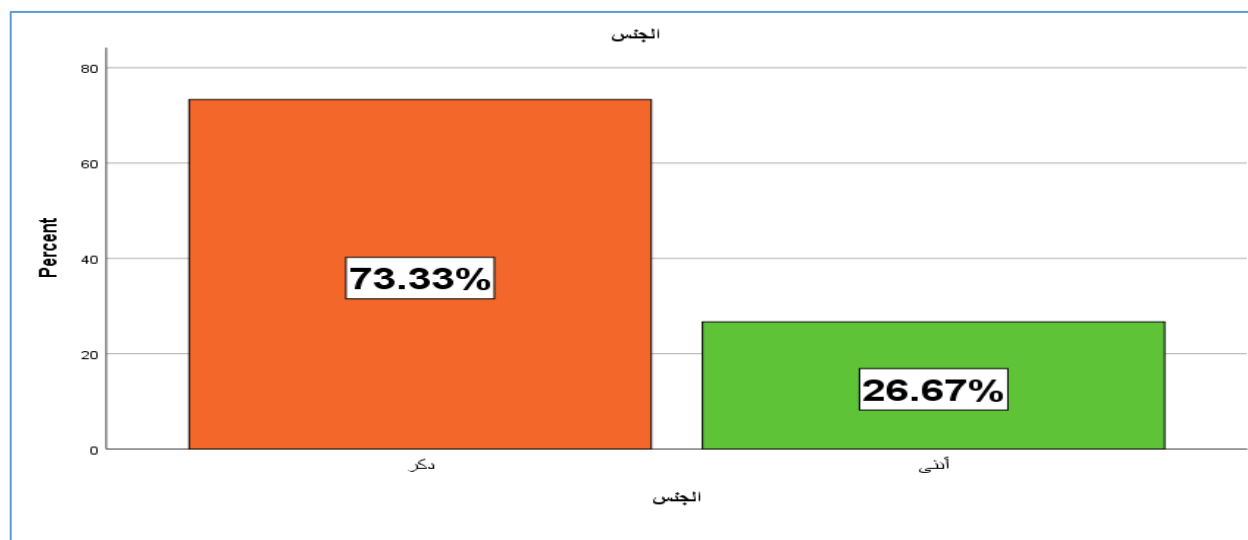
* البيانات الشخصية :

الجدول رقم (02-11): يوضح تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
73.33%	22	ذكر
26.67%	08	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (02-03): أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، ويشير إلى عدد التكرارات والنسب المئوية لكل فئة، ووفقاً للجدول، بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة 22 فرداً، مما يمثل نسبة 73.33% من إجمالي العينة، في حين بلغ

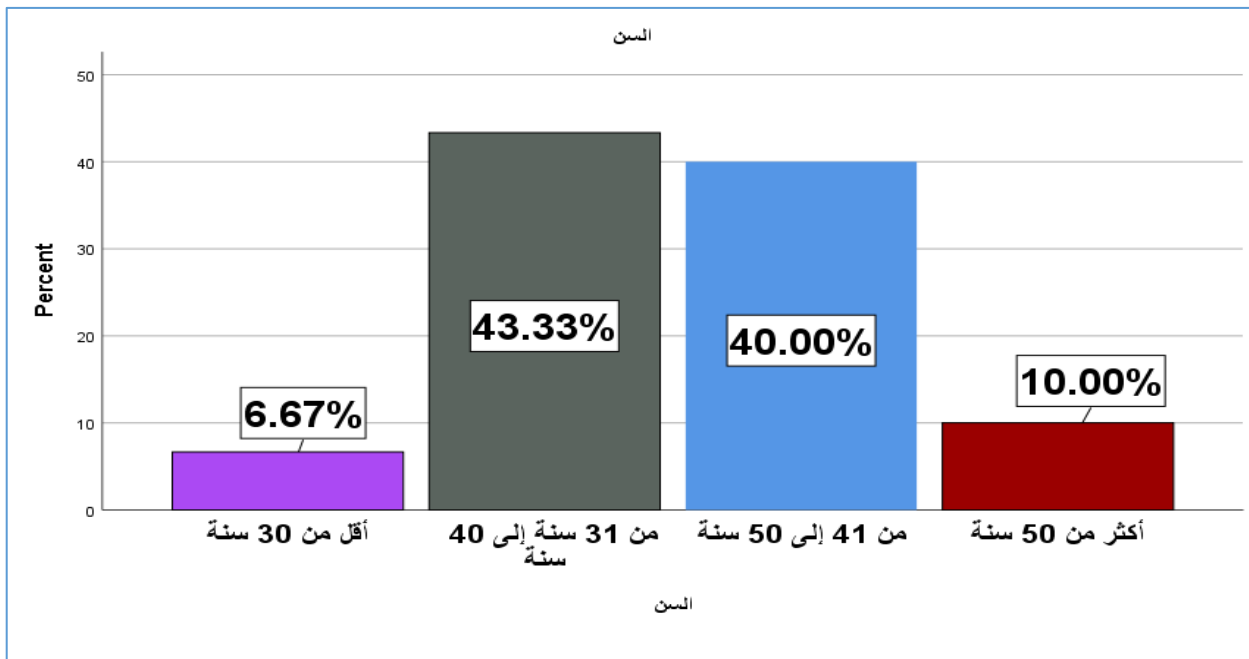
عدد الإناث 8 أفراد، مما يمثل نسبة 26.67%، وعليه وفر هذا الجدول نظرة عامة على توزيع أفراد العينة حسب الجنس، مما ساهم في تحليل البيانات وربطها بالمتغيرات الأخرى في الدراسة.

الجدول رقم (02-12): يوضح تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
06.67%	02	أقل من 30 سنة
43.33%	13	من 31 سنة إلى 40 سنة
40.00%	12	من 41 سنة إلى 50 سنة
10.00%	03	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (02-04): أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب السن



يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمري ، وقد عبر الجدول عن تفاصيل عدد التكرارات والنسب المئوية لكل فئة عمرية.

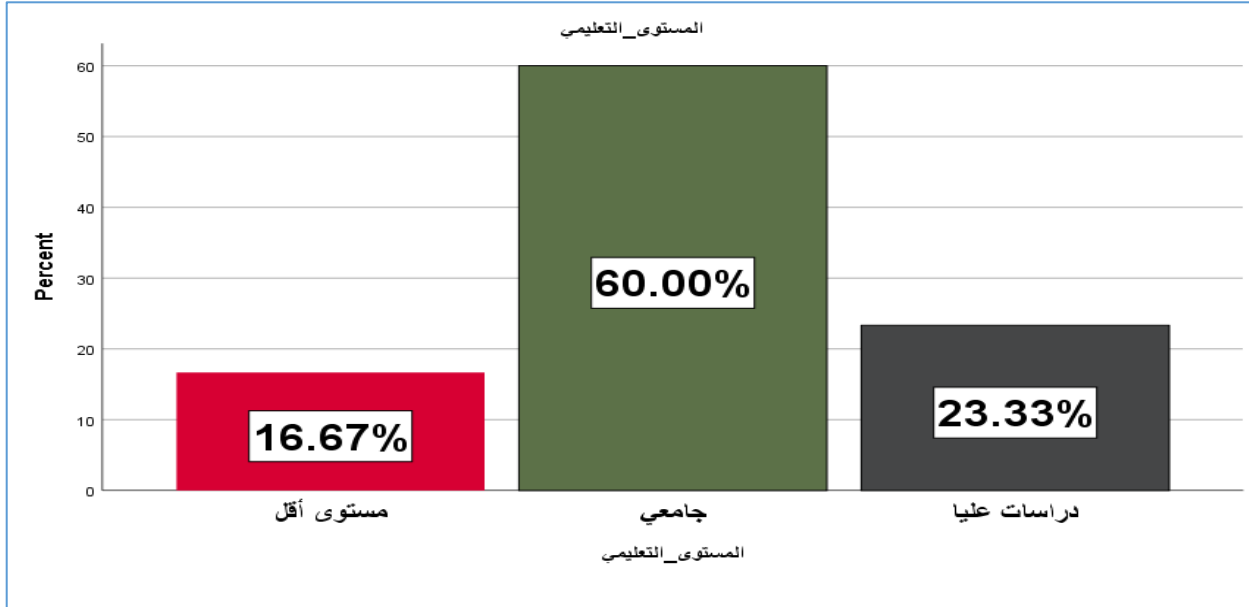
ووفقًا للجدول بلغ عدد الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فردين فقط، مما يمثل نسبة 6.67% من إجمالي العينة، في حين كانت الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً من 31 سنة إلى 40 سنة، حيث بلغ عدد الأفراد 13 فردًا بنسبة 43.33%، أما الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة، ضمت 12 فردًا بنسبة 40%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة 3 أفراد فقط، مما يمثل نسبة 10%.

الجدول رقم (02-13): يوضح تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
16.67%	05	مستوى أقل
60.00%	18	جامعي
23.33%	07	دراسات عليا
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (02-05): أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي ، وأبرز الجدول تفاصيل عدد التكرارات والنسب المتوقعة لكل فئة تعليمية.

ووفقًا للجدول بلغ عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي الأقل (مثل الثانوية أو ما دون ذلك) 5 أفراد، مما يمثل نسبة 16.67% من إجمالي العينة، في حين كانت الفئة الأكثر تمثيلاً هي المستوى الجامعي، حيث بلغ عدد الأفراد 18 فردًا بنسبة 60% ، أما فئة الدراسات العليا (الماجستير أو الدكتوراه)، فقد ضمت 7 أفراد بنسبة 23.33% ، وعليه وفر هذا الجدول نظرة ثاقبة على التوزيع التعليمي لأفراد العينة، مما ساهم في تحليل البيانات ودراسة العلاقة بين المستوى التعليمي ومتغيرات الدراسة الأخرى.

الجدول رقم (02-14): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري محور المستقل الثقافة التنظيمية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	الاتجاه العام
البعد رقم 01: القيم التنظيمية						
01	تتمتع مؤسستي بالعاملين	3.87	0.358	77.40	02	موافق
02	أنتلقى كامل حقوقي بدون المطالبة بما	3.76	0.727	75.20	04	موافق
03	أحسن في أدائي بالمؤسسة دون رقابة	3.86	0.507	77.20	03	موافق
04	تقوم مؤسستي بتقييم أداء الموظفين بطريقة عادلة	3.93	0.520	78.60	01	موافق
البعد رقم 02: المعتقدات التنظيمية						
05	تبادل الأقسام الإدارية وخدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز الأعمال	3.76	0.817	75.20	04	موافق
06	تقوم الإدارة بتدوير الموظفين بين مختلف الأقسام	3.96	0.718	79.20	02	موافق
07	يقوم المدير بالفصل بين العمل والعلاقات الشخصية مع الموظفين	3.86	0.681	77.20	03	موافق
08	أتبادل أفكارتي مع الموظفين لتطوير العمل	4.10	0.711	82.00	01	موافق
البعد رقم 03: الأعراف التنظيمية						
09	يتبادل الموظفون سرد قصص نجاح والإبداع في العمل	3.96	0.614	79.20	01	موافق
10	لا يوجد تعيين الأقارب من الدرجة الأولى في المؤسسة	3.90	0.758	78.00	02	موافق
11	يتعاون زملائي معي في العمل	3.86	0.860	77.20	03	موافق
12	كتابة كل التفاصيل في لوائح العمل من طرف الموظف	3.76	0.971	75.20	04	موافق
البعد رقم 04 :						

13	أطلع على خطط تطوير العمل	3.60	0.813	72.00	04	موافق
14	تتاح لي الفرصة من المدير المباشر للتعرف على مستوى إنجاز لمهام عملي	3.70	0.794	74.00	01	موافق
15	يمكنني الإتصال بسهولة برئيسي المباشر في حالة مواجهة مشكلة بعلمي	3.63	0.927	72.60	03	موافق
16	لا يقوم رئيسي المباشر بمساعدتي حين أجد صعوبة في أداء العمل	3.73	0.907	74.60	02	موافق
م.ح01	الدرجة الكلية المحور الأول: الثقافة التنظيمية	3.83	0.360	76.60	درجة موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه تحليلاً شاملاً لمحور المستقل "الثقافة التنظيمية" وعلاقته بمتغير الدراسة ، وقد وضع الجدول نظرة عامة حول تقييم أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الأبعاد المختلفة، بما في ذلك "القيم التنظيمية" و"المعتقدات التنظيمية" و"الأعراف التنظيمية" و"التوقعات التنظيمية".

ووفقاً للجدول، حصل البعد الأول "القيم التنظيمية" على متوسط حسابي يبلغ 3.87 وانحراف معياري 0.358. وقد عبرت النتائج لوجود وجود اتفاق عام على أهمية هذه القيم، حيث تم تصنيف الاتجاه العام على أنه "موافق" ،وبالنسبة للبعد الثاني "المعتقدات التنظيمية"، بلغ المتوسط الحسابي 3.86 و الانحراف المعياري 0.732، مما يدل على وجود اتفاق معتدل مع اتجاه عام "موافق".

وبالنسبة للبعد الثالث "الأعراف التنظيمية"، بلغ المتوسط الحسابي 3.91 و الانحراف المعياري 0.641. وتعكس هذه النتائج اتفاقاً إيجابياً مع اتجاه عام "موافق" ، وبالنسبة للبعد الرابع "التوقعات التنظيمية"، بلغ المتوسط الحسابي 3.71 و الانحراف المعياري 0.822، مما يشير إلى وجود اتفاق معتدل مع اتجاه عام "موافق".

وقد أسفرت النتائج الجدول على الأهمية النسبية لكل عبارة، حيث تم حساب النسبة المئوية للمتوسط الحسابي مقارنة بالدرجة الكلية للبعد ، فعلى سبيل المثال، حصلت العبارة الأولى "تهتم مؤسستي بالعاملين" على أهمية نسبية تبلغ 77.40%، مما يعني أن الغالبية العظمى من أفراد العينة وافقوا أو وافقوا بشدة على هذه العبارة ، وبالمثل حصلت عبارات أخرى على أهميات نسبية متفاوتة، مثل العبارة "أبادل أفكارى مع الموظفين لتطوير العمل" التي حصلت على 82.00%.

بالإضافة إلى تحليل كل بعد على حدة، يقدم الجدول أيضًا الدرجة الكلية لمحور "الثقافة التنظيمية"، والتي بلغت 3.83 مع انحراف معياري يبلغ 0.360، في حين بلغ نسبة الأهمية النسبية للمحور ككل 76.60 وتشير هذه الدرجة الكلية إلى وجود اتفاق عام مع اتجاه "موافق" على أهمية الثقافة التنظيمية ككل ، وتعكس الدرجة الكلية مدى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة ، فكلما ارتفعت الدرجة الكلية، زادت أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على آراء ومواقف الأفراد.

الجدول رقم (02-15): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري محور التابع الابتكار

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	الاتجاه العام
01	يمكنني أن أتعامل مع المشكلات المستعصية في العمل بعدة طرق	4.06	0.639	81.20	02	موافق
02	أتابع بإستمرار الأفكار الإبتكارية	4.06	0.784	81.20	03	موافق
03	أعمل في منظمة تتسم بالمرونة والتغيير المستمرين	4.03	0.764	80.60	05	موافق
04	عملي مع الآخرين يشجعني على قبول مختلف الأفكار المتعلقة بالتحسين في المنتج	3.96	0.668	79.20	08	موافق
05	عملي مع الآخرين يشجعني على قبول مختلف الأفكار المتعلقة بتجديد نوعية المنتج	3.60	0.770	72.00	16	موافق
06	أعاني من صعوبة توافق أفكارى الجديدة مع أفكار العمال الآخرين	3.60	0.770	72.00	15	موافق
07	تعاني أفكارى المتعلقة بالتحسين في نوعية المنتج من عجز من إمكانيات التنفيذ.	3.73	0.827	74.60	11	موافق
08	تعاني أفكارى المتعلقة بالمنتج وتطويره من عجز من إمكانيات التنفيذ.	3.73	0.907	74.60	12	موافق
09	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كانت هناك إحتمال لعدم نجاحها.	4.03	0.764	80.60	04	موافق
10	أفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة (الإبداعية) بدلا من الأعمال الروتينية	4.00	0.787	80.00	06	موافق

11	تشجع المؤسسة المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبتكارية ومناقشتها	3.63	0.808	72.60	14	موافق
12	تواكب المؤسسة التطورات العلمية الحديثة	3.66	0.884	73.20	13	موافق
13	تهدف المؤسسة من خلال الإبتكار في الأسعار إلى تحقيق قدر مناسب من الأرباح	4.10	0.547	82.00	01	موافق
14	تسعى المؤسسة من خلال الإبتكار إلى المحافظة على	3.96	0.614	79.20	07	موافق
15	تستخدم المؤسسة في نقل وتوزيع منتوجاتها طرق مبتكرة	3.83	0.791	76.60	10	موافق
16	تعتمد المؤسسة على الأساليب المذكورة في تسعير منتجاتها .	3.93	0.784	78.60	09	موافق
م.ح02	الدرجة الكلية المحور الثاني: الإبتكار	3.87	0.501	77.40	درجة موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التابع "الابتكار" ، وقد عبر الجدول نظرة شاملة حول تقييم أفراد العينة لكل عبارة من عبارات هذا المحور، بالإضافة إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والترتيب والاتجاه العام.

ووفقاً للجدول، حصلت العبارة الأولى "يمكنني أن أتعامل مع المشكلات المستعصية في العمل بعدة طرق" على متوسط حسابي يبلغ 4.06 وانحراف معياري 0.639. ، وأشارت النتائج لوجود اتفاق قوي على أهمية هذه العبارة، حيث تم تصنيف الاتجاه العام على أنه "موافق" ، في حين حصلت عبارات أخرى على متوسطات حسابية متفاوتة وانحرافات معيارية مختلفة، مما يعكس آراء أفراد العينة.

وقد بين الجدول أيضاً الأهمية النسبية لكل عبارة، حيث يتم حساب النسبة المئوية للمتوسط الحسابي مقارنة بالدرجة الكلية للمحور ، حيث حصلت العبارة الأولى على أهمية نسبية تبلغ 81.20%، مما يعني أن الغالبية العظمى من أفراد العينة وافقوا أو وافقوا بشدة على هذه العبارة ، في حين حصلت عبارات أخرى على أهميات نسبية متفاوتة، مثل العبارة "أفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة (الإبداعية) بدلاً من الأعمال الروتينية" التي حصلت على 80.00% وعند النظر إلى الدرجة الكلية لمحور "الابتكار"، بلغت 3.87 مع انحراف معياري يبلغ 0.501 ، حيث أشارت الدرجة الكلية لوجود اتفاق عام مع اتجاه "موافق" على أهمية الابتكار ككل.

وعليه قدم الجدول تحليلاً متعمقاً لمحور التابع "الابتكار" وعلاقته بمحور المستقل "الثقافة التنظيمية ، وساهم في فهم تقييم أفراد العينة لكل عبارة، مما ساعد في استخلاص النتائج وربطها بمتغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث، سنقوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج المستخلصة من الدراسة الاستقصائية حول دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار، وسيتضمن ذلك تطبيق الأساليب الإحصائية المتطورة لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات. وفي المطلب الأول، "اختبار الفرضيات"، سنستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة لتقييم العلاقة الثقافية التنظيمية في تنمية الابتكار، دراسة حالة مؤسسة نפטال - غرداية .. وسيساعدنا ذلك في فهم العلاقة بين هذين المتغيرين واتخاذ القرارات بناءً على النتائج.

أما في المطلب الثاني، "تحليل ومناقشة النتائج"، فسنقوم بتحليل شامل لنتائج الدراسة، مع تسليط الضوء على الآثار العملية على شركة نפטال، وسنناقش الاتجاهات والعلاقات المحددة التي تم الكشف عنها، مع الأخذ في الاعتبار أي عوامل خارجية قد يكون لها تأثير.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنستغرق من خلال المطلب الأول في تطبيق الأساليب الإحصائية لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار، وهذا إنطلاقاً من اختبار فرضيات المتعلقة بمجال دراستنا .

● اختبار فرضيات الدراسة .

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتنمية الابتكار

الجدول رقم (02-16): يوضح إختبار معامل الارتباط R بين الثقافة التنظيمية والإبتكار

المتغيرات الدراسة	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة SIG	عند مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	30	**0.579	0.000	**0.01
الإبتكار	30			

المصدر: من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار معامل الارتباط (R) بين متغيري الدراسة، وهما الثقافة التنظيمية والإبتكار، ويهدف هذا الاختبار إلى تقييم العلاقة بين هذين المتغيرين ومدى دلالتها الإحصائية.

ووفقاً للجدول بلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والإبتكار 0.579، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة بين المتغيرين، عند مستوى دلالة 0.05، في حين بلغت احتمالية الدلالة (Sig.) أقل من 0.01، مما يعني أن النتيجة ذات دلالة إحصائية قوية.

وتؤكد نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتنمية الإبتكار حيث تشير هذه العلاقة الإيجابية إلى أن زيادة الثقافة التنظيمية يؤدي بدوره إلى تعزيز تنمية الإبتكار.

الفرضية الفرعية رقم 01 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والإبتكار

الجدول رقم (02-17): يوضح إختبار معامل الارتباط R بين القيم التنظيمية والإبتكار

المتغيرات الدراسة	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة SIG	عند مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	30	**0.356	0.000	**0.01
الإبتكار	30			

المصدر: من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول رقم (19) نتائج اختبار معامل الارتباط (R) بين بعد "القيم التنظيمية" من متغير الثقافة التنظيمية ومتغير "الابتكار"، ويهدف هذا الاختبار إلى تقييم العلاقة بين هذين البعدين ومدى دلالتها الإحصائية.

ووفقاً للجدول، بلغ معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والابتكار 0.356، مما يشير لوجود علاقة إيجابية معتدلة بينهما ، في حين أن مستوى دلالة 0.05 عند احتمالية الدلالة (Sig.) أقل من 0.01، مما يؤكد أن هذه النتيجة ذات دلالة إحصائية قوية.

وتدعم هذه النتيجة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتنمية الابتكار ، وتشير العلاقة الإيجابية بين القيم التنظيمية والابتكار إلى أن تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية يساهم في تعزيز تنمية الابتكار.

الفرضية الفرعية رقم 02: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والابتكار

الجدول رقم (02-18): يوضح اختبار معامل الارتباط R بين المعتقدات التنظيمية والابتكار

المتغيرات الدراسة	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة SIG	عند مستوى الدلالة
المعتقدات التنظيمية	30	**0.530	0.000	**0.01
الابتكار	30			

المصدر: من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار معامل الارتباط (R) بين بعد "المعتقدات التنظيمية" من متغير الثقافة التنظيمية ومتغير "الابتكار"، ويهدف هذا الاختبار إلى تقييم العلاقة بين هذين البعدين ومدى دلالتها الإحصائية.

ووفقًا للجدول بلغ معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية والابتكار 0.530، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة بينهما ، في حين أن مستوى دلالة 0.05 ، عند احتمالية الدلالة (Sig.) أقل من 0.01، مما يؤكد أن هذه النتيجة ذات دلالة إحصائية قوية.

وتدعم هذه النتيجة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والابتكار، وتشير العلاقة الإيجابية بين المعتقدات التنظيمية والابتكار إلى أن تعزيز المعتقدات التنظيمية الإيجابية يساهم في تعزيز الابتكار.

الفرضية الفرعية رقم 03: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والابتكار

الجدول رقم (02-19): يوضح إختبار معامل الارتباط R بين الأعراف التنظيمية والابتكار

المتغيرات الدراسة	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة SIG	عند مستوى الدلالة
الأعراف التنظيمية	30	*0.452	0.012	*0.05
الابتكار	30			

المصدر: من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار معامل الارتباط (R) بين بعد "الأعراف التنظيمية" من متغير الثقافة التنظيمية ومتغير "الابتكار"، ويهدف هذا الاختبار إلى تقييم العلاقة بين هذين البعدين ومدى دلالتها الإحصائية.

ووفقًا للجدول، بلغ معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية والابتكار 0.452، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة بينهما ، في حين أن مستوى دلالة 0.05، عند احتمالية الدلالة (Sig.) هو أقل من 0.05، مما يشير إلى أن هذه النتيجة ذات دلالة إحصائية معتدلة.

وتدعم هذه النتيجة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والابتكار، حيث تعبر على أن العلاقة الإيجابية بين الأعراف التنظيمية والابتكار في قيمة الابتكار لدى مؤسسة نפטال - غرداية .

الفرضية الفرعية رقم 04: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والابتكار

الجدول رقم (02-20): يوضح إختبار معامل الارتباط R بين التوقعات التنظيمية والابتكار

المتغيرات الدراسة	العينة	معامل الارتباط R	إحتمالية الدلالة SIG	عند مستوى الدلالة
التوقعات التنظيمية	30	**0.769	0.000	**0.01
الابتكار	30			

المصدر: من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار معامل الارتباط (R) بين بعد "التوقعات التنظيمية" من متغير الثقافة التنظيمية ومتغير "الابتكار"، ويهدف هذا الاختبار إلى تقييم العلاقة بين هذين البعدين ومدى دلالتها الإحصائية.

ووفقاً للجدول، بلغ معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية والابتكار 0.769، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بينهما، في حين عند مستوى دلالة 0.05، بلغت احتمالية الدلالة (Sig.) وهي أقل من 0.01، مما يؤكد أن هذه النتيجة ذات دلالة إحصائية قوية.

وتدعم هذه النتيجة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والابتكار، حيث أشارت العلاقة الإيجابية القوية بين التوقعات التنظيمية والابتكار إلى أن تعزيز التوقعات التنظيمية الإيجابية له علاقة وطيدة في تعزيز الابتكار.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

في هذه الدراسة، تم اختبار عدة فرضيات لتقصي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنمية الابتكار، وتحليل هذه الفرضيات، تم استخدام معامل الارتباط (R) واختبارات الدلالة الإحصائية، وفيما يلي مناقشة وتفسير النتائج:

● الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتنمية الابتكار.

وفقاً لنتائج الجدول، بلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والابتكار 0.579، مما يشير لوجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغيرين.

وتبرز العلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية والابتكار إلى أن تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية يساهم بشكل مباشر في تشجيع الابتكار، في المؤسسة نפטال - غرداية - حيث ساهمت الثقافة التنظيمية في تدعيم التعاون والثقة والإبداع بين الموظفين داخل المؤسسة، وزاد من تشجيع الموظفين على مشاركة أفكارهم المبتكرة، وأثرت علاقة الثقافة التنظيمية الإيجابية على عقلية الموظفين ومواقفهم، مما يجعلهم أكثر انفتاحاً واستعداداً لتقبل الأفكار الجديدة.

● الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والابتكار.

وفقاً للجدول، بلغ معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والابتكار 0.356، مما يشير لوجود علاقة إيجابية مقبولة نوعاً ما بين بعد القيم التنظيمية والابتكار.

ويعزى ذلك لكون القيم التنظيمية الإيجابية ساهمت في مبدأ التعاون والاحترام والثقة بين الموظفين داخل مؤسسة نפטال، من خلال بيئة العمل المشتركة بين الفريق الواحد الداعم للإبتكار داعمة للإبتكار، وزيادة تبني القيم الراسخة في الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، زاد من تطوير وتشجيع الموظفين على التعاون وتبادل الأفكار المبتكرة، وساهم في بناء علاقات إيجابية بين الموظفين، مما عزز روح الإنتماء والالتزام لدى الموظفين اتجاه المؤسسة نפטال.

● الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والابتكار.

بلغ معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية والابتكار 0.530، مما يشير لوجود علاقة إيجابية جيدة بين متغير المعتقدات التنظيمية والإبتكار.

ويعزى ذلك لكون تؤثر المعتقدات التنظيمية الإيجابية على الموظفين إنطلاقاً من مبدأ الثقة والمبادرة والمخاطرة على استعداد الموظفين لتبني الأفكار المبتكرة، حيث تبني مؤسسة نפטال وسائل الدعم المختلفة للمعتقدات التنظيمية،

وعليه يشعر الموظفون بالثقة في مشاركة أفكارهم دون خوف من الفشل أو النقد ، ويشجع ذلك الموظفين على تبني روح المخاطرة وتبني عقلية مبتكرة.

● الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والابتكار.

بلغ معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية والابتكار 0.452، مما يشير لوجود علاقة إيجابية مقبولة نوعا ما بين المتغيرين.

حيث تلعب الأعراف التنظيمية الإيجابية وفق مبدأ المشاركة وتبادل المعرفة، دورًا مهمًا في تعزيز الابتكار لدى الموظفين داخل مؤسسة نפטال ، حيث تبني المؤسسة قيم الأعراف التنظيمية الراسخة في المنظمة، وعليه يشعر الموظفون بالراحة في تبادل الأفكار والعمل معًا ، وبالتالي شجع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات، مما ساهم في توليد أفكار جديدة ومبتكرة.

● الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والابتكار.

بلغ معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية والابتكار 0.769، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين . ويعزى ذلك لكون تؤثر التوقعات التنظيمية الإيجابية مثل تشجيع الإبداع والمبادرة، بشكل مباشر على استعداد الموظفين لتبني الأفكار المبتكرة داخل مؤسسة نפטال ، حيث تعتمد مؤسسة نפטال على مبدأ دعم التوقعات التنظيمية ، وبالتالي يشعر الموظفون بالتحفيز لتجاوز الحدود التقليدية واقتراح أفكار جديدة ، وهذا ما ساهم في إبراز التوقعات في تبني بيئة عمل ديناميكية ومشجعة للمبادرات المبتكرة.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار دراسة ميدانية في مؤسسة نפטال غرداية. حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية.

إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الاطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج ، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

بالإضافة إلى معرفة آراء وتصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات ونفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة ، إضافة إلى تحليل الإنحدار البسيط و ذلك بغرض اختبار صلاحية والذي يوضح ويفيد أيضا من التأكد من صلاحية النموذج، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة

إن موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المؤسسات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق مؤسسات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات بشكل عام وتحقيق أهدافها، أخذ يفرض عليها أن تتحرك بثقافتها التي تعبر عن الصورة المنعكسة للمقاوم والتي تنعكس بحد ذاتها على العاملين، نحو المزيد من المرونة و قبول التغيير والأفكار الجديدة المطروحة من قبل العاملين، والقيم التي تعزز النشاط الابتكاري.

في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع الثقافة التنظيمية من حيث دورها في تنمية الابتكار لدى العاملين في مؤسسة نفعال غرداية وللإلمام بحيثيات الموضوع تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقاً من فرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين في مؤسسة نفعال غرداية. وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة والتوصيات كالتالي:

النتائج

تبرز العلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية والابتكار إلى أن تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية يساهم بشكل مباشر في تشجيع الابتكار، في المؤسسة نفعال - غرداية - حيث ساهمت الثقافة التنظيمية في تدعيم التعاون والثقة والإبداع بين الموظفين داخل المؤسسة ، وزاد من تشجيع الموظفين على مشاركة أفكارهم المبتكرة ، وأثرت علاقة الثقافة التنظيمية الإيجابية على عقلية الموظفين ومواقفهم، مما يجعلهم أكثر انفتاحاً واستعداداً لتقبل الأفكار الجديدة.

ساهمت القيم التنظيمية الإيجابية في مبدأ التعاون والاحترام والثقة بين الموظفين داخل مؤسسة نفعال، من خلال بيئة العمل المشتركة بين الفريق الواحد الداعم للابتكار داعمة للابتكار ، وزيادة تبني القيم الراسخة في الثقافة التنظيمية

لدى الموظفين، زاد من تطوير وتشجيع الموظفين على التعاون وتبادل الأفكار المبتكرة ، وساهم في بناء علاقات إيجابية بين الموظفين، مما عزز روح الإنتماء والالتزام لدى الموظفين اتجاه المؤسسة نفعال.

تؤثر المعتقدات التنظيمية الإيجابية على الموظفين إنطلاقاً من مبدأ الثقة والمبادرة والمخاطرة على استعداد الموظفين لتبني الأفكار المبتكرة ، حيث تتبنى مؤسسة نفعال وسائل الدعم المختلفة للمعتقدات التنظيمية ، وعليه يشعر الموظفون بالثقة في مشاركة أفكارهم دون خوف من الفشل أو النقد ، ويشجع ذلك الموظفين على تبني روح المخاطرة وتبني عقلية مبتكرة.

تلعب الأعراف التنظيمية الإيجابية وفق مبدأ المشاركة وتبادل المعرفة، دورًا مهمًا في تعزيز الابتكار لدى الموظفين داخل مؤسسة نفعال ، حيث تتبنى المؤسسة قيم الأعراف التنظيمية الراسخة في المنظمة، وعليه يشعر الموظفون بالراحة في تبادل الأفكار والعمل معًا ، وبالتالي شجع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات، مما ساهم في توليد أفكار جديدة ومبتكرة.

تؤثر التوقعات التنظيمية الإيجابية مثل تشجيع الإبداع والمبادرة، بشكل مباشر على استعداد الموظفين لتبني الأفكار المبتكرة داخل مؤسسة نفعال ، حيث تعتمد مؤسسة نفعال على مبدأ دعم التوقعات التنظيمية ، وبالتالي يشعر الموظفون بالتحفيز لتجاوز الحدود التقليدية واقتراح أفكار جديدة ، وهذا ما ساهم في إبراز التوقعات في تبني بيئة عمل ديناميكية ومشجعة للمبادرات المبتكرة.

الإقتراحات والتوصيات المتعلقة بالدراسة:

نأى على العلاقة الإيجابية القوية بين الثقافة التنظيمية والابتكار، يُنصح بتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية في مؤسسة نفعال - غرداية ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع القيم الإيجابية، مثل التعاون والاحترام والثقة، وبناء بيئة عمل داعمة للإبداع والمبادرة.

نظرًا لتأثير المعتقدات التنظيمية الإيجابية على الابتكار، يُوصى بأن تركز مؤسسة نفعال على تعزيز معتقدات الثقة والمبادرة والمخاطرة ، ويتم تحقيق ذلك من خلال تدريب الموظفين وتشجيع القيادة الداعمة للمبادرات المبتكرة.

نظرًا لأهمية التعاون وتبادل المعرفة في تعزيز الابتكار، يُقترح أن تشجع مؤسسة نفعال الأعراف التنظيمية الإيجابية، مثل تبادل الخبرات والعمل الجماعي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء فرق عمل متنوعة وتشجيع المناقشات المفتوحة.

نظرًا لتأثير التوقعات التنظيمية الإيجابية على الابتكار، يُوصى بأن تشجع مؤسسة نفعال الموظفين على الإبداع والمبادرة ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير الموارد والدعم اللازمين، بالإضافة إلى مكافأة الموظفين ذوي الأفكار المبتكرة وتقديرها.

يُصح بتوفير برامج تدريبية وورش عمل لتوعية الموظفين بأهمية الثقافة التنظيمية الإيجابية وتأثيرها على الابتكار ، ويشمل ذلك البرامج التالية : مثل التعاون الفعال وتبادل الأفكار ومهارات حل المشكلات المبتكرة.

يُقترح أن تلتزم القيادة في مؤسسة نفعال بتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وتشجيع الابتكار ، من خلال تبني دور القيادة ، وغرس القيم والمعتقدات الإيجابية وتوفير الموارد اللازمة لتشجيع الابتكار.

يُصح بأن تجري مؤسسة نفعال تقييمات دورية لقياس مستوى الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها للابتكار. ويمكن استخدام نتائج هذه التقييمات لتحسين الممارسات التنظيمية وتعزيز بيئة عمل داعمة للإبداع.

المصادر والمراجع

1. أبو النصر مدحت، تنمية القدرات لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
2. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل (الإصدار ط 2)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2003.
3. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009.
4. رواية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001م.
5. علاء قنديل، مبادئ وأخلاقيات الإدارة، ط1، مؤسسة طيبة، مصر، 2013.
6. العميان وسليمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م.
7. فاروق فيلة، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (الإصدار ط 1)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
8. مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، دار الفكر، سورية، 1986.
9. محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994م.
10. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
11. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
12. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الأردن، 2009.

1. أمل الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية.
2. آية صاحبي، ريهام شعبان، أثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2022-2023.
3. ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014م.
4. عادل رضوان، دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
5. ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2001م.

3- المجالات العلمية

1. أمين مزباني، واقع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حالة مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 22 (2)، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

4- المحاضرات

2. سهام طرشاني، محاضرات في مقياس: إدارة الإبداع والابتكار، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2019-2020.

5- الوثائق

3. وثائق مؤسسة نفضال، مصلحة الموارد البشرية.

6- المراجع باللغة الأجنبية

4. Edgar H. Schein (2010), Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, United States, Jossey-Bass.
5. Hofstede, G, (2010) Cultures and Organizations: Software of the Mind, 3rd Edition, United States, McGraw-Hill.
6. Joël BROUSTAIL, Frédéric FRERY, le management stratégique de l'innovation, Paris : édition Dalloz, 1993.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة علوم التسيير - تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان

السيد (ة) الفاضل (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام ببحث استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية والمعونة بـ " دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار دراسة حالة مؤسسة نفضال غرداية".

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة آملين في تعاونكم معنا، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

نحيطكم علماً أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الطالبين:

إشراف:

جدي فيصل

د. شخوم رحيمة

بولعباس محمد الأمين

1- الجزء الأول: البيانات الشخصية للمجيب

الملاحق

أ. الجنس:

- ذكر

- أنثى

ب. السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50

ت. المستوى العلمي:

- مستوى أقل

- جامعي

- دراسات عليا

2- الجزء الثاني: محاور الاستبيان

أ- المحور الأول: الثقافة التنظيمية

هي مجموعة من المعايير والمعتقدات والقيم غير مرئية ولكنها مشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
القيم التنظيمية: هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات"						
01	تهتم مؤسستي بالعاملين					
02	أتلقي كامل حقوقي بدون المطالبة بها					
03	أحسن في أدائي بالمؤسسة دون رقابة					
04	تقوم مؤسستي بتقييم أداء الموظفين بطريقة عادلة					
المعتقدات التنظيمية: عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية						
05	تتبادل الأقسام الإدارية خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها					
06	تقوم الإدارة بتدوير الموظفين بين مختلف الأقسام					

الملاحق

					يقوم المدير بالفصل بين العمل والعلاقات الشخصية مع الموظفين	07
					أ تبادل أفكار مع الموظفين لتطوير العمل	08
الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة						
					يتبادل الموظفون سرد قصص النجاح والإبداع في العمل	09
					لا يوجد تعيين الأقارب من الدرجة الأولى في المؤسسة	10
					يتعاون زملائي معي في العمل	11
					كتابة كل التفاصيل في لوائح العمل من طرف الموظف	12
التوقعات التنظيمية: مجموعة من القواعد التي يتوقعها الفرد من المنظمة والعكس صحيح خلال فترة العمل داخل المنظمة منها التقدير والاحترام المتبادل						
					أطلع على خطط تطوير العمل	13
					تتاح لي الفرصة من المدير المباشر للتعرف على مستوى إنجاز لمهام عملي	14
					يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر في حال مواجهة مشكلة عملي	15
					لا يقوم رئيسي المباشر بمساعدتي حين أجد صعوبة في أداء العمل	16

ب- المحور الثاني: الابتكار

هو عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديدة أو فتح سوق جديد وهو أيضا يمكن أن يتمثل في تقويم طريقة جديدة لتطور العمل وإدارته ومن ثم هو يدخل في مجالي الإنتاج والخدمات وإنه عمل غير روتيني .

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يمكنني أن أتعامل مع المشكلات المستعصية في العمل بعدة طرق					
02	أتابع باستمرار الأفكار الابتكارية					
03	أعمل في منظمة تتسم بالمرونة والتغيير المستمرين					
04	عملي مع الآخرين يشجعني على قبول مختلف الأفكار المتعلقة بالتحسين في المنتج					

الملاحق

					05 عملي مع الآخرين يشجعني على قبول مختلف الأفكار المتعلقة بتجديد نوعية المنتج
					06 أعاني من صعوبة توافق أفكاري الجديدة مع أفكار العمال الآخرين
					07 تعاني أفكاري المتعلقة بالتحسين في نوعية المنتج من عجز من إمكانيات التنفيذ
					08 تعاني أفكاري المتعلقة بالمنتج وتطويره من عجز من إمكانيات التنفيذ
					09 أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى وإن كانت هناك احتمال لعدم نجاحها
					10 أفضل القيام بالأعمال الصعبة و المعقدة (الإبداعية) بدلا من الأعمال الروتينية
					11 تشجع المؤسسة المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الابتكارية ومناقشتها
					12 تواكب المؤسسة التطورات العلمية الحديثة
					13 تهدف المؤسسة من خلال الابتكار في الأسعار إلى تحقيق قدر مناسب من الأرباح
					14 تسعى المؤسسة من خلال الابتكار إلى المحافظة على الحصة السوقية
					15 تستخدم المؤسسة في نقل وتوزيع منتوجها طرق مبتكرة
					16 تعتمد المؤسسة على الأساليب المبتكرة في تسعير منتجاتها

إذا كان عندك أي اقتراح أو إضافة حول علاقة الثقافة التنظيمية وتنمية الابتكار في المؤسسة نرجو منكم التفضل بنكها.

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

معامل الثبات الخاص بمحور الثقافة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	17

معامل الثبات الخاص ببعد القيم التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.655	5

معامل الثبات الخاص ببعد المعتقدات التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	5

معامل الثبات الخاص ببعد الأعراف التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.641	5

معامل الثبات الخاص ببعد التوقعات التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	5

معامل الثبات الخاص بالمحور التابع : الإبتكار

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	17

معامل صدق الإتساق الداخلي محور الثقافة التنظيمية – أبعاده.

Correlations						
		الثقافة التنظيمية	الأول بعد	الثاني بعد	الثالث بعد	الرابع بعد
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.574**	.719**	.775**	.823**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
الأول بعد	Pearson Correlation	.574**	1	.165	.514**	.226
	Sig. (2-tailed)	.001		.383	.004	.231
	N	30	30	30	30	30
الثاني بعد	Pearson Correlation	.719**	.165	1	.320	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000	.383		.085	.002
	N	30	30	30	30	30
الثالث بعد	Pearson Correlation	.775**	.514**	.320	1	.470**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.085		.009
	N	30	30	30	30	30
الرابع بعد	Pearson Correlation	.823**	.226	.536**	.470**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.231	.002	.009	
	N	30	30	30	30	30

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

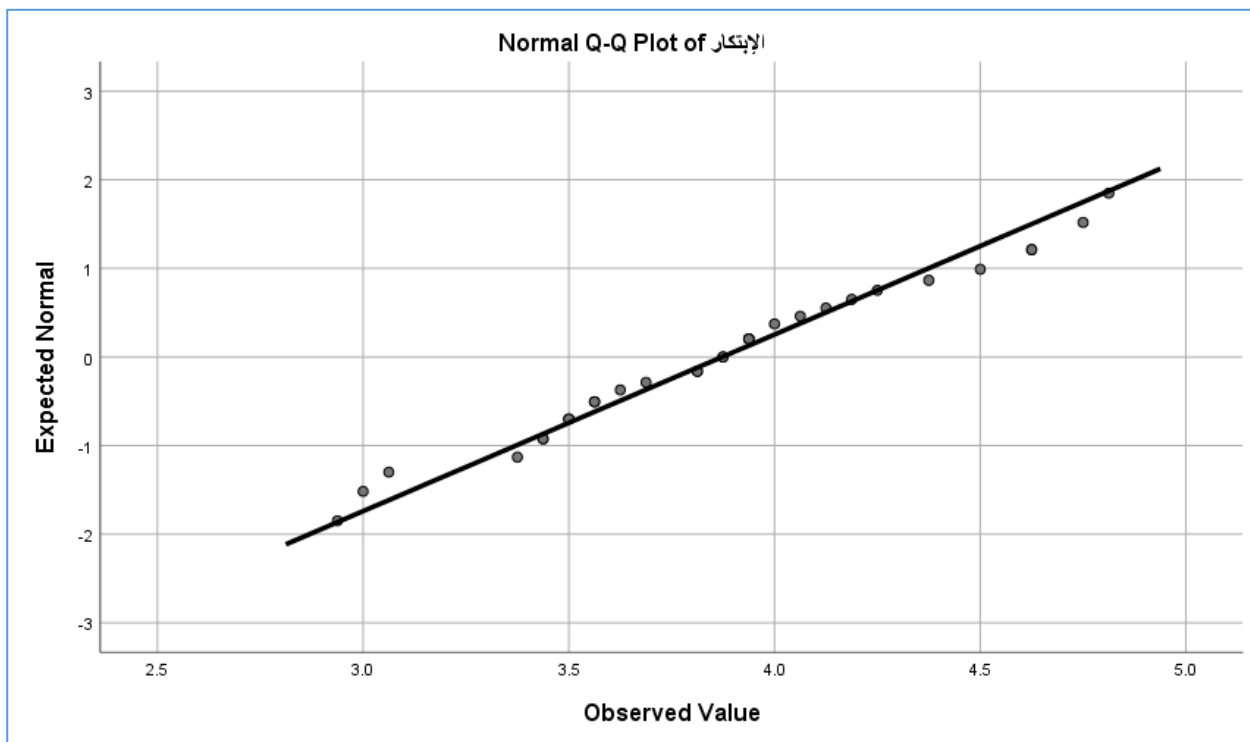
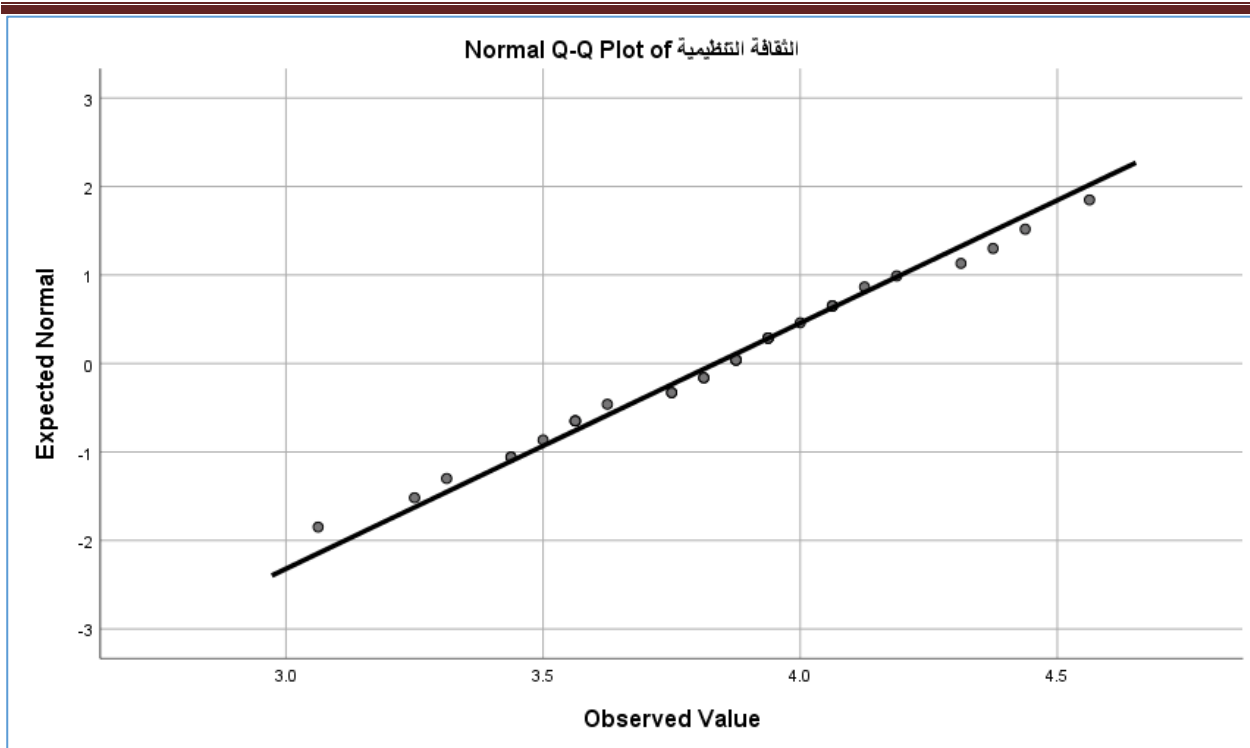
معامل صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور التابع : الإبتكار

Correlations		
		الإبتكار
الإبتكار	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30
X01	Pearson Correlation	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X02	Pearson Correlation	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X03	Pearson Correlation	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X04	Pearson Correlation	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X05	Pearson Correlation	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X06	Pearson Correlation	.500**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	30
X07	Pearson Correlation	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X08	Pearson Correlation	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X09	Pearson Correlation	.663**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X10	Pearson Correlation	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X11	Pearson Correlation	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X12	Pearson Correlation	.587**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
X13	Pearson Correlation	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X14	Pearson Correlation	.566**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
X15	Pearson Correlation	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X16	Pearson Correlation	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التنظيمية الثقافة	.077	30	.200*	.989	30	.985
الإبتكار	.082	30	.200*	.974	30	.648
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						



البيانات الشخصية :

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	73.3	73.3	73.3
	أنثى	8	26.7	26.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	2	6.7	6.7	6.7
	من 31 سنة إلى 40 سنة	13	43.3	43.3	50.0
	من 41 إلى 50 سنة	12	40.0	40.0	90.0
	أكثر من 50 سنة	3	10.0	10.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		المستوى_التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مستوى أقل	5	16.7	16.7	16.7
	جامعي	18	60.0	60.0	76.7
	دراسات عليا	7	23.3	23.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالمحور الثقافة التنظيمية.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الثقافة التنظيمية	30	3.8354	.36015
بعد الأول	30	3.8750	.35810
S01	30	3.7667	.72793
S02	30	3.8667	.50742
S03	30	3.9333	.52083
S04	30	3.9333	.58329
البعد الثاني	30	3.9250	.49196
S05	30	3.7667	.81720
S06	30	3.9667	.71840
S07	30	3.8667	.68145
S08	30	4.1000	.71197
البعد الثالث	30	3.8750	.48579
S09	30	3.9667	.61495
S10	30	3.9000	.75886
S11	30	3.8667	.86037
S12	30	3.7667	.97143
البعد الرابع	30	3.6667	.61354
S13	30	3.6000	.81368
S14	30	3.7000	.79438
S15	30	3.6333	.92786
S16	30	3.7333	.90719
Valid N (listwise)	30		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بالمحور الابتكار

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
الابتكار	30	3.8729	.50148
X01	30	4.0667	.63968
X02	30	4.0667	.78492
X03	30	4.0333	.76489
X04	30	3.9667	.66868
X05	30	3.6000	.77013
X06	30	3.6000	.77013
X07	30	3.7333	.82768
X08	30	3.7333	.90719
X09	30	4.0333	.76489
X10	30	4.0000	.78784
X11	30	3.6333	.80872
X12	30	3.6667	.88409
X13	30	4.1000	.54772
X14	30	3.9667	.61495
X15	30	3.8333	.79148
X16	30	3.9333	.78492
Valid N (listwise)	30		

إختبار الفرضية الرئيسية

Correlations			
		الثقافة التنظيمية	الابتكار
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.579**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	30	30
الابتكار	Pearson Correlation	.579**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	30	30

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

إختبار الفرضية الفرعية رقم 01

Correlations			
		الابتكار	القيم التنظيمية
الابتكار	Pearson Correlation	1	.356**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	30	30
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	.356**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	30	30

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

إختبار الفرضية الفرعية رقم 02

Correlations			
		الإبتكار	المعتقدات التنظيمية
الإبتكار	Pearson Correlation	1	.530**
	Sig. (2-tailed)		.003
	N	30	30
المعتقدات التنظيمية	Pearson Correlation	.530**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	30	30

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

إختبار الفرضية الفرعية رقم 03

Correlations			
		الإبتكار	الأعراف التنظيمية
الإبتكار	Pearson Correlation	1	.452*
	Sig. (2-tailed)		.012
	N	30	30
الأعراف التنظيمية	Pearson Correlation	.452*	1
	Sig. (2-tailed)	.012	
	N	30	30

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

إختبار الفرضية الفرعية رقم 04

Correlations			
		الإبتكار	التوقعات التنظيمية
الإبتكار	Pearson Correlation	1	.769**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
التوقعات التنظيمية	Pearson Correlation	.769**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

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