جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم التنظيم السياسي والإداري

أثـــر الـثقـافـة الـتـنـظـيـمـيـة عـلـى الإبـداع الإداري فـي الـمـنـظـمـة دراسـة حالة مـركـب تـكـريـر الـبـتـرول RA1K سـونـاطراك ســكــيــكــدة 2022-2025

أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعـــداد الطالب:

● بدر الدين غربي

إشـــراف:

● أ.د ليندة لطاد

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د عائشة عباش	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	رئيسا
أ.د ليندة لطاد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	مشرفا ومقررا
د. سميرة طالبي	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	مناقشا
د. رانجة زكية	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	مناقشا
د. لبنى جصاص	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار عنابة	مناقشا
د. ياسمين لحواسنية	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي تبسة	مناقشا

السنة الجامعية 2025-2026

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من كان لهم الفضل بعد المولى سبحانه وتعالى في بلوغ هذا الإنجاز بدعمهم ومساندتهم المتواصلة ودعواتهم الطيبة المباركة

إلى رمز العطاء ونبع الحنان أمي قُرّة عيني حفظها الله ومنّ عليها بموفور الصحة والعافية

إلى مُعلمي الأول عنوان الصبر والاجتهاد أبي الغالي حماه الله وألبسه ثوب الصحة والعافية

إلى أختي الغالية التي دعمتني ورافقتني عبر مراحل مسيرتي الدراسية والبحثية "كنزة" وابنها "غيث"

إلى أخي المتميز خير الدين الذي كان خير سند وداعم ومرافق إلى غاية إتمام هذا العمل

إلى شقيقتاي "حورية"، "صباح" اللتان كانتا نِعم الداعمتين والمساندتين في هذه الرحلة العلمية

إلى أخي الطيب "فاروق" الذي كان نعم الناصح في كل فترات مساري العلمي

إلى كامل أساتذتي بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر 3

إلى كل من علمني حرفا، إلى كل من ساندني في مساري الدراسي ولو بكلمة طيبة

أهديكم جميعا هذا العمل وأسأل الله العلي القدير أن يتقبله ويبارك فيه.

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا طيبا مباركا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد الوصف والوحي والرسالة والحكمة وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا، ومصداقا لقوله عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم من لا يشكر الناس لا يشكر الله.

فإني أتوجه بجزيل الشكر والعرفان والتقدير والامتنان لأستاذتي الفاضلة البروفيسورة ليندة لطاد لقبولها الإشراف على هذا العمل وتحملها عناء هذه الرحلة العلمية، وأحيي فيها تواضعها وإنسانيتها ومهنيتها العالية وتشجيعها الدؤوب واللامتناهي طوال فترات إنجاز هذا العمل وأدعوا المولى عز وجل أن يبارك فيها وينفع بها وبعلمها.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة وتصويبها كلٌّ باسمه ومقامه وعلوّ شأنه.

كما أتقدم بكل عبارات الشكر والتقدير للدكتورة "لبنى يسعد" على دعمها ونصائحها وتوجيهاتها القيمة والثمينة، والأساتذة "عبد الله حنادر"، "توفيق لعشوري"، "سليم بوسكين"، "أميرة عبد الباقي"، "أسماء حداد"، الذي كانوا نعم الأساتذة والناصحين والمرشدين على دعمهم الكبير والمتواصل.

وأتوجه بشكري الجزيل وامتناني العميق لمسؤولي مركب تكرير البترول بسوناطراك للتسهيلات التي قدموها لإنجاز الجانب الميداني للدراسة، وأخص بالذكر "سفيان لطرش" رئيس قسم الإنتاج و"مولود وشفوني" و"حضرية شلابي" وهما إطاران بقسم الموارد البشرية.

مـــــقـــــدمـــــــة

تشكل التحولات العالمية التي تشهدها بيئة العمل حيزا خصبا لتغيير الأطر والمفاهيم الإدارية في الدول والمؤسسات، الأمر الذي يدفعها لتركيز جهودها على عامل المعرفة باعتبارها أحد مقومات النجاح، والثقافة بصفتها المرجعية التي ترتبط بوجود الإنسان ومدى استعداده للتعامل مع ظروف وتحديات الحياة، خاصة وأنها تصقل شخصيته وتحدد سلوكه فهي تمثل انعكاسا لما اكتسبه من مجتمعه، وتمكنه من التواصل مع غيره وتحدد له الدور المنوط به في المؤسسة التي يشغلها والتي تشكل حيزا مهما من البيئة السياسية والإجتماعية، وبالتالي فالثقافة المؤسسية تشكل امتدادا لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة والتي تؤثر عليها وعلى عامليها.

وقد شهدت الآونة الأخيرة اهتماما متزايدا بالثقافة التنظيمية، خاصة وأنها باتت تشكل أحد المعالم واللبنات الأساسية التي تمثل معيارا رئيسيا لنجاح المؤسسة من عدمه، فهي تساهم في تهيئة المناخ الذي يؤدي لتنمية الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي من خلال ما تتضمنه من قيم ومعتقدات وتقاليد مؤسسية تؤدي لتشكيل معالم هوية المنظمة، لأنها تعبر عن طريقة تفكير الأفراد وكيفية تعاملهم مع الظروف والمستجدات الطارئة في بيئة العمل.

وتشير العديد من الدراسات الحديثة للارتباط الكبير بين فعالية المنظمة وتركيزها على القيم التنظيمية التي تحث العاملين على الجدية والانضباط والإبداع والإبتكار وتحقيق رضا العملاء، وهو ما يدل على أن الثقافة التنظيمية أصبحت تمثل معيارا لنجاح أو فشل المنظمة، فهي تُعد من أهم مقومات البيئة التنظيمية الفعالة الداعمة للتطوير، والتي تركز على قيمة المورد البشري من خلال دعمه وتشجيعه على إبراز مواهبه وقدراته الإبداعية بما يساهم في تحقيق التنمية، وفي إطار هذا السياق ازدادت الحاجة للإبداع في المنظمات نتيجة للظروف المتغيرة والمعقدة والتنافس المحتدم بين المؤسسات، خاصة في ظل ما يخلفه الإبداع من آثار إيجابية على تحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها، فهو يساهم في إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة، وبالتالي فالعملية الإبداعية تركز على الإستخدام الناجح للأفكار وتحويلها لعمليات أو منتجات جديدة تمثل حصيلة للقرارات المتخذة في المنظمة.

فاهتمام المنظمات بالإبداع الإداري لم يكن وليد الصدفة وإنما فرضته مجموعة من الإعتبارات في ظل الأهمية البالغة التي يحتلها بالنسبة للمنظمات التي تعيش في بيئة تنافسية تتميز بالتدفق الكبير للمعرفة والتغيير المستمر الذي يحث على التجديد والإبتكار، حيث لم يعد التقليد مجديا في ظل هذه المستجدات الطارئة، وإنما أصبحت المرونة وإعادة صياغة الإستراتيجيات وتجديد الأدوات من أبرز مفاتيح المنظمة لتبوأ مركز ريادي وتنافسي، ولذلك نجد أن تشجيع الإبداع والحث عليه يمثل أولوية الأولويات للمنظمات الناجحة.

ولكن على الرغم من الآثار الإيجابية التي يتركها الإبداع الإداري على المنظمات إلا أنها غالبا ما تواجه مجموعة من العراقيل في تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين، وذلك نتيجة للمطبات والعقبات التي تحتويها البيئة التنظيمية للمؤسسة، والتي تتجلى أبرزها في المعيقات البيروقراطية والتكنولوجية والمالية والتنظيمية، والتي تُعد الثقافة التنظيمية من بينها، ذلك أن المحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الإتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب من خلال إيجاد ثقافة تتماشى مع مختلف الظروف والمستجدات التي تطرأ على البيئة التي تعيش فيها المنظمة.

هذا ما يستدعي وجود ثقافة تنظيمية تساهم في إيجاد مناهج وأساليب عمل حديثة ومتجددة تعتمدها الإدارة من أجل الوصول إلى الفعالية التنظيمية، حيث أكّد العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعدّ من بين أهم استراتيجيات التغيير والتطوير، وبما أن التغيير أصبح ضرورة ملحة للمنظمات التي تسعى للبقاء والإستمرارية، وأن الإبداع الإداري من أبرز متطلبات التغيير لأنه يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم فالثقافة التنظيمية إذا ما لم يتم منحها العناية اللازمة فإنها يمكن أن تعرقل العملية الإبداعية، مما يؤدي إلى فشل برامج التغيير والتطوير التنظيمي.

1-الأهمية من دراسة الموضوع

يستقي هذا البحث أهميته من الموضوع الذي يعالجه، حيث أن دراسة واقع الثقافة التنظيمية يساعد على فهم أنماطها وعناصرها ومكوناتها، التي تساعد على تفعيل عملية الإبداع الإداري في المؤسسة.

كما تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها للثقافة التنظيمية والإبداع الإداري والتي تُعد من الموضوعات المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وفي مجال السلوك التنظيمي والإداري بصفة خاصة، والتي تحظى باهتمام كافة الدول والمجتمعات والمؤسسات على اختلاف أنشطتها وبيئاتها.

وتتضح أهمية هذا البحث أيضا في المساهمة من خلال نتائج البحث في الوصول إلى الحلول اللازمة من خلال النتائج والاقتراحات المقدمة في تحديد المتطلبات الضرورية للبيئة الإبداعية والتي تُعد الثقافة التنظيمية من بين أهم عناصرها ومتطلباتها.

2-أهداف دراسة الموضوع

يهدف هذا البحث إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة بمركب تكرير البترول التابع لمؤسسة سوناطراك بسكيكدة من خلال التركيز على مدى وجود أنماط ثقافية تنظيمية تساهم في إيجاد وخلق بيئة تنظيمية داعمة للإبداع ومحفزة للتغيير.

-تحديد مستوى الإبداع الإداري في مركب تكرير البترول بسوناطراك ومدى توفر العوامل المساعدة على تنميته، وما هي أبرز المعوقات التي تحول دون وجوده في المؤسسة وكيفية تجاوز هذه المعيقات.

-الوقوف على واقع تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مركب تكرير البترول بسوناطراك وماهي أهم العوائق والصعوبات التي تواجهها ومن ثم اقتراح الحلول التي من شأنها جعل الثقافة التنظيمية مؤثرا فعالا في تنمية الإبداع الإداري.

3-مبررات إختيار الموضوع وحدوده

يُبنى الاهتمام والرغبة في تناول أي موضوع دون سواه على مجموعة من الأسباب التي تدفع الباحث لتقصيه والبحث فيه، كما يشمل أي موضوع في العلوم الإجتماعية بصفة عامة والعلوم السياسية على وجه الخصوص نطاقا زمنيا ومكانيا للدراسة.

3-1.مبررات اختيار الموضوع: وتنقسم إلى دوافع ذاتية ترتبط بشخصية الباحث وتوجه اهتماماته بحكم الميل نحو موضوعات معينة دون غيرها، وأسباب موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع البحث من حيث قيمته العلمية والعملية وكذا حداثة وأصالة الموضوع وإمكانية البحث فيه، ومن ثم فإن أهم أسباب إختيار الموضوع تتضح كما يلي:

3-1-1.المبررات الذاتية: والتي تنطلق من الاهتمام الشخصي حول الحاجة الكبيرة لزيادة كفاءة وفعالية الإدارة وضرورة توفير الظروف اللازمة والضرورية لإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد العاملين، وهذا يكون بدراسة الثقافة التنظيمية وما تشمله من قيم وافتراضات ومعتقدات تساهم في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم المساهمة في بقائها واستمراريتها في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الكبيرة والتغيير السريع وهو ما يفسر الحاجة الماسة للاهتمام بالثقافة التنظيمية لما تلعبه من دور محوري في تنمية الإبداع الإداري.

3-1-2.المبررات الموضوعية: وتنبع من القيمة العلمية والعملية لموضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على تحقيق الإبداع الإداري في الوقوف على مدى وجود أبعاد الثقافة التنظيمية وتحديد مستويات الإبداع الإداري وطبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد ومستويات كل متغير، إضافة إلى أن من أبرز الأسباب الموضوعية التي دفعتنا للخوض في هذا الموضوع هو قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين السالفين بمركب تكرير البترول بسوناطراك في ولاية سكيكدة، كما

يُعتبر هذا الموضوع في صلب تخصص إدارة الموارد البشرية، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية تُعد من بين أهم العناصر الضرورية للتغيير والتطوير التنظيمي والتي تدفع العنصر البشري لتقبله وعدم مقاومته والعمل على تحقيق أهدافه، خصوصا وأن المنظمة تعيش في عصر يسوده التغيير السريع والمنافسة الشرسة بين المؤسسات والتي تستوجب تقديم أفكار وطرق ومنتجات جديدة تجعل المؤسسة تضمن لها مكانا بين المؤسسات الكبرى وهو ما يجعلها تركز على الإبداع الإداري وتدعمه.

3-2.حدود الدراسة

وهي النطاق الذي أجرى وفقه الباحث دراسته وتنقسم إلى حدود مكانية وزمنية.

3-2-1.الحدود المكانية: وتتمثل في مركب تكرير البترول التابع لمؤسسة سوناطراك والكائن مقرها بولاية سكيكدة، وقد وقع الاختيار على هذه المؤسسة لمكانتها وصورتها المؤسسية وللريادة والنجاح الذي حققته على المستوى المحلي والقاري، كما أن مركب تكرير البترول بسوناطراك يحتل المرتبة الثانية إفريقيا من حيث القدرة العلاجية للمحروقات.

3-2-2.الحدود الزمانية للدراسة: ويتمثل في الحيز الزمني الذي سيتم فيه إنجاز البحث والذي يمتد من 2022 إلى غاية 2025 وهي فترة كافية لتشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وما إن كان هناك إبداع إداري في المؤسسة محل الدراسة والمستوى الذي بلغه.

4-الدراسات السابقة

1-دراسة بعنوان "**أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين**"[1]، وانطلقت من إشكالية مفادها: ما أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق؟

وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها أن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تتسم بتوفر ثقافة تنظيمية مساندة تعمل على توفير الظروف الملائمة للعمل كالصحة والأمن الوظيفي والثقة، كما أن المؤسسة تسعى لتنمية السلوك الإبداعي للعاملين من خلال السعي لتنمية مهارات الموارد البشرية من خلال التدريب التي تخصص لها أموالا طائلة، وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في أنها تركز على السلوك الإبداعي ولذلك فمحور اهتمامها هو الإبداع الفردي بينما دراستنا ستتركز على دراسة الإبداع الإداري بمستوياته الثلاثة الفردي والجماعي والتنظيمي.

[1] -أميرة عبد الباقي، "**أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO الشرق**"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، 2020.

2-دراسة بعنوان "**الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية**"[1]، والتي انطلقت من إشكال مفاده ما علاقة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمستوى الميزة التنافسية في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟ وقد توصلت هذه الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المينائية جاء مرتفعا إلى جانب أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في درجة الإهتمام بالإبداع ومن حيث الإهتمام بمراحل العمل والعمل الفرقي والتوجه نحو الزبون والمسؤولية الإجتماعية بينما جاء بعد الإهتمام برأس المال البشري متوسطا، أما فيما يتعلق بالميزة التنافسية فقد سجلت مستوى مرتفع بكامل أبعادها المتمثلة في جودة الخدمة وكفاءة المنظمة رضا الزبائن، وعن طبيعة العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا فتتمثل في المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية من الناحية النظرية والتطبيقية، إضافة إلى تركيز هذه الدراسة على الإبداع لدى العاملين كبعد جزئي من أبعاد الثقافة التنظيمية، أما من ناحية الاختلاف فتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث تركيز دراستنا على الإبداع الإداري بكافة مستوياته والذي إذا لم يتحقق فلا يمكن للمؤسسة بأي حال من الأحوال تحقيق الميزة التنافسية بكامل أبعادها.

3-دراسة بعنوان **الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء**[2]، وقد هدفت هذه الدراسة لمعالجة إشكالية إلى أي درجة تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 على الإنتماء التنظيمي والأداء الوظيفي؟

وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج يمكن إجمالها في أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر جاءت متوسطة، بينما الإنتماء التنظيمي فقد جاء بدرجة مرتفعة، فيما سجل بعد الأداء الوظيفي هو الآخر درجة مرتفعة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الإنتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة إضافة للأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث أن موضوع بحثنا يركز على قياس متغير أكثر عمقا وشمولية من المتغير التابع لهذه الدراسة ألا وهو الإبداع الإداري الذي أصبح اليوم ضرورة ملحة في سعي المؤسسة الجزائرية سواء كانت اقتصادية أو تعليمية للوصول إلى مصاف المؤسسات الرائدة.

---

[1]-مهدية ساطوح، "**الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المؤسسة المينائية EPS سكيكدة نموذجا**"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، 2018.

[2]-زهرة خلوف، "**الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر**"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015.

4-دراسة بعنوان: **دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي**[1]، وقد انطلقت هذه الدراسة من طرح إشكالية تتمحور حول ما دور ومكانة ثقافة المؤسسة في تطوير إبداعها التنظيمي في مجال الهاتف النقال؟

وقد خلصت هذه الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة **موبيليس** هي الثقافة التنظيمية البيروقراطية التي تركز على الجوانب الرسمية والقانونية ولا تعطي اهتماما كبيرا للجوانب الإنسانية، كما أن الإبداع التنظيمي في المؤسسة سجل درجات منخفضة نتيجة لإتباع الأسلوب التقليدي في التسيير، تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث أن تركيز دراستنا ينصب على الإبداع الإداري على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، بينما الدراسة السابقة تركز على الإهتمام بالإبداع الإداري على مستوى المنظمة، كما تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في ميدان الدراسة الذي يتمثل في المؤسسة الإقتصادية بقطاع المحروقات وهي مركب تكرير البترول التابع لمؤسسة سوناطراك أما المجال الميداني للدراسة السابقة فيتمثل في مؤسسة موبيليس للإتصالات.

5-دراسة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري[2]، والتي طرحت إشكالية تتمحور في ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين في البنوك التجارية لوكالات جيجل؟

وقد خلصت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في ولاية جيجل من وجهة نظر موظفيها قد جاء متوسطا بسبب التقيد بالأنظمة والتعليمات والإجراءات الرسمية في البنوك محل الدراسة، وكذلك الحال بالنسبة لمستوى الإبداع الإداري في الذي جاء هو الآخر بدرجة متوسطة بسبب سيادة الطرق التقليدية التي تركز على الطابع الرسمي في العمل.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في أن دراستنا أكثر عمقا وشمولية في تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، إضافة إلى أننا سنركز في بحثنا على قياس الإبداع الإداري بشكل أكثر تفصيلا من الدراسة السابقة، إضافة إلى أن ميدان الدراسة السابقة هو القطاع البنكي، بينما الحيز المكاني لموضوع الدراسة التي سنقوم بها هو المؤسسة الإقتصادية في قطاع المحروقات والتي تعتبر الرائدة محليا وقاريا.

---

[1]-سهام شيهاني، "**دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة موبيليس**"، **رسالة ماجيستير**، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008.

[2]-عمر بلجازية، الطيب بولحية، "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري دراسة ميدانية في البنوك التجارية لولاية جيجل"، **مجلة البحوث والدراسات التجارية**، المجلد 4، العدد 2، سبتمبر 2020.

6–دراسة بعنوان "**الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الإبداع لمنظمات الأعمال**"[1]، وقد تم تحديد مشكلة البحث في تساؤل مركزي مفاده هل هناك دور للثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع في المنظمات؟ وقد توصلت هذه الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تقع ضمن النطاق المتوسط، فيما جاء الإبداع التنظيمي ضمن النطاق المرتفع، كما بينت نتائج الدراسة أن القيم والمهارات الفردية تلعب دورا مهما في تنمية الإبداع التنظيمي، تختلف هذه دراسة عن الدراسة التي نجريها من حيث أبعاد الثقافة التنظيمية التي تم تناولها، حيث أن موضوع بحثنا يركز على الثقافة التنظيمية من حيث أنماطها وأنواعها على خلاف الدراسة السابقة التي تركز على مكونات الثقافة التنظيمية وهو ما يجعل دراستنا أكثر شمولية

7–دراسة بعنوان "**دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري**"[2]، وقد انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها ما مدى تأثير أنماط القيادة على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر؟

وقد خلصت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج من ابرزها أن القادة في مجمع صيدال يمارسون نمط القيادة التحويلية والتشاركية والتبادلية بصفة مرتفعة عكس نمط القيادة الأبوية الذي جاء بدرجات متوسط، أما مستوى الإبداع الإداري فقد جاء مرتفعا، كما توصلت الدراسة للتأثير الإيجابي للقيادة بمختلف أنماطها على الإبداع الإداري في مجمع صيدال، تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل حيث تركز دراستنا على الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري بينما تركز هذه الدراسة على الأنماط القيادية ودورها في تنمية الإبداع الإداري، كما يبرز الاختلاف كذلك في ميدان الدراسة حيث تركز دراستنا على مجال تكرير البترول في مؤسسة سوناطراك بينما تركز الدراسة السابقة على الصناعة الدوائية في مجمع صيدال.

8– دراسة بعنوان "**الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري**"[3]، وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول ما أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية؟

وقد خلصت هذه الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن توفر القيم التنظيمية في المؤسسات العامة قد جاء بنسبة متوسطة في المؤسسات العامة، وكذلك نفس الأمر بالنسبة للإبداع الإداري

---

[1]–الهاشمي بعاج، عقيلة باصور، "الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة البوفال فرع البرواقية"، **مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة**، العدد 2، 2019.

[2]–وسيلة واعر، "**دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال**"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، 2015.

[3]–بسام بن مناور العنزي، "**الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة بالرياض**"، **رسالة ماجيستير**، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، 2004.

الذي سجل هو الآخر مستوى متوسط بالمؤسسات العامة، تختلف هذه الدراسة عن موضوع دراستنا الذي يركز على الإحاطة بموضوع الثقافة التنظيمية من زاوية أكثر اتساعا، وذلك من خلال محاولة تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بكامل أبعادها من قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات تنظيمية بدلا من التركيز على بعد دون آخر.

9–دراسة بعنوان "**المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الأمنية**"[1]، وقد سعت هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال الانطلاق من الإشكالية التالية: ما علاقة المتغيرات التنظيمية حجم المنظمة، درجة المركزية، اتباع الصيغ الرسمية بمستوى الإبداع الإداري في منطقة الرياض؟

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها ارتفاع مستوى الإبداع الإداري وتدني المركزية في العمل، إضافة إلى اللجوء للصيغ الرسمية في حال وجود مشكلات طارئة، وتختلف هذه الدراسة مع دراستنا في تركيزها على المتغيرات المركزية والرسمية في متغيرها التابع فيما تركز دراستنا على البعد الثقافي بأبعاده الرسمية والغير رسمية وأثره على الإبداع الإداري، كما تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في الحيز المكاني للدراسة الذي يتمثل في المؤسسة الأمنية، أما دراستنا فتم إجراؤها في المؤسسة الإقتصادية ممثلة في مركب تكرير البترول بسوناطراك.

10– دراسة بعنوان **الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجه نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة**[2]، انطلقت هذه الدراسة من طرح إشكالية مفادها ما دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري من وجه نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة؟

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية المساندة جاء في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، وكذلك بالنسبة لمتغير الإبداع الإداري الذي بلغ مستوى مرتفع جدا في المدارس الإبتدائية بالعاصمة المقدسة، كما توصلت الدراسة إلى أن ثقافة المهمة وثقافة الدور والثقافة الإبداعية هي التي تفسر الإبداع الإداري.

تختلف هذه الدراسة مع الدراسة التي قمنا بها في المستوى الإبداع الذي تم التركيز عليه حيث تركز دراسة "الليثي" على الإبداع الإداري على مستوى الأفراد بينما دراستنا فستتناول الإبداع الإداري بصورة أشمل حيث ستركز على الإبداع على مستوى الفرد والجماعة وعلى

---

[1]–محمد بن عامر النتيفات، "**المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري بالمؤسسات الأمنية دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض**"، **رسالة ماجيستير**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، 2006.

[2]–محمد بن حسن الليثي، "**الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة**"، **رسالة ماجيستير**، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008.

مستوى المنظمة، إضافة لاختلاف فئات عينة الدراسة، حيث أن هذه الدراسة ركزت على فئة المدراء (أي الإطارات العليا) بينما دراستنا فستركز على كامل الفئات المهنية من إطارات عليا وإطارات وأعوان تنفيذ وأعوان تحكم.

11–دراسة بعنون **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**[1]، انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟

وقد توصلت هذه الدراسة لجملة من النتائج أبرزها أن ثقافة النظم والأدوار قد احتلت المرتبة الأولى من حيث نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، أما الإبداع الإداري فقد سجل بكامل أبعاده مستوى مرتفع، كما تبين من خلال النتائج وجود درجة ارتباط قوية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري ما عدا ثقافة القوة.

يتضح الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا في أبعاد الإبداع الإداري حيث تميل الدراسة السابقة إلى الإبداع الفردي من خلال عناصر الحساسية والأصالة والمرونة والقدرة على الإحتفاظ بالإتجاه، بينما تركز دراستنا على الإبداع الإداري بمستوياته الثلاثة سواء المستوى الفردي من خلال التركيز على عناصر الحساسية للمشكلات والأصالة والمرونة والإبداع الجماعي بتناول أبرز أبعاده ممثلة في فرق العمل والنقاشات الجماعية وكذا الإبداع على مستوى المنظمة وذلك بتناول أبرز أسسه والمتمثلة في تمكين العاملين والتكنولوجيا والأساليب الإدارية الحديثة.

12–دراسة بعنوان **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة بمحافظات غزة**[2]، انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها ما علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة بمحافظة فلسطين؟ وقد خلصت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع للإبداع الإداري سواء في الجامعات العامة أو الخاصة، كما سجلت الثقافة التنظيمية هي الأخرى مستويات مرتفعة بالنسبة للجامعات العامة والخاصة على حد سواء، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

---

[1]–وداد حسين أبو هين، "**دراسة بعنون الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**"، **رسالة ماجيستير**، جامعة الأزهر غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2010.

[2]–إسماعيل محمد إسماعيل حويحي، "**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة بمحافظات غزة**"، **رسالة ماجيستير**، جامعة الأزهر غزة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2015.

تتضح نقاط الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة التي نحن بصدد إجراءها في أبعاد الثقافة التنظيمية حيث ركزت هذه الدراسة على المكونات الغير مادية للثقافة التنظيمية بينما دراستنا ستشمل أنماط الثقافة التنظيمية بكامل مكوناتها المادية والغير مادية إضافة لاختلاف ميدان الدراسة حيث تم إجراء هذه الدراسة على المؤسسات ذات الطابع التعليمي الأكاديمي وهي الجامعات العامة والخاصة، فيما سنجري دراستنا على مؤسسة اقتصادية في قطاع المحروقات تحتل مكانة ريادية محليا وقاريا ولها قدرة تنافسية على المستوى العالمي وهي مؤسسة سوناطراك.

13–دراسة بعنوان "**الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**"[1]، وتنطلق هذه الدراسة من إشكال يدور حول علاقة طبيعة الإبداع الإداري بمستوى الأداء الوظيفي، وقد خلصت هذه الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن الإبداع الإداري سجل مستوى مرتفع لدى رجال الأمن ويتضح ذلك من خلال السماح لهم بتقديم اقتراحاتهم حول العمل وقدرتهم على التحليل بناء على ما يتوفر لديهم من معلومات لكشف المخالفات وكذا إشراك الموظفين في إعداد الخطط ما ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم الوظيفي، تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الترتيب متغيري الدراسة حيث أن الإبداع الإداري يمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة بينما في دراستنا هو المتغير التابع، كما أن دراستنا تركز على عامل مهم جدا من العوامل المؤثرة على تنمية الإبداع الإداري ألا وهو الثقافة التنظيمية التي من دونه لا يمكن تفعيل الإبداع الإداري وهو ما يؤثر على الأداء الوظيفي والتنظيمي.

14–دراسة بعنوان "**دراسة الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية**"[2]، وتهدف هذه الدراسة إلى قياس الثقافة التنظيمية الحالية وتحديد الثقافة التنظيمية المرغوب في جامعة كربلاء وتشخيص فجوتها وفي سبيل تحقيق هذا الهدف اعتمدت هذه الدراسة على نموذج OCAI للباحثين كاميرون وكوين Cameroon & Queen.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الثقافة السائدة والمهيمنة في الجامعة هي الثقافة الهرمية، أما الثقافة المرغوبة مستقبلا فهي ثقافة القبيلة.

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في أنماط الثقافة التنظيمية التي يراد قياسها حيث تركز هذه الدراسة على أنماط ثقافة السوق والثقافة الهرمية والثقافة القبيلة أما دراستنا فستركز على أنماط الثقافة التنظيمية المتمثلة في ثقافة الدور والثقافة المساندة، فيما اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في

---

[1]–حاتم علي حسن رضا، "**الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية لمطار عبد العزيز الدولي بجدة**"، **رسالة ماجيستير**، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003.

[2]–عامر علي العطوي، إلهام ناظم الشيباني، "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء"، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 12، العدد 4، 2010.

الثقافة الإبداعية، كما أن مجال دراستنا سيكون في المؤسسة الإقتصادية في ميدان المحروقات والذي يتسم بقلة الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري عكس المؤسسات التعليمية التي تتسم بوفرة الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية في هذا المجال.

15-دراسة بعنوان **دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي**[1]، تهدف الدراسة للكشف عن تقييم العاملين لمستوى الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي ولتحديد طبيعة العلاقة بينهما في الكلية، وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين في الكلية يقيمون الثقافة التنظيمية بدرجات متوسطة، وكذلك الحال بالنسبة للسلوك الإبداعي الذي جاء تقييمه بدرجات متوسطة، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، تختلف هذه الدراسة مع الدراسة التي نحن بصددها من حيث تركيز الدراسة الحالية يتعلق بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي أي أنها تركز على مساهمة ثقافة المنظمة في تنمية السلوك الإبداعي لأفراد المؤسسة، أما دراستنا فتتمحور حول الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية الإبداع الإداري سواء بالنسبة للأفراد والجماعات والمؤسسة ككل.

16–دراسة بعنوان **بيئة العمل وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية**[2]، وتهدف هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل المحوري الذي يتمثل في: ما علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المتوسط الحسابي العام لبيئة العمل قد جاء بمستوى متوسط حيث سجلت أبعاد بيئة العمل الهيكل التنظيمي، التدريب والتكنلوجيا مستوى متوسط عكس ظروف العمل التي سجلت مستوى مرتفع، أما الإبداع الإداري فقد جاء متوسطه الحسابي بمستوى مرتفع.

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في عدم التركيز على متغير مهم جدا من أبعاد بيئة العمل ومدى تأثيرها في تنمية الإبداع الإداري ألا وهو الثقافة التنظيمية التي تركز على دراسة منظومة القيم والمعتقدات والأعراف وهم ما سيتم التركيز عليه في الدراسة التي سنقوم بها.

17–دراسة معنونه بـ: **The Organizational Culture Profile Revisited And Revised: An Australian Perspective**[3] وقد أكد الباحثون من خلال دراستهم على أن

---

[1]–محمد قاسم أحمد القريوتي، حامد سليمان الفريح، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي دراسة حالة لكلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت"، **مجلة العلوم الإجتماعية**، المجلد 45، العدد 4، 2017.

[2]– معن بن محمد المدني، "بيئة العمل وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية دراسة حالة"، **مجلة كلية التربية**، العدد 181، يناير 2019.

[3]-James Sarros et al., The Organizational Culture Profile Revisited And Revised: An Australian Perspective, **Australian Journal Of Management**, Vol 30, No 1, June 2005.

الثقافة التنظيمية تتشكل من مجموعة من الأبعاد وهي الإبداع، التوجه نحو الأداء، الدعم المستمر، التوجه نحو التنافسية، نظم الحوافز والمكافآت، المسؤولية الإجتماعية والاستقرار، و قد قسمت هذه الدراسة أنماط الثقافة التنظيمية إلى ثلاث أنواع أساسية، حيث تضمن النمط الأول ثقافة البيئة والذي يركز على المسؤولية البيئية والإجتماعية للمنظمة في ظل توسع الأنشطة الإقتصادية وتأثيرها على البيئة، مما سيتوجب على المنظمة تشكيل ثقافة صديقة للبيئة، أما النمط الثاني فهو ثقافة الأعمال ومضمونه أن المنظمة تعيش في بيئة تنافسية شديدة وهو ما يستوجب عليها اتباع النهج الإبداعي وتوفير الشروط اللازمة لتنميته سواء على المستوى السياسي بتوفر الإرادة السياسية أو على المستوى التنظيمي بالتركيز على الهيكل التنظيمي والقيادة وتمكين العاملين أو على المستوى الاقتصادي بتوفير الموارد المادية من أجهزة ومعدات، أما النمط الثالث للثقافة التنظيمية هو ثقافة الأفراد باعتبار أن المورد البشري هو جوهر المؤسسة وغايتها مما يستوجب العناية به وتنمية مهاراته والعمل على المحافظة عليه تحقيق ولائه وانتمائه.
تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في معظمها سواء من الناحية النظرية أو حتى من الناحية التطبيقية، ففي الجانب النظري من دراستنا تم تناول أبعاد وأنماط هذه الدراسة إضافة إلى أنماط أخرى، كما تم تناول بحثنا الأبعاد الواردة في هذه الدراسة كعوامل تساهم في تنمية الإبداع الإداري، أما من حيث الاختلاف فدراستنا تناولت نمط ثقافة الدور التي تعبر عن الجانب الرسمي للمؤسسة والتي لا يمكنها الاستغناء عنه لأن كل مؤسسة هي تنظيم بيروقراطي يتضمن قوانين وإجراءات وهيكل تنظيمي لتقسيم المهام والصلاحيات.

18-دراسة تحمل عنوان: **Diagnosing Organizational Culture a conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys**[1] حيث قدم "**دينيسون Denison**" دراسته حول تشخيص الثقافة التنظيمية وقسمها إلى أربعة أبعاد، ويتضمن كل بعد مجموعة من المؤشرات، ويشمل البعد الأول المشاركة وفحواه أن يتم إشراك العاملين وتشجيعهم على العمل الجماعي بروح الفريق وتمكينهم من تحمل الأعباء مما ينمي لديهم حس المسؤولية ويزيد من فعالية وقيمة القرارات المتخذة، أما ثاني الأبعاد فيتمثل في التناسق ويشمل بدوره العمل على تحقيق التعاون والانسجام بين المصالح والأفراد مما يحول دون تداخل المهام والصلاحيات ويقلل من الخلافات، أما ثالث الأبعاد فهو التكيف والذي يعبر عن مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة التنظيمية في ظل تنامي المطالب المجتمعية، وهو ما يجعل المؤسسة أمام حتمية تلبيتها والإستجابة لها مما يعمق من روابط الثقة لدى الأفراد ويزيد من انتمائهم، ومن أهم مؤشرات هذا

[1] - Daniel R Denison et al, "Diagnosing Organizational Culture a conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys", **European journal of work and organizational psychology,** Vol 1, No 17, September 2012.

البعد التعلم التنظيمي الذي يدل على تعلم المنظمة من زلاتها وهو ما يزيد من يقظتها الإستراتيجية على المدى البعيد بما يدعم الإبداع والإبتكار.

أما البعد الرابع فهو المهمة والذي يشمل تحديد الأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وفقا لرؤية طويلة المدى.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث جميع أبعادها سواء في بعد المشاركة أو التناسق أو المهمة أو التكيف فكل منها يتفق مع أنماط الثقافة التنظيمية التي قمنا بتحديدها، حيث يتفق بعد التناسق بشكل كبير مع ثقافة الدور لأنها تركز على تحقيق التعاون والتنسيق بين المصالح والأفراد، أما بعد المشاركة فيتفق بشكل كبير مع الثقافة المساندة التي تركز على إشراك العاملين في المستويات الدنيا ضمن المسؤوليات واتخاذ القرارات، أما بعد التكيف فيتفق مع الأهداف العامة للمؤسسة محل الدراسة والتي تسعى لتلبية احتياجات العملاء وتلبية رغباتهم وفقا لرؤية طويلة المدى مما يعزز من صورتها المؤسسية ويؤدي لجلب عملاء جدد.

أما من ناحية الاختلاف فتختلف دراستنا عن هذه الدراسة من حيث الإبداع حيث تتناول بحثنا الإبداع من زاوية أوسع ليس فقط من النواحي الجماعية كالمشاركة أو النواحي الهيكلية كالتناسق، وإنما بالتركيز على النواحي التنظيمية كتعزيز نظم الحوافز والمكافآت والتركيز على القيادة.

19- دراسة موسومة بـ: **Investigation On The Impact Of Organizational Culture On Organization Innovation**[1] وتسعى هذه الدراسة لاستكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري من خلال متغير وسيط ألا وهو التعلم التنظيمي، لأن هذا الأخير هو الذي يمكن المنظمة من الحفاظ على أهم الممارسات الثقافية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإبداع التنظيمي يتأثر بشكل قوي بالثقافة التنظيمية بواسطة التعلم التنظيمي، كما أوصت الدراسة بأنه يجب إدراك العلاقة النظامية القوية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وما يشكلانه من دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

تظهر النقاط المشتركة لهذه الدراسة مع بحثنا في التأثير الكبير للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمنظمة وما يحققه من تميز تنافسي على المدى البعيد، أما الاختلاف فيتضح في أن هذه الدراسة تركز على التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، بينما ينصب اهتمام دراستنا على القيادة كمتغير محوري يربط يساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها مما ينعكس إيجابا على القدرات الإبداعية للعاملين ويحقق للمنظمة أهدافها الإستراتيجية.

[1]- Kambiz Abdi, Aslan Amat Senin, Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation, **Journal of Management Policies and Practices,** Vol 2, No 2, June 2014**.**

–وبصفة عامة تتميز دراستنا عن الدراسات السابقة بتركيزها على الثقافة التنظيمية كمنظومة قيمية ومورد استراتيجي للمؤسسة، حيث تتضح القيمة المضافة للبحث في تحديد أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (ثقافة الدور، الثقافة المساندة، الثقافة الإبداعية) على الإبداع الإداري بأبعاده الثلاثة (على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة، على مستوى المنظمة) في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، وتحديدا في قطاع المحروقات بمركب تكرير البترول المتواجد ضمن مؤسسة سوناطراك كمؤسسة رائدة محليا وقاريا في إنتاج ونقل وتسويق المواد النفطية، حيث تناولت الدراسة أبعادا لم تتناولها الدراسات السابقة مع بعضها البعض، كما أنها تعتبر الدراسة الأولى في الجزائر التي تتناول تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مركب تكرير البترول بسوناطراك في ولاية سكيكدة، يوجد دراسات أخرى تناولت الموضوع إما الثقافة التنظيمية وربطتها بمتغير آخر وإما الإبداع الإداري وربطته بأبعاد أخرى، وهناك دراسات تناولت المتغيرين (الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري) ولكن بمتغيرات أخرى وفي بيئات أخرى.

5-الإشكالية

في خضم الحركية الواسعة التي تميز عالم اليوم والتي شملت مختلف ربوع الحياة بشتى مجالاتها السياسية والإجتماعية والثقافية، كالتحول إلى مجتمع ما بعد الصناعة وزيادة وتيرة الابتكارات والانفتاح العالمي وغيرها من العوامل والتي أدت لبروز مجموعة من الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة التي جاءت استجابة لهذه التطورات التي فرضتها بيئة العمل التي تؤثر بشكل مباشر في المنظمة، وهو ما جعل هذه الأخيرة في موضع يفرض عليها مجابهة كل التحديات التي تواجهها في ظل المنافسة المحتدمة مع غيرها من المنظمات التي تسعى باستمرار للتطور من أجل بلوغ درجات عالية في سلم التنافسية، وعندما نقول التطور لا نعني التطور في الآلات والوسائل المادية فحسب وإنما تطوير الفكر وتطويعه خدمة للأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

فالوسائل المادية مهما بلغت من تطور فهو يعود بالدرجة الأولى للعقول البشرية التي تديرها وتتحكم فيها وتسخرها لبلوغ الغايات المنشودة، وهو ما يجعل المنظمة أمام حتمية التركيز على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين كأحد المرتكزات الأساسية لبقائها وتطورها، وفي هذا الصدد أكد عديد الباحثين على تنامي أهمية الإبداع الإداري بالنسبة للمنظمة لما له من بالغ الأثر على بلوغ أهدافها، فهو يمكنها من مجابهة التغييرات الحاصلة على كافة الأصعدة والمستويات في ظل حالة عدم التأكد واليقين التي تعيش فيها.

وفي سبيل تحقيق المنظمة للإبداع الإداري لا بد لها توفر الظروف والشروط اللازمة لتنميته سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أن الفرد لا يمكنه أن يبدع في ظل وإطار بيئة تكبح كل ما هو جديد وتتمسك بالأطر التقليدية، ومن أجل أن تتسم البيئة التنظيمية بالطابع الإبداعي ينبغي لها التقليل من استخدام المناهج والأساليب التقليدية في حل المشكلات التي تواجهها مما يؤدي لعرقلة عملية الإبداع الإداري، وذلك لا يكون إلا من خلال التحول لاعتماد الأطر والاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تشجع على الإبداع الإداري كثقافة مؤسسية تركز على المورد البشري من خلال العمل على تنمية قدراته الإبداعية ومكافأته نظير جهوده.

ولذلك فالإبداع الإداري لا بد له من ثقافة تحتضنه وتدعمه وتشجعه وتجعل منه منهجا فكريا متجددا، وقد ازدادت أهمية الثقافة التنظيمية في الآونة لما لها من أثر سواء على صعيد أهداف الفرد أو المنظمة، ومن أجل أن تحقق الثقافة التنظيمية أهداف الفردية والمؤسسة وتلبي تطلعاتها و تطلعات عامليها لابد وأن تكون قوية وداعمة للإبداع والإبتكار وذلك من خلال التركيز على تمكين العاملين، ودعم نظام الاتصالات وإتاحة المعلومات والعمل بروح الفريق.....إلخ.

والمؤسسة الإقتصادية الجزائرية ليست بمنأى عن غيرها فهي الأخرى تعيش في بيئة تتسم بالتطور العلمي والتكنولوجي وتزايد براءات الإختراع والتحول العميق في المفاهيم الإدارية، مما يضعها أمام حتمية الإستفادة من هذه التطورات واستثمارها خدمة لأهدافها، وهو ما تسعى مؤسسة سوناطراك ممثلة بمركب تكرير البترول لبلوغه على اعتبار أنها تمثل أحد أكبر دعائم الإقتصاد الوطني الجزائري الأمر الذي يجعلها في موضع يتطلب منها تقديم أحسن الخدمات والمنتجات وفقا لتوقعات العملاء، وتحقيقا للأهداف والتوجهات الكبرى للدولة الجزائرية التي تمنح عناية كبيرة لهذا القطاع الحيوي في إطار البرنامج التنموي المسطر، ومن أجل تجسيد هذه الأهداف لا بد لها من ثقافة تنظيمية تحدد لها المعالم الرئيسية لكيفية إنجاز المهام وتوجيه السلوك الإبداعي الفردي والجماعي والتنظيمي وتعمل على تمتين روابط الثقة بين الإدارة العليا والعاملين، ذلك أن من أكبر أسباب نجاح أي منظمة وفعاليتها يتوقف بشكل أساسي على وجود أفراد أكفاء يقومون بإنجاز العمل بأحسن الكيفيات بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والتي بدورها ينبغي لها بذل الجهود اللازمة للحفاظ على كفاءاتها لأنها مصدر الإبداع، ويكون ذلك من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية تركز على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين، ومكافئتهم جراء ما يقدمونه من أفكار وإنجازات وهو ما يزيد من الولاء التنظيمي ويضمن للمؤسسة زيادة الكفاءة الإنتاجية وتجسيد رؤيتها الإستراتيجية وبلورة سياساتها التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل التحديات التي تواجهها.

من هنا تنبثق المشكلة البحثية لدراستنا والتي تحاول قياس أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على الإبداع الإداري في المؤسسة الإقتصادية المتمثلة في مركب تكرير البترول بسوناطراك وهو ما يدفعنا لطرح الإشكال التالي:

إلى أي مدى وبأي صورة تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها المختلفة (وخاصة ثقافة الدور، والثقافة المساندة، والثقافة الإبداعية) على تنمية الإبداع الإداري بمستوياته (الفردي، والجماعي، والتنظيمي) في المؤسسة؟ وكيف يمكن تفسير طبيعة هذا التأثير في ضوء الإطار النظري المعتمد؟

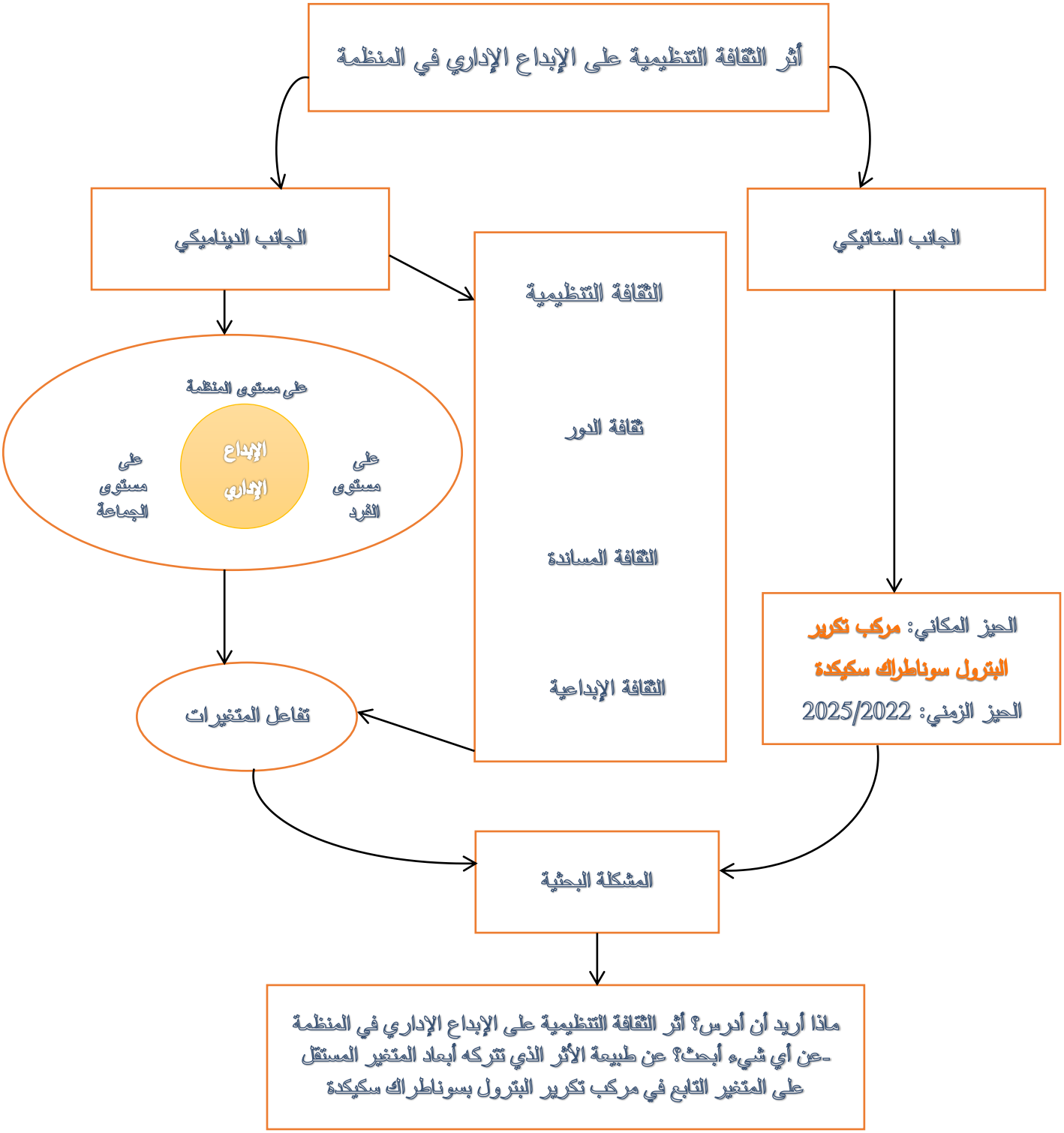
وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مركب تكرير البترول بمؤسسة سوناطراك؟
- هل هناك إبداع إداري في مركب تكرير البترول بمؤسسة سوناطراك وما هو مستواه؟
- ما هو تأثير ثقافة الدور على الإبداع الإداري في المؤسسة؟
- هل تؤثر الثقافة المساندة بما تمتلكه من مقومات على تنمية الإبداع الإداري؟

- هل للثقافة الإبداعية أثر على تفعيل الإبداع الإداري في المؤسسة؟

وفيما يلي تتضح معالم المشكلة البحثية بشقيها النظري والميداني:

الشكل رقم 01: معالم المشكلة البحثية



من إعداد الباحث

6-فرضيات الدراسة

بُغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بطرح الفرضيات التالية:

أولا: الفرضية الرئيسية

-للثقافة التنظيمية أثر على الإبداع الإداري في المنظمة بصفة عامة وفي مركب تكرير البترول بمؤسسة سوناطراك على وجه الخصوص.

ثانيا: الفرضيات الفرعية

-**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر لثقافة الدور على الإبداع الإداري في المؤسسة.

-**الفرضية الفرعية الثانية:** تؤثر الثقافة التنظيمية المساندة بما تمتلكه من مقومات على تنمية الإبداع الإداري.

-**الفرضية الفرعية الثالثة:** للثقافة التنظيمية الإبداعية أثر على تفعيل الإبداع الإداري في المؤسسة.

7-المنهج المتبع في الدراسة

تتطلب طبيعة الموضوع لكي يصل إلى مبتغاه اتباع نوع معين من المناهج الاقترابات والأدوات والتي تتبع جميعها جملة من الإجراءات والخطوات، من أجل الوصول في النهاية إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية.

7-1.المناهج

لكي يصل البحث إلى مبتغاه ينبغي أن يسير وفق منهج معين وواضح يساهم في الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية، فالمنهج إذا هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في شتى العلوم وذلك اعتمادا على طائفة من القواعد العامة التي تساهم في الوصول إلى مجموعة من النتائج[1]، ولذلك ستعتمد دراستنا على عدة مناهج وتتمثل في:

7-1-1.منهج دراسة الحالة: من أجل تسليط الضوء على هذه الدراسة سيتم الإعتماد على منهج دراسة حالة والذي هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية عن أي وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وذلك بدراسة مرحلة معينة لتلك الوحدة أو مجموعة المراحل التي مرت بها، فهو المنهج الذي يتم من خلاله جمع البيانات والمعلومات ودراستها مما

[1]- عبد الرحمان بدوي، **مناهج البحث العلمي**، ط3، الكويت: وكالة المطبوعات الجامعية، 1977، ص: 5.

يمكن إلى الوصول لصورة كلية وشاملة لوضع هذه الوحدة أو الحالة في علاقاتها وأوضاعها المختلفة[1].

ويتضح استخدام منهج دراسة حالة في دراستنا من خلال تسليط الضوء على واقع الثقافة التنظيمية بمركب تكرير البترول التابع لمؤسسة سوناطراك المتواجدة بولاية سكيكدة ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري من خلال تأثير ثقافة النظم والأدوار على الإبداع الإداري، وكذا دراسة أثر الثقافة التنظيمية المساندة بمقوماتها ومدى فعاليتها في خلق الدافعية لدى الأفراد لإطلاق قدراتهم الإبداعية، كما سيتم التركيز على مدى توفر سمات الثقافة الإبداعية ومساهمتها في خلق بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع الإداري.

7-1-2.المنهج الإحصائي: وهو المنهج المستخدم في تجميع البيانات العددية وجدولتها وعرضها وتحليلها، ويهدف المنهج الإحصائي باعتباره أحد المناهج الكمية لكشف الحقائق المتعلقة بالظواهر وعرضها في صورة رقمية، وتلخيصها بصورة تتيح للباحث التعرف على اتجاهات هذه الحقائق والقوانين التي تسير وفقها والعلاقات التي تربط بينها[2].

ويتضح استخدامنا للمنهج الإحصائي في دراستنا من خلال الإعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **SPSS v** 21 والتي تعتمد على ترجمة ومعالجة البيانات وتحويلها لمعطيات كمية في جداول ومن ثم التعرف على اتجاهاتها والعلاقات التي تربط بينها بناء على نتائج البيانات العددية المتواجدة في الجداول.

[1] – عمار بوحوش، محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص: 130.

[2] – عبد الفتاح العيسوي، عبد الرحمن العيسوي، **مناهج البحث في الفكر الإسلامي والفكر الحديث**، بيروت، دار الراتب الجامعية، 1997، ص 290.

7-2.إقترابات الدراسة

تشكل الاقترابات إطارا تحليليا للظاهرة المدروسة في مختلف العلوم الإجتماعية فهي تعبر عن الطريقة التي يتم بموجبها معالجة حيثيات الموضوع سواء تعلق الأمر بوحدات التحليل أو الأسئلة التي المثارة وكذا طبيعة ونوع المادة المستخدمة من أجل التوصل لإجابات على التساؤلات المطروحة وكيفية التعامل مع الظاهرة الإجتماعية بأصنافها وفروعها، وستعتمد دراستنا من في سبيل الإجابة عن الأسئلة والفرضيات التي تم طرحها ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة على الاقترابات التالية:

7-2-1.الإقتراب المؤسسي: وهو الاقتراب الذي يقوم على شرح المؤسسة بصورة تفصيلية من حيث تكوينها ومراحل نشأتها وتطورها وهيكلها التنظيمي والأهداف التي تصبوا إليها والوظائف التي تؤديها وعلاقتها بغيرها من المؤسسات ومع المحيط الذي تتواجد فيه، وأهميتها بالنسبة للأفراد والمجتمع والدولة ككل، وما هي الوسائل التي من خلالها تحافظ على بقائها واستمراريتها[1].

ويتضح استخدامنا لهذا الاقتراب من خلال تسليط الضوء على موضوع الدراسة من خلال إسقاطه على المؤسسة محل الدراسة وهي مركب تكرير البترول بسوناطراك، حيث قمنا بالتطرق أولا للمؤسسة الأم سوناطراك من حيث تعريفها ونشأتها ومهامها وبعد ذلك انتقلنا لمركب تكرير البترول باعتباره أكبر فرع للمؤسسة في ولاية سكيكدة، حيث قمنا بتعريف المركب وتحديد موقعه وهيكله التنظيمي وأهدافه ووظائفه وعدد الأفراد العاملين فيه.

7-2-2.الإقتراب البنائي الوظيفي: قام عالم الإجتماع الفرنسي **تالكوت بيرسونز T.Persons** باستعارة مفهوم الوظيفة من علم الأحياء وقام بإسقاطه على المجتمع، والهدف من هذا المفهوم هو إدامة الكائن الحي، أما في العلوم الإجتماعية فيعتمد هذا المفهوم على فكرة التداخل والتعاون بين الأجزاء المكونة للنظام الإجتماعي الذي يتشكل من مجموعة من العناصر التي تؤدي مجموعة من الوظائف التي تهدف للحفاظ على سيرورة النظام[2].

---

[1]-نصر محمد عارف، **ابستمولوجيا السياسة المقارنة النموذج المعرفي- النظرية- المنهج**، ط1، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2002، ص 205.

[2]-طه حميد حسن العنبكي، نرجس حسين زاير العقابي، **أصول البحث العلمي في العلوم السياسية**، بيروت: منشورات ضفاف، 2015، ص 68.

والمؤسسة الإقتصادية هي عبارة نظام فرعي من المجتمع تتأثر بمجموعة من القيم والتقاليد السائدة فيه، وكذا المتعلقة بالنشاط أو الصناعة، فهي عبارة عن مجتمع مصغر يتضمن مجموعة من الثقافات الفرعية، حيث تقوم المؤسسة من خلال أبنيتها في توطين الثقافة التنظيمية وتطويرها خدمة لأهدافها الإستراتيجية.

7-2-3.إقتراب صناعة القرار: حسب **ريتشارد سنايدر R.Snyder** فإن عملية اتخاذ القرارات تتمثل في العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين مجموعة من البدائل التي يتم تعريفها اجتماعيا، والهدف من كل ذلك هو الوصول إلى وضع مستهدف حسب توقعات من قاموا بوضع هذه القرارات[1].

يتضح توظيف هذا الاقتراب في دراستنا في أن كل العمليات الإدارية كما يقول "**هيربرت سيمون**" **H.Simon** تبنى على اتخاذ القرارات، واتخاذ القرار في الحقيقة هو نتيجة للسلوك التنظيمي، وبما أن موضوع دراستنا هو الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري والتي هي من أهم موضوعات السلوك التنظيمي فإن إنشاء الثقافة التنظيمية وترسيخها لدى العاملين وجعلها داعمة للإبداع الإداري هي كلها قرارات يتم اتخاذها من قبل الذين يمتلكون هذه الصلاحية.

7-3.أدوات الدراسة

من أجل القيام بالبحث الميداني لا بد من الاستعانة بمجموعة من الوسائل قصد تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لمعالجة الظاهرة موضوع البحث.

7-3-1.الإستبيان: ويعد من بين أهم الوسائل لجمع البيانات فهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها وتتعلق بموضوع معين، والتي يتم وضعها في شكل استبيان، ليتم بعد ذلك إرسالها للأفراد إما بتسليمها باليد أو عن طريق وسائل أخرى، والهدف من هذه الأداة هو التوصل إما إلى حقائق جديدة أو التأكد من صحة معلومات غير مدعمة بحقائق[2].

وقد تم إعداد هذا الاستبيان بناءً على تحديد مختلف الأبعاد المتعلقة بمتغيري الدراسة من خلال تناول المعلومات ذات العلاقة المباشرة بالموضوع، والتي تساهم في إثراءه عن طريق تحديد مجتمع الدراسة المراد توزيع استمارات البحث على أعضاء العينة المختارة منه، وقد تم

[1] -محمد شلبي، **المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم المناهج الاقترابات الأدوات**، الجزائر: د د ن، 1997، ص 156.

[2] -عمار بوحوش، محمود الذنيبات، **المرجع السابق الذكر**، ص 67.

استشارة مجموعة من المحكمين الذين أدلوا بملاحظاتهم وقد تم الإلتزام بها في النسخة النهائية للإستمارة التي تم توزيعها.

7-3-2.المقابلة: وهي طريقة علمية تهدف لجمع المعلومات وهي عبارة عن محادثة تكون بين شخصين أو أكثر تدور حول موضوع معين وتتم وفقا لمجموعة من المعايير المحددة[1]، وسيتم استخدام المقابلة في هذه الدراسة تدعيما للاستبيان حيث أن هناك معلومات لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق ملاقاة بعض الأشخاص الذين لهم دراية بمجال الظاهرة محل الدراسة.

7-3-3.الملاحظة: وهي مشاهدة مقصودة ودقيقة ومنظمة وهادفة وعميقة تربط بين الظواهر الخاضعة للدراسة، فهي إذا رؤية منظمة وممزوجة بالاهتمام بالظواهر الخاضعة من خلال الاستعانة بآليات وأدوات علمية دقيقة، كما أنها عبارة عن مشاهدة الظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعددة بهدف جمع البيانات وتسجيلها وتحليلها والتعبير عنها إما كميا أو كيفيا[2].

وقد تم استخدام هذه الأداة من خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة والوقوف على مدى تجاوب أفراد مجتمع البحث مع الأسئلة وماهي أبرز أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإبداع الإداري.

[1]-فضيل دليو، **مدخل إلى منهجية البحث العلمي**، الجزائر: مخبر تلقي واستخدام المنتجات العلمية والثقافية في الجزائر، 2024، ص 293.

[2] -مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2012 ، ص- ص: 165. 174.

9-هندسة الدراسة

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة تمت هندستها لثلاثة فصول، ويرجع المبرر الموضوعي لتقسيم الدراسة على هذا النحو من أجل تحقيق التوازن المنطقي والمنهجي للبحث العلمي بمراحله، حيث يتضمن الفصلين الأولين الجانب النظري للدراسة بينما تم تخصيص الفصل الثالث للإطار المنهجي وتم في خضمه عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

وقد جاء الفصل الأول تحت عنوان أساسيات حول للثقافة التنظيمية وقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، حيث تناول الثقافة التنظيمية من حيث ماهيتها ووظائفها والأهمية التي تحظى بها سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة، كما تضمن هذا الفصل أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها الداخلية والخارجية، إضافة إلى التطرق لإدارة الثقافة التنظيمية و نماذج تقييمها في المؤسسة.

أما الفصل الثاني فيعالج موضوع الإبداع الإداري في المنظمة وقد جاء موسوما بعنوان الإبداع الإداري إطاره المفاهيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، وقد تم تقسيم هذا الفصل لأربعة مباحث تم التطرق فيها إلى مدخل عام حول الإبداع وقد تناول الموضوع من بعده النفسي، ليتم بعدها الإنتقال إلى البعد الإداري للإبداع حيث تم معالجة الموضوع وفقا للإطار التنظيمي، من حيث المفهوم والمبادئ والنظريات المفسرة للإبداع الإداري، كما تم التطرق للعوامل والأساليب التي تساهم في تنمية الإبداع الإداري سواء على المستوى السياسي والاجتماعي والتنظيمي والسلوكي، مع الوقوف على أبرز العوائق التي تعترض العملية الإبداعية في المنظمة، ليتم الإنتقال في نهاية الفصل إلى علاقة الإبداع الإداري بالثقافة التنظيمية.

وقد جاء الفصل الثالث والأخير ليسلط الضوء على واقع تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، وقد تمت عنونته بدراسة حالة حول أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مركب تكرير البترول بسوناطراك، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث حيث تم التعريف بداية بميدان الدراسة بتقديم بطاقة فنية حول المؤسسة الأم وهي سوناطراك ومن ثم الإنتقال إلى مركب تكرير البترول باعتباره أكبر فرع في المنطقة الصناعية لسوناطراك بولاية سكيكدة.

ليتم الإنتقال بعدها إلى منهجية الدراسة من حيث وأدواتها وحدودها الزمانية والمكانية وعينة البحث وكيفية اختيارها، ثم تحليل ومناقشة الدراسة الميدانية بمحاورها الأربعة، بداية بالبيانات الديمغرافية ثم أبعاد الثقافة التنظيمية مرورا بمستويات الإبداع الإداري وصولا للأسئلة المفتوحة والنصف مفتوحة التي تهدف لتشخيص أعمق لمتغيري الدراسة والعلاقة التي تربطهما، وبعد ذلك لاختبار ومناقشة فرضيات الدراسة الفرعية والرئيسية ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

وفي الأخير تم اختتام هذه الدراسة من خلال خاتمة تضمنت مجموعة من النتائج النظرية والميدانية وتم في ضوء هذه النتائج تقديم جملة من الإقتراحات.

الفصل الأول:

أساسيات حول الثقافة التنظيمية

تمهيد

اتسعت رقعة الأبحاث حول المشكلات التنظيمية بالمؤسسة في خضم التطور الذي تشهده الإتجاهات النظرية في مجال السلوك الإداري والتنظيمي، حيث حاول الباحثون في علم المنظمات على اختلاف توجهاتهم الفكرية إسقاط هذه النظريات على التفاعلات والسلوكيات والعلاقات الفردية والجماعية التي تحدث داخل التنظيمات الإدارية، وذلك على اعتبار أن المورد البشري يمثل حجر الزاوية أو المتغير المستقل، بينما يمثل الحيز الذي يعمل فيه ويحقق فيه أهدافه ويشبع به حاجاته ورغباته المتغير التابع أو النتيجة.

ولكن هذه الدراسات لم تستطع إيجاد حلول ناجعة للمشكلات التنظيمية لأنها ركزت على جانب معين من المشكلة (المادي) دون التركيز على الجانب القيمي والسلوكي، وهو ما أفرز في ثمانينات القرن الماضي مجموعة من الدراسات التي أكدت على أهمية البعد الثقافي وأثره على الأفراد والجماعات وعلى المنظمة ككل وهو ما اصطلح عليه بالثقافة التنظيمية، ويؤكد هذا الاتجاه على أن المشكلات التنظيمية الحاصلة في العمل ناتجة عن الأبعاد الموجودة على مستوى بيئة المنظمة الداخلية وما تتضمنه من عناصر على شاكلة الثقافة التنظيمية ونمط القيادة وتمكين العاملين، وعلى المستوى الخارجي لبيئة العمل وما يشمله من أبعاد على غرار البعد السياسي والاجتماعي والإقتصادي.

فلكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها والتي تشكل امتدادا قيميا للثقافة التي تشكلت معالمها في المجتمع الذي تتواجد فيه، والمتضمنة مجموعة من العناصر المادية وغير المادية، حيث يكونها الأفراد وينقلونها فيما بعد للمنظمة ويحافظون عليها ويغيرونها وفقا للتطورات السريعة التي تحيط ببيئة العمل، فثقافة المؤسسة هي بمثابة الدستور الذي يوجه سلوك العاملين ويتصرفون وفقه في مجموعة المواقف التي تواجههم، هذه المواقف من شأنها إبراز القدرات الإبداعية للعاملين من خلال إطلاق مواهبهم وأفكارهم الأصيلة التي من شأنها إيجاد حلول للمشكلات الطارئة والمتوقعة من خلال تقديم أفكار أصيلة ومنتجات جديدة تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

بناءً على ما تقدم سنتناول في هذا الفصل أربعة مباحث، المبحث الأول يتمحور حول مفهوم الثقافة التنظيمية، بينما يتناول المبحث الثاني وظائف الثقافة التنظيمية وأهميتها، فيما سيتم التعريج في المبحث الثالث على مستويات وأنماط الثقافة التنظيمية، أما رابع المباحث فتم تخصيصه لتغيير الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

لقد سعت الحقول العلمية والمعرفية للبحث في الثقافة لما لها من دور مهم في تفسير سلوك الأفراد والمجتمعات والتنبؤ به عبر مختلف الحقب التاريخية مما أدى لتبلوره وفقا لعدة رؤى وفي عديد المجالات السياسية والاقتصادية والتنظيمية حيث تم توظيف هذا المفهوم في علم الإدارة لدراسة ثقافة المنظمة، على اعتبار أنها القاعدة الأساسية التي تنطلق منها المنظمات في كل أفعالها وسلوكياتها، كما أنها من الأسس التي ترتكز عليها المنظمة في مجابهة جميع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها، سواء فيما يتعلق بالحصول على الموارد البشرية أو تنميتها والحفاظ عليها وزيادة ولائها وانتمائها، أو فيما يتعلق بالترتيبات السياسية والتنظيمية التي تتبناها المنظمة، أو إذا ما تعلق الأمر بالتغييرات الواجب إدخالها وفقا لما تتطلبه بيئة العمل الداخلية، أو فيما يتعلق بمقتضيات التكيف مع البيئة الخارجية من أجل المحافظة على بقاء المنظمة في المحيط الذي تتواجد فيه، فثقافة المنظمة هي التي تمنحها هويتها التنظيمية التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى وتمكنها من تحقيق أهدافها على المدى البعيد، وقبل الخوض في الثقافة التنظيمية سنتناول أولا مصطلح الثقافة.

المطلب الأول: مدخل لمفهوم الثقافة.

شغلت إشكالية الثقافة عقول الباحثين والمفكرين وجذبت اهتماماتهم إذ أسسوا حولها مجموعة من النظريات والمدارس ووضعوا مناهج للتحليل، مما أدى لظهور مجموعة من الإختلافات فيما بينهم حول موضوع الثقافة، وذلك لأنها شكلت حقلا خصبا للبحث والتحليل، وقد زاد اتساع هذا الحقل المعرفي نتيجة لتأثير العولمة وما صاحبها من ثورة تكنولوجية ومعلوماتية، وقبل التطرق لمفهوم الثقافة اصطلاحا، سنتناول المفهوم اللغوي لهذا المصطلح (الثقافة).

1-مفهوم الثقافة من الناحية اللغوية والاصطلاحية

يمكن تعريف الثقافة وفقا للمدلولين اللغوي والاصطلاحي على النحو الموالي:

1-1.مفهوم الثقافة لغة: لفظ الثقافة مأخوذ من الفعل: ثَقِفَ أو ثَقُفَ، ويبدو أن المعنى الأصلي المادي لهذا الفعل هو تشذيب الرماح وتقويمها، والقائم بعملية التشذيب والتقويم هو المثقف، والرمح المُعدَّل المُقوَّم الذي لا اعوجاج فيه هو المثقف، ويُقال ثَقِفَ الشيء أي تعلمه بسرعة، أو ثَقَفْتُ الشيء أي حذقتُه[1].

ووردت كلمة ثقافة عند العرب بمعنى جدد وسوى فيُقال قوّم الشيء أي قوّمه عندما كان معوجا وغير سوي، فقال العرب ثقفت الرمح بمعنى قوّمته، أي جعلته في أحسن صورة، ويأخذ هذا المصطلح معنى الإصلاح وإعادة الشيء إلى حاله، وأيضا التصحيح والترميم، وورد الفعل ثقف في القرآن الكريم بمعنى

[1] -عزمي طه السيد وآخرون، **الثقافة الإسلامية**، ط4، القدس: منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2008، ص:10.

وجد الشيء وذلك مصداقا لقوله تعالى «**أَقْتُلُوْهُمْ حَيْثُ ثَقَفْتُمُوْهُمْ**» سورة البقرة الآية 191، والقصد من هذه الآية هو الحث على قتل المشركين في مكة أينما كانوا وحيثما وُجدوا[1].

وللكلمة في الفكر الغربي تاريخ طويل اكتسبت كلمة ثقافة معناها الفكري في أوروبا في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، ففي القرون الوسطى كانت الكلمة "Cultes" باللغة الفرنسية والتي تعني الطقوس الدينية[2]، وبعد ذلك تحولت إلى اللفظ اللاتيني في الفرنسية والإنجليزية "Culture" ويعني حرث الأرض وزراعتها، واستخدمه" **شيشرون** Cicéron" بمعنى زراعة العقل وتنميته، لتنتقل إلى اللغة الألمانية "Kulture"[3] لتعبر عن التقدم الفكري الذي يتحصل عليه الأفراد والجماعات[4].

1-2. مفهوم الثقافة اصطلاحا

يُعد مفهوم الثقافة من بين أكثر المفاهيم تعقيدا في العلوم الإجتماعية والإدارية، مما أدى لتباين وجهات نظر الباحثين والمفكرين خصوصا من ناحية طبيعتها ومكوناتها، فهناك من يستخدم لفظ الثقافة لوصف سلوك طبقة إجتماعية معينة، وهناك من يستخدمها للتعبير على قدرة المجتمع على الابتكار والإبداع، فيما يعبر البعض الآخر عن الثقافة للدلالة على مستوى تعليمي أو ثقافي معين، كما أن هناك من العلماء من يعتبر أن مفهوم الثقافة مرادفا لمفهوم الحضارة، وقد قام العالمان الأنثربولوجيان الأمريكيان **كلوكهون وكرويبر Kluckhon & Kroeber**" بإحصاء ما يزيد عن 160 تعريفا لم يجدا من بينها تعريفا شاملا لهذا المفهوم.

وفي هذا السياق يعلق "**إدغار موران Edgar Morin**" باستغراب حيث يرى بأن الثقافة هي بداهة خاطئة، فهي كلمة تبدو وكأنها ثابتة حازمة، وفي واقع الحال هي كلمة فخ، خاوية، مذمومة، ملغمة....فهي كغيرها من مفاهيم العلوم الإنسانية تتسم بالغموض والتشكك والتعدد، والاتفاق الوحيد ما بين الباحثين هو اعترافهم بصعوبة تحديد تعريف شامل ومانع لهذا المصطلح[5].

ويُعد الأنثروبولوجي البريطاني "**إدوارد برونيت تايلور Edouard Brunnet Taylor**" الذي أعطى لمفهوم الثقافة معناه الاصطلاحي، وقد استخدم هذا المفهوم متأثرا بالعالِم الألماني "**جوستاف كلم Gustav Klemm**" ويظهر من خلال كتب هذا الأخير على وجه الحصر كتابي تاريخ الثقافة والثقافة

---

[1] -إبن منظور أبو الفضل جمال الدين، **لسان العرب**، الجزء التاسع، بيروت: دار صادر، 1956، ص 20.

[2]-الطاهر لبيب، **سوسيولوجية الثقافة**، ط3، سورية: دار الحوار للنشر والتوزيع، 1987، ص 6.

[3]- أحمد المهدي عبد الحليم، **الثقافة الإسلامية محور لمناهج التعليم (رؤية التعليم من منظور إسلامي)**، ط1، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2004، ص 28.

[4]-الطاهر لبيب، **المرجع السابق الذكر**، ص 6.

[5]- بن عيسى محمد المهدي، "**ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز Pipe Gaz غرداية**"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع، 2005، ص 73.

كالعلم، كما برز التأثر الكبير **لغوستاف كلم G.Klemm بإدوارد تايلور E. Taylor**" والذي يظهر جليا خاصة في مؤلفي الأنثروبولوجي البريطاني "أبحاث في التاريخ القديم وتطور البشرية"، وكتابه الثاني "الثقافة البدائية" والذي يعتبر أشهر أعماله وقد تجلى فيه اهتمامه الكبير بالثقافة، حيث جعلها عنوانا رئيسيا لهذا المؤلف، و يعرف فيه الثقافة بأنها ذلك الكل المركب الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والعرف والتقليد والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع[1].

ويعرف "**روبيرت بيريستيد R.Bierstedt**" الثقافة على أنها ذلك الكل المركب الذي يتضمن كل ما يفكر فيه الإنسان ويمتلكه كعضو في المجتمع[2].

ومن بين أكثر التعريفات شيوعا والأكثر قربا للواقع الحالي تعريف "**كوفايرون**" **Kovairon**" والذي يرى بأن الثقافة تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الإجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الإجتماعي والإقتصادي[3].

أما العالِم الأنثروبولوجي "**فرانز بواز Franz Boas**" فقد عرّف الثقافة بأنها تشمل كل مظاهر العادات الإجتماعية في جماعة ما، وكل ردود أفعال الفرد المتأثرة بعادات المجموعة التي يعيش فيها، وكل منتجات الأنشطة الإنسانية التي تتأثر بتلك العادات، فالثقافة يمكن أن تشكل الوعاء الذي يحوي الآثار الفنية والبضائع والوسائل التقنية والأفكار والسلوكيات والقيم[4].

كما عُرفت الثقافة على أنها كل مركب يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات، القانون، العادات، القيم، التقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع، أي أن الثقافة شيء يتعلمه الإنسان ويتشارك فيه مع أعضاء المجتمع[5].

أما من المنظور العربي فيمكن تعريف الثقافة من الناحية الإصطلاحية وفقا **للمنظمة العربية للثقافة والتربية والعلوم** بأنها مجموع النشاط الفكري والفني وما يتصل بهما من المهارات، أو ما يعين عليهما من الوسائل، فهي موصولة بالروابط في جميع أوجه النشاط الإجتماعي الأخرى، مؤثرة فيها ومتأثرة بها معينة لها مستعينة بها.

---

[1]– سامية أمين الساعاتي، **الثقافة والشخصية**، بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص 23.

[2] – كمال بوقرة، "**المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسات الغاز**"، **أطروحة دكتوراه**، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص: 44.

[3] – ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية**، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004، ص: 107.

[4]– حارث علي العبيدي، هبة نعمان النعيمي، **الثقافة بين المحلية والكونية في ظل عولمة الإتصال**، ط1، عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، 2015، ص 19.

[5]– علي السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، الكويت: مكتبة غريب، 1995، ص: 21.

كما تُعرف الثقافة وفقا **للمنظمة الإسلامية للتربية والعلم والثقافة** بأنها الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها ويضمن تماسكها، ويكسبها السمات الفكرية المميزة، فهي رمز هويتا وركيزة وجودها، وهي جماع فكرها وخلاصة إبداعها، ومستودع عبقريتها، وهي مصدر قوتها ومنبر تميزها بين الأمم[1].

وفي ذات السياق يعرفها "**المفكر مالك بن نبي**" في كتابه "مشكلة الثقافة" بأنها تعبر عن مجموع السمات الخلقية والقيم المجتمعية التي يتأثر بها الفرد منذ نعومة أظافره، وبمرور الوقت تتحول من صفة لا شعورية إلى وسيلة يعتمدها لتحقيق الربط بين السلوك الذي يتبعه مع نمط الحياة التي يعيشها في الحيز المكاني الذي نشأ فيه، فهي تشمل وفقا لهذه الحالة المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته، وبالتالي فالثقافة تمثل الحيز الذي تتبلور في إطاره أية حضارة، ويتحرك في خضمه الفرد المتحضر[2].

وقد صنفت "**سامية الساعاتي**" التعاريف المختلفة للثقافة إلى سبعة أقسام[3]:

-**التعاريف الوصفية:** وتشمل مجموع التعاريف ينصب تركيزها حول مضمون الثقافة.

-**التعاريف التاريخية:** وهي التي تركز جل اهتماماتها في تعريفها للثقافة على التراث الإجتماعي والتقاليد الإجتماعية، وتصف هذه التعاريف الثقافة بأنها ظاهرة تتسم بالجمود.

-**التعاريف المعيارية:** وهي التي توجه تركيزها للاهتمام بالقيم والمعتقدات التي يتبعها الأفراد في شتى جوانب حياتهم.

-**التعاريف النفسية:** ويتمحور اهتمام هذه التعاريف على تحقيق التكيف بين الثقافة والبيئة التي تتواجد فيها، وتؤكد على أهمية التنشئة الإجتماعية للفرد في سبيل نجاح هذا التكيف والتوافق.

-**التعاريف البنيوية:** وينصب اهتمام هذه التعاريف حول السمات التجريدية للظاهرة الثقافية، إضافة للعلاقة الوظيفية والتنظيمية بين خصائص وعناصر الثقافة.

-**التعاريف التطويرية:** وهي التي تستند إلى ثلاثة اتجاهات في تعريفها للثقافة، إذ ينظر أول هذه الإتجاهات إلى الثقافة بأنها نتاج، فيما يركز الاتجاه الثاني على الثقافة باعتبار أنها نسق من الأفكار، أما الاتجاه الثالث فيتجلى محور تركيزه للثقافة بصفتها مجموعة من الرموز.

-**التعاريف الشمولية:** وتتميز بتركيزها على أكثر من جانب من جوانب الثقافة، وسعيها إلى تحليل مختلف مكوناتها وإبراز مراحل نشأتها وتكوينها، وتوضيح الصلة الوثيقة بينها وبين والشخصية، وكذا تأكيدها على أهمية القيم في الثقافة.

---

[1] – الصادق العلالي، **العلاقات الثقافية الدولية دراسة سياسية وقانونية**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص: 61.

[2] – مالك بن نبي، **مشكلة الثقافة**، (ترجمة عبد الصبور شاهين)، الجزائر: دار الفكر، 1994، ص: 14.

[3] –جاسم بن فيحان الدوسري، "**الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية لمملكة البحرين**"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، ص ص 14-15.

وقد حدد "**إيريك دولافالي**" "**Eric Delavallée**" مجموعة من النقاط المشتركة بين مختلف التعاريف المتعلقة بالثقافة والمتمثلة في[1]:

- أن الثقافة عبارة عن نماذج ومعايير للقيادة وأساليب الحياة وحلول المشكلات.
- أن الثقافة تكون في غالب الأحيان ضمنية.
- تنشأ الثقافة عبر التاريخ وتتسم بخاصية القابلية للانتشار من مجتمع لآخر بمرور الأزمنة.
- تتوافق الثقافة مع المظاهر الرمزية كالطقوس والأساطير والمحظورات.

يتضح مما سبق أن الثقافة هي عملية مكتسبة وليست فطرية عن طريق التنشئة الإجتماعية التي تمر بمختلف المراحل السنية للفرد، والتي يكتسب من خلالها الثقافة بمختلف مكوناتها من خلال احتكاكه مع بقية أفراد المجتمع، حيث تتيح له التكيف مع مختلف الأوساط التي يعيش فيها عن طريق تقاسمه لهذه الثقافة مع الأفراد والجماعات التي يتواجد ضمنها.

وكتعريف إجرائي يمكن القول بأن الثقافة هي نتاج مكتسب ومتوارث من القيم والمعتقدات والرموز والعادات والتقاليد والأشياء التي يتفرد بها الفرد الإنساني عن غيره من سائر المخلوقات وتميز المجتمع عن باقي المجتمعات الأخرى، والتي تساهم في تحديد نمط حياة الأفراد والجماعات وتوجيه سلوكياتهم، فهي تمثل الحيز الذي يبني فيه الفرد شخصيته ويحقق فيه أهدافه في إطار المجتمع الذي يعيش فيه.

3- خصائص الثقافة

تتعدد خصائص الثقافة بين مختلف الرواد والمفكرين إلا أن هذا التعدد لا يمنع من وجود اتفاق فيما بينهم حول الخصائص التالية:

3-1.الثقافة نظام مركب: حيث تتشكل من مجموعة من العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتتشكل الثقافة كنظام مركب من ثلاثة عناصر، وتتمثل في الجانب المعنوي الذي يتضمن النسق المتكامل للقيم والأخلاق والأفكار والمعتقدات، أما العنصر الثاني فيتمثل الجانب السلوكي الذي يضم العادات والتقاليد المتعلقة بأفراد المجتمع والفنون والآداب والممارسات العملية المختلفة، فيما يشمل العنصر الثالث الجانب المادي الذي يحتوي على كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالأدوات والمباني والأطعمة والمعدات.

3-2. الثقافة نظام متكامل: ويتضح ذلك من خلال أنها تتجه باستمرار لخلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة سيؤدي بالضرورة للتأثير على باقي مكونات النمط الثقافي[2].

---

[1]-عيسى روابحية، "**دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة – دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة-**"، **أطروحة دكتوراه**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2018، ص 6.

[2]- مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص 77.

3-3. الثقافة نتاج إجتماعي مكتسب: لا وجود لثقافة من دون مجتمع إنساني، ولا وجود لمجتمع إنساني من دون ثقافة، فالإنسان يكتسب الثقافة منذ مولده عن طريق التفاعل فهي لا تنتقل بالوراثة، لكنها تتكون من خلال التنشئة الإجتماعية أو الانتشار أو التثاقف أو الاستعارة أو التماثل والاستيعاب ولا يدخل فيها السلوك الفطري والأفعال المنعكسة، ومع ذلك فهذا لا يمنع من أن تكون بعض النظم الثقافية قد أوجدها الإنسان لإشباع حاجات فطرية، كنظام جمع الطعام أو الصيد والزراعة، وهي تكتسب عن طريق التعلم، لذلك يمكن تطويرها كلما تطورت قوانين التعلم وتقنياته، وبفضل اللغة يستطيع كل جيل أن ينقل خبراته إلى الجيل الناشئ.

3-4. الثقافة كل ونسيج متداخل دائم التغير: في هذا النسيج تداخل وتساند، فليس هناك استقلال لعناصر أو سمات ثقافية داخل المجتمع، فسمة المجتمعات أنها دائمة التغيير، والتغيير قانون تخضع له جميع الظواهر وكما قال "**هيراقليطس Heraclitus**" إن التغير قانون الوجود، وأن الاستقرار موت وعدم، وقد يتم التغيير ببطء شديد بسبب صغر المجتمع وعزلته وجمود تقاليده، وهذا ينطبق على المجتمعات البدائية، أما المجتمعات الحديثة والصناعية فوتيرة التغير فيها تكون أسرع، وذلك يعود لقوة التفاعل الإجتماعي والاحتكاك الثقافي، وقد تموت الثقافة إذا تفكك المجتمع الذي يحملها بسبب الفناء والاستعمار، حيث يقوم المستعمر بفرض ثقافته بالقوة، أو عن طريق الاندماج بثقافة أكبر وظهور ثقافة جديدة نتيجة لانصهار الثقافات القديمة.

3-5.الثقافة انتقائية وتراكمية: فالأفكار والمعارف يتناولها الخلف عن السلف بواسطة المخلفات المادية والرموز اللغوية، كما أنها تنتقل من وسط إجتماعي إلى آخر، وهي بهذا المعنى تراكمية يستفيد فيها الإنسان من منجزات الجيل السابق ويضيف عليها، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة كاللغة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى كالتكنولوجيا، إن انتقال عناصر الثقافة لا يتم بشكل مُطَّرد وثابت، بمعنى أن الجيل الذي يتلقى عناصر الثقافة ينتقي منها البعض ويستبعد البعض الآخر تبعا لظروفه وحاجياته، فالعادات القديمة لا تنتقل كما هي للأجيال الجديدة التي تقوم باستبعاد بعضها والاحتفاظ بالبعض الآخر[1]؛ حيث تقوم هذه الأجيال بالاستغناء عن بعض العادات التي كانت سائدة في المجتمع سابقا ويستبدلونها بعادات أخرى متأثرين بمجتمعات أخرى بهدف مواكبة التطور الحاصل في تلك المجتمعات كإدخال التكنولوجيا وتغيير نمط الاستهلاك....إلخ.

3-6.الثقافة وسيلة لإشباع حاجات الإنسان: من بين الخصائص المميزة للثقافة قدرتها على تلبية طائفة من الاحتياجات الأولية والثانوية للإنسان، فهي تتضمن جملة من العادات والتقاليد أو بتعبير آخر منهجا

[1]- عبد الغني عماد، **سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة**، ط3، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2016، ص ص 98-103.

وطريقا للحياة، وطالما استطاعت الثقافة تلبية حاجات الإنسان الأساسية فإنها ستحافظ على وجودها وبقاءها، وإلا سيكون مصيرها الاضمحلال.

3-7.الثقافة تتسم بالتكيف: تعتبر خاصية التكيف من السمات الأساسية للثقافة، حيث تعمل هذه الأخيرة باعتبارها أداة للإشراف والسيطرة الإجتماعية على مطالبة أفراد المجتمع ذهنيا وعمليا بمراعاة القيم والمعايير الإجتماعية، حيث يحاول كل فرد التأقلم مع هذه المعايير، والقصد من تكيف الثقافة هو انفتاحها وتطابقها مع العناصر والثقافات الأخرى[1].

4- عناصر الثقافة: تتشكل الثقافة من مجموعة العناصر التي تعددت تصنيفاتها بين مختلف الباحثين، ويُعد تصنيف "**رالف لينتون Ralf Linton**" أشهرها والذي يقسم عناصر الثقافة كما يلي[2]:

4-1.العموميات: وهي تلك العناصر التي يشترك فيها أفراد المجتمع جميعا، وهي أساس الثقافة وتمثل الملامح العامة التي تتميز بها الشخصية القومية لكل مجتمع، مثل اللغة والملبس والعادات والتقاليد والدين والقيم وتتمثل فائدتها في:

- توحيد النمط الثقافي في المجتمع.
- تقريب طرق تفكير أفراد المجتمع واتجاهاتهم في الحياة.
- تشكيل الروابط والإهتمامات المشتركة بين الأفراد.
- تُكسبهم روح الجماعة فتؤدي إلى التماسك الإجتماعي.

4-2.الخصوصيات: وهي تلك العناصر من الثقافة التي تشترك فيها مجموعة معينة من الأفراد لها تنظيمها الإجتماعي الخاص، لا يشترك فيها أعضاء المجتمع جميعهم، ففي المجتمعات كلها نجد أن هناك أشياء يعرفها أو يقوم بها جزء معين من السكان، وتؤدي إلى تحقيق المصلحة العامة للجماعة، ومثال ذلك أن الرجل العادي لا يعرف الكثير عن عمل النجار ولكن هذا لا يمنع أن يميز الصنعة المتقنة من غيرها[3].

وهناك عدة أنواع من الخصوصيات الثقافية نذكر منها ما يلي:

4-2-1.الخصوصيات العمرية: لكل جماعة عمرية خصوصياتها الثقافية التي تتميز بها عن غيرها من الأعمار، فثقافة الأطفال تختلف عن ثقافة الشباب، كما أن ثقافة الشباب تختلف عن ثقافة الكهول والشيوخ.

---

[1]- محمد جواد أبو القاسمي، **نظرية الثقافة**، (ترجمة حيدر نجف)، ط1، بيروت: مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، 2008، ص ص 166-167.

[2]- عبد الحافظ سلامه، **علم النفس الإجتماعي**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2013، ص 145 .

[3]- خالد محمد أبو شعيرة، ثائر أحمد غباري، **الثقافة وعناصرها**، ط1، عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2015، ص 22.

4-2-2.الخصوصيات المهنية: فلكل جماعة مهنية خصوصيتها الثقافية التي تميزها عن غيرها من الفئات الأخرى، فللأطباء ثقافة خاصة بهم وللمهندسين ثقافة تميزهم وللتجار ثقافة خاصة بهم.

4-2-3.الخصوصيات الجنسية: حيث أن للذكور خصوصيات ثقافية كما أن للإناث خصوصياتهم الثقافية الخاصة بهم، يترتب عليها خصوصيات في التعامل واللباس وطرق التسلية وفي الأدوار التي يلعبها كل منهما في المجتمع.

4-2-4.الخصوصيات الطبقية: لكل طبقة من طبقات المجتمع خصوصياتها الثقافية التي تخصها دونا عن الطبقات الأخرى، فخصوصيات الطبقة الأرستقراطية تختلف عن الطبقة الوسطى والدنيا.

4-2-5.الخصوصيات العرقية: لكل عرق مكوناته الثقافية التي تخصه عن غيره فعلى سبيل المقال لا الحصر على الرغم من أن الشيشان والشركس يقعان في منطقة القوقاز ويعتنقان الديانة الإسلامية إلا أنهما يختلفان في عدة عناصر مثل اللغة.

4-2-6.الخصوصيات العقائدية: لكل عقيدة عناصرها الثقافية التي تميزها عن غيرها من العقائد، فخصوصيات العقيدة الإسلامية تختلف عن خصوصيات العقيدة المسيحية واليهودية.

4-2-7.الخصوصيات التعليمية: لكل مرحلة من المراحل التعليمية عناصرها التي تختص بها عن باقي المراحل التعليمية، ولكل نوع من أنواع التعليم سواء كان أكاديمي أو مهني أو فني عناصره الثقافية التي من خلالها يمكن تمييزه عن باقي أنواع التعليم الأخرى، كما أن للتعليم الخاص عناصره الثقافية التي يختلف فيها عن التعليم الحكومي[1].

4-3.البدائل الثقافية: وهي عبارة عن سمات ثقافية لم تجد لها مستقرا بعد في المجتمع، ويمكن أن تنشأ عن طريق قيادة التغيير، كما يمكن أن تدخل للمجتمع عن طريق الامتزاج الثقافي بحيث تتوافد من ثقافات أخرى، وقد تجد هذه المتغيرات الظروف الملائمة لكي تتغلغل في الأوساط المجتمعية، إلا أنها لا تتبوأ مكانتها ضمن البيئة الإجتماعية لا كعناصر مشتركة بين الأفراد (عموميات) وليست كمتغيرات تكون يتقاسمها فئات أو شرائح بعينها (خصوصيات)، وقد تتحول هذه العناصر بصورة تدريجية إما إلى ظواهر عامة أو عناصر ثقافية خاصة، وكمثال على ذلك فإن أجهزة الكومبيوتر كانت تستعمل في شركات دون أخرى ولكن بعد أن أثبتت نجاعتها تم تعميمها على باقي مناحي الحياة الإجتماعية ولم تعد تقتصر على الشركات وإنما باتت متواجدة في المنازل والنوادي وغيرها لتصبح في النهاية ظاهرة ثقافية عامة.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض هذه المتغيرات والعناصر الثقافية قد تلقى مقاومة من طرف جهات معينة ترغب في الحفاظ على الوضع الراهن، ولكنها تحمل خصائص إبداعية تجديدية تمكنها من تخطى جميع قوى المقاومة، لتتعمق بمرور الزمن في المجتمع وتصبح سمة ثقافية أساسية، وجدير بالذكر أن هذه

[1]- عمر أحمد همشري، **التنشئة الإجتماعية للطفل**، ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص 193.

المتغيرات الثقافية تخضع لخصوصيات المجتمع بحيث قد يتم استبعاد بعض المظاهر منها نتيجة لعدم ملائمتها لقيم وعادات المجتمع، وهنا تبرز أهمية مؤسسات التنشئة الإجتماعية في ترتبيه وتعليم الفرد منذ مراحله الأولى حول كيفية غربلة هذه المتغيرات الثقافية ونقدها بتبيان مزاياها ومآخذها وكيفية أخذ الإيجابي منها والتخلي عن السلبي[1].

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

ظهرت عديد المحاولات من قبل الباحثين للإيجاد تعريف محدد ومرجعي للثقافة التنظيمية مما أدى لوجود اختلافات كبيرة فيما بينهم، والتي مردها أن الثقافة ظاهرة معيارية أنثربولوجية معقدة ومتعددة الأبعاد والمكونات، وتنبثق عنها مجموعة من الثقافات الفرعية التي تعد الثقافة التنظيمية من بينها، والتي تتميز هي الأخرى بالتعقيد وتعدد العناصر والأنماط مما يؤدي إلى صعوبة كبيرة في تحديد تعريف جامع ومانع للثقافة التنظيمية، وفي هذا الصدد يرى "**موريس تيفنر Moris Tevener**" أن تنوع تعاريف الثقافة التنظيمية يعود إلى ثلاثة عوامل أساسية والمتمثلة أساسا:

- ✓ سواء على صعيد علم الإنسان أو علم الإدارة تعود الثقافة إلى أسس نظرية مختلفة.
- ✓ الباحثون يقتربون من الثقافة او يتصدون لها بواسطة حساسياتهم ووعيهم النظري، أي أنه من المفيد عدم مقارنة نظريات الثقافة التنظيمية، وإنما الأوضاع الشخصية للباحثين والمختصة بالمنظمات والحياة الاجتماعية.
- ✓ تتطور هذه النظريات استنادا لسوق معين، فالثقافة التنظيمية لا تمثل أو تقدم نفس الفائدة للمدراء والموظفين والمساهمين[2].

كل هذه العوامل أدت لوجود تباين كبير بين الباحثين والمفكرين في تعريف الثقافة التنظيمية، إضافة إلى هذه العوامل فإن التباين في تحديد تعريف شامل يعود أساسا إلى المزايا العديدة الناتجة عن الثقافة التنظيمية في تحديد الاندماج الداخلي للمنظمة من ناحية، وتكيفها مع المحيط الخارجي الذي تتواجد فيه من ناحية أخرى، وبالتالي فالثقافة التنظيمية مفهوم معياري متعدد الأبعاد والمكونات مما يؤدي إلى صعوبة تحديد تعريف واحد[3].

[1]– دلال ملحس استيتية، **التغير الإجتماعي والثقافي**، ط3، عمان: دار وائل للنشر، 2010، ص ص 241–242.

[2]– موريس تيفنر، **ثقافة المشروع**، (ترجمة نبيل جواد)، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008، ص ص 49–50.

[3]-Olivier Furrier , P.Supharshan, Segmenter le marché Européen. Des services une approche culturelle, **Revue française de marketing**, N°181, 2004, p84.

دخل مفهوم الثقافة إلى اهتمامات الباحثين بعد سلسلة من الأبحاث عبر مجموعة من المراحل، ذلك أن الثقافة هي ظاهرة أنثربولوجية إجتماعية متعددة الأبعاد، إضافة إلى أن ما ينبثق عنها من ثقافات فرعية من بينها ثقافة المنظمة تحمل في طياتها صفات التعقيد والتنوع من حيث أبعادها وأنماطها ومكوناتها[1].

ومن هذا المنطلق تم تعريف الثقافة التنظيمية بناءً على عدة اتجاهات ومن بين هذه الإتجاهات نذكر ما يلي:

1-الإتجاه الذي يركز على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء التنظيم والتي تميز المنظمة عن غيرها وتمنحها الهوية التنظيمية. "

وفي إطار هذا الاتجاه تم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها تمثل المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة في المنظمة والقيم التنظيمية المشتركة، وتتعلق الثقافة التنظيمية بتماسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز، حيث أن هذه الطقوس والرموز هي التي تميزها عن باقي المنظمات[2].

ويعرفها "**ديل و كينيدي Deal & Kennedy**" بأنها الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد وتشكل للمنظمة شكلا معينا يميزها عن باقي المنظمات الأخرى[3].

ويعرفها كل من "**روبينس ستيفان و جودغ تيموتي Robbins Stephen & Jaduge Timouty**" بأنها عبارة عن نظام من المعاني المشتركة التي يحتفظ بها أعضاء المنظمة والتي تتيح لها تحقيق التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى[4].

يتضح من خلال هذا الاتجاه أن الثقافة التنظيمية تعبر عن منظومة القيم والعادات والتقاليد المؤسسية التي تؤدي لتشكيل الهوية التنظيمية التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، حيث تعمل على تشجيع العاملين على الإلتزام بالقيم التنظيمية السائدة التي تقوم بتشكيل أنماط السلوك المتبع داخل المنظمة.

2-أما الاتجاه الثاني فيعرف الثقافة التنظيمية على أساس أنها جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع، وبما أن المنظمة هي جزء لا يتجزأ من المجتمع فإن ثقافتها هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع، ومن بين التعاريف المعتمدة في هذا السياق نذكر ما يلي:

هي مجموعة العوامل الخاصة التي تشرح قواعد العمل وتعتبر نتاج فرعي للثقافة الوطنية، ومن جهة أخرى فهي تتكون من خلال القيم والمعتقدات والتاريخ والأحداث والإشارات كعوامل مقتسمه بين غالبية الأفراد داخل المنظمة، ومن ثم فهي متغير أساسي يشرح الواقع الحالي ويبرر الاختيارات الإستراتيجية[1].

---

[1]- نعمة عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، عمان: دار اليازوردي العلمية، 2009، ص19.

[2]- نور الدين حاروش، رفيقة حروش، **علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة**، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص 135.

[3]- عميروش حفصي،" **تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية (دراسة حالة بلديات إغيل علي وآيت رزين وتازمالت)**، **أطروحة دكتوراه**، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2018، ص29.

3-Robbins P Stehen, Judage Timouty, **Organisational Behavior**, 15th[ed], Pretenice Hall, New Jersey, 2013, p 512.

وفي نفس السياق يعرفها "**جيسون وزملائه Gason et all**" بأن الثقافة التنظيمية شيئاً مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة[2].

حسب هذا الاتجاه فإن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن امتداد لثقافة المجتمع، كما أنها تشكل أحد فروع الثقافة الوطنية وتتضمن مجموعة العناصر والمكونات التي يتقاسمها أفراد المنظمة، كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في رسم معالم الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة.

3-كما ظهر اتجاه آخر ثالث يعرف الثقافة التنظيمية بالتركيز على أهميتها ودورها في توجيه السلوك الإنساني في المنظمة.

ومن بين هذه التعاريف أن الثقافة التنظيمية تتمثل في مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرار وكذا أسلوب تعاملهم مع مختلف التغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها في سبيل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وذلك بالتأثير على سلوك العاملين وكيفية تعاملهم مع بعضهم البعض من جهة، ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالهم من جهة أخرى[3].

يتضح من خلال هذا التعريف أهمية الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين في التعامل مع مختلف الظروف والأطراف ضمن البيئة التنظيمية، وكل ذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

وفي نفس السياق يعرف "**محمد قاسم القريوتي**" الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، حيث تخلق فهما عاما بين أعضاءه والسلوك المتوقع منهم.

أما "**تشارلز**" و"**جاريث جونز**" **Charles & Gareth Jones"** فقد عرّفا الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتعاملون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأطراف أصحاب المصلحة[4].

يتضح من خلال هذا الاتجاه أن الثقافة التنظيمية تساهم في بيان الكيفية التي يتم من خلالها التعامل مع مختلف الأفراد والجماعات عن طريق توجيه السلوك الفردي والجماعي لكيفية التعامل مع المشكلات واحتوائها.

---

[1]- بوفلجة غياث، **القيم الثقافية والتسيير**، ط2، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003، ص 7.

[2]-حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 327.

[3]- مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 401.

[4]- محمد قاسم القريوتي، **دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط3، الأردن: دار الشروق، 2000، ص 112.

4–وهناك اتجاه آخر رابع يعرف الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أهميتها في حل المشكلات المتعلقة بالاندماج الداخلي والتكيف مع المحيط الخارجي.

ومن بين هذه التعريفات نجد تعريف "**إدجار شاين Edgar Shein**" والذي يعتبر الثقافة التنظيمية نمطا من الافتراضات الأساسية المشتركة اكتشفته وتعلمته مجموعة من الأفراد أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كافٍ ليتم تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة السليمة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات[1].

كما تشير ثقافة المنظمة إلى مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة أو الجماعة أو وحدة مُعينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات[2].

يتضح من التعريفين السابقين أن الثقافة التنظيمية عبارة عن نسق من العناصر والمكونات المكتسبة، والتي يستخدمها الأفراد والجماعات في حل المشكلات التي تواجههم على الصعيدين الداخلي والخارجي.

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية إجرائيا بأنها مجموعة المكونات المادية واللامادية التي تتضمن القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يكتسبها الأفراد المنظمة ويتقاسمونها فيما بينهم وتوجه سلوكهم إلى الكيفيات التي تُنجز بها المهام من خلال تحديد النظم والأدوار المنوطة بكل فرد ومصلحة، فهي تشكل الرباط الذي يوحد أفراد المؤسسة ويبين لهم آليات الدعم والمساندة، لتصبح مع مرور الوقت سمة أساسية للمنظمة وتكسبها هوية تميزها على غيرها من المنظمات الأخرى، وتمكنها من حل مشكلات العمل الداخلية بطرق إبداعية بما يتيح لها تحقيق التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية ويكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثالث: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

لم يظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في الأدبيات الإدارية بصورة واضحة ومتماسكة إلا في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين؛ غير أنّ جذوره الفكرية تمتدّ إلى مدارس ونظريات سابقة في علم الاجتماع وعلم النفس والإدارة. ومن ثَمّ فإنّ تتبّع نشأة هذا المفهوم وتطوّره لا يعني سرد تواريخ فحسب، بل الكشف عن تحوّل في زاوية النظر إلى المنظمة :من بنية تقنية–قانونية إلى كيان اجتماعي–ثقافي يحمل نظامًا من المعاني والرموز والقيم.

[1]- Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership,** Jessey bass Edition, San Francisco, 3rd Ed, 2004, p 17.

[2]– بهاء الدين المنجي العسكري، "**إدارة التغيير في منظمات الأعمال(التجربة الماليزية نموذجا)**"، **رسالة ماجستير**، تخصص العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2010، ص 75.

أولا: الجذور الأولى قبل تبلور المصطلح

قبل ظهور مصطلح "الثقافة التنظيمية" بصيغته الحالية، ركّزت الدراسات الكلاسيكية للمنظمة على مفاهيم أخرى مثل البناء التنظيمي، تقسيم العمل، السلطة الرسمية، وأساليب القيادة. وقد شكّلت مدرسة العلاقات الإنسانية خطوة وسيطة مهمّة؛ إذ أظهرت – من خلال دراسات الاتجاهات والمعنويات والرضا الوظيفي – أن سلوك العاملين لا يُفسَّر فقط بالعوامل المادية والقانونية، بل أيضًا بالأعراف غير الرسمية، وقيم الجماعة، وأنماط التفاعل بين الأفراد.

غير أنّ رواد هذه المدرسة – رغم اقترابهم من الأبعاد الثقافية – لم يستعملوا مصطلح "ثقافة المنظمة" استعمالًا صريحًا، بل ظلّ حضور الثقافة ضمنيًّا من خلال حديثهم عن المعنويات، الروح الجماعية، والمناخ الإنساني في العمل. وهذا يعني أنّ المحتوى الثقافي كان موجودًا قبل أن يُسمّى، وأنّ ظهور مصطلح الثقافة التنظيمية لاحق لتراكم مفاهيم وملاحظات في حقل السلوك التنظيمي.

من جهة أخرى، أسهمت الأدبيات الأنثروبولوجية والاجتماعية، ولا سيما التعريفات الكلاسيكية للثقافة بوصفها "كُلًّا مركّبًا" من المعارف والمعتقدات والقانون والعادات والقيم التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع، في توفير خلفية فكرية ساعدت الباحثين لاحقًا على نقل مفهوم الثقافة من مستوى المجتمع إلى مستوى المنظمة. بهذا المعنى، يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية امتدادًا خاصًّا لثقافة المجتمع داخل إطار تنظيمي محدّد.

ثانيا: ظهور المصطلح في الأدبيات الإدارية الحديثة

يُعدّ استعمال مصطلح "ثقافة المؤسسة" في حقل الإدارة مع بداية السبعينيات نقطة تحوّل مهمّة؛ إذ استُخدم المفهوم بشكلٍ أوضح على يد بعض أساتذة إدارة الأعمال في الجامعات الأمريكية، وذلك في سياق المقارنة بين المنظمات والدول من زاوية قيمها وأنماطها السلوكية، وليس فقط من زاوية هياكلها الرسمية.

في هذا السياق، جاء الاهتمام بالثقافة التنظيمية مرتبطًا بعدّة عوامل متداخلة، يمكن قراءتها كخلفية لتطوّر المفهوم:

1-بروز الأزمات الإقتصادية والتحولات التنافسية

شهدت سبعينيات القرن الماضي أزمات نفطية وتباطؤًا اقتصاديًا عالميًا دفع العديد من المؤسسات إلى البحث عن مصادر جديدة للميزة التنافسية، فلم يعد التركيز على التكنولوجيا والهياكل الرسمية كافيًا، بل بدأ النقاش ينتقل نحو "القيم التنظيمية" و"الفلسفة الإدارية" كأسس مستدامة للأداء والتمايز.

-صعود النماذج اليابانية في الإدارة

أثارت التجربة اليابانية – بما تتضمنه من مفاهيم الولاء الجماعي، والانتماء للمؤسسة، والتزام طويل الأمد بين العاملين والإدارة – اهتمام الباحثين الغربيين، فبدأ يُنظر إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملًا

يفسّر الفروقات في الإنتاجية والجودة بين المنظمات والدول، خاصة مع انتشار مؤلفات تبرز "ثقافة المؤسسة" كمصدر قوة أو ضعف.

3-التحول نحو الإقتصاد المعرفي

مع تزايد أهمية المعرفة والمعلومة والخبرة البشرية، أصبح العامل البشري ليس مجرد عنصر تكلفة، بل رأسمال بشري-ثقافي يحمل قيمًا، واتجاهات، وتصورات تؤثر مباشرة في الابتكار، وحل المشكلات، والتكيف مع البيئة. في هذا المناخ، وجد مفهوم الثقافة التنظيمية تربة خصبة للنمو والانتشار.

خلال الثمانينيات، تبلورت المرتكزات الأساسية للثقافة التنظيمية عبر كتب ودراسات متخصّصة قدّمت نماذج وتعريفات ومقاربات مختلفة، وبدأ الحديث عن الثقافة بوصفها نظامًا من القيم والمعتقدات والرموز المشتركة بين الأعضاء، يوجّه سلوكهم ويمنح المنظمة هوية مميّزة، ويساعدها على حل مشكلات التكيّف الخارجي والاندماج الداخلي.

ثالثا: من التاريخ الفكري إلى نشأة الثقافة داخل المنظمة

لا يقتصر تحليل نشأة الثقافة التنظيمية على تتبّع تاريخ استعمال المصطلح في الأدبيات، بل يتطلّب أيضًا فهم كيف تنشأ الثقافة فعليًا داخل المنظمة نفسها .إذ تشير العديد من المقاربات إلى أن الثقافة التنظيمية:

1-تنطلق من قيم المؤسس أو القيادة العليا

في المراحل الأولى من حياة المنظمة، يكون للمؤسس أو مجموعة المؤسسين تأثير حاسم في صياغة القيم الأساسية، وطريقة العمل، ومعايير التميّز، وحدود المقبول والمرفوض. ومع تكرار النجاحات والإخفاقات، تتحوّل هذه القيم إلى "دروس مستفادة" تترسّخ في الذاكرة الجماعية.

2- تتغذى الثقافة التنظيمية على النجاحات والتجارب المتكررة

تحافظ المنظمة على الممارسات التي أثبتت نجاحها في حل المشكلات الداخلية (مثل النزاعات، التنسيق، ضبط السلوك) والخارجية (التعامل مع الزبائن، المنافسين، السلطات...) فتتحوّل هذه الممارسات مع الزمن إلى رموز وطقوس وأعراف تنظيمية ذات معنى ثقافي.

3-تتكون الثقافة التنظيمية عبر الثقافات والوحدات الفرعية

مع توسّع المنظمة وازدياد عدد العاملين والوحدات، تظهر ثقافات فرعية مرتبطة بالمستويات الوظيفية، أو المهن، أو الأقسام المختلفة. وقد تكون هذه الثقافات الفرعية متجانسة مع الثقافة الرئيسة أو متوتّرة معها. ويلعب القادة الإداريون دورًا مهمًّا في دمج هذه الثقافات الفرعية في إطار ثقافة تنظيمية رئيسة أو تركها تتصادم فيما بينها.

من هذا المنظور، لا تُفهم الثقافة التنظيمية بوصفها "كيانًا ثابتًا" وُلد دفعة واحدة، بل باعتبارها مسارًا تراكميًا يتكوّن عبر الزمن من خلال التفاعل بين المؤسس، القيادة، العاملين، والبيئة الخارجية. وهذا يعطي لمفهوم "نشأة وتطور الثقافة التنظيمية" بعدًا ديناميكيًا يتجاوز الوصف السكوني.

رابعا: تطور المقاربات النظرية للثقافة التنظيمية

مع توسّع الاهتمام بالثقافة التنظيمية، لم يعد الأمر مقتصرًا على تعريف واحد، بل ظهرت عدة مقاربات تتعامل مع الثقافة والزمن بشكل مختلف، من أهمها:

1-المقاربة الوظيفية

تنظر إلى الثقافة التنظيمية كأداة لضبط السلوك وتحقيق الاندماج والاستقرار، فتُركّز على وظائف الثقافة في توحيد القيم، تعزيز الولاء والانتماء، وتسهيل التنسيق بين أجزاء المنظمة. من هذا المنظور، يُنظر إلى تطور الثقافة على أنه تكيف تدريجي يهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

2-المقاربة الرمزية التأويلية

ترى أن الثقافة هي قبل كل شيء نظام من المعاني والرموز والطقوس والخطابات التي تحكم كيفية فهم الأعضاء للواقع التنظيمي. هنا يصبح تطور الثقافة مرتبطًا بتغيّر المعاني التي يمنحها الأفراد لتجربتهم داخل العمل، وبالصراعات الرمزية بين تأويلات مختلفة للسلطة، النجاح، العدالة، والهوية.

3-المقاربة النقدية

تركّز على علاقة الثقافة التنظيمية بالسلطة والسيطرة، فتعتبر أن بعض القيم والشعارات الثقافية قد تُستخدم لإضفاء الشرعية على أنماط معينة من الهيمنة أو استغلال العمل، تحت غطاء "الانتماء" و"روح الفريق". من هذا المنظور، يُقرأ تطور الثقافة على أنه مجال صراع بين مصالح وفئات مختلفة داخل المنظمة.

إنّ تعدّد هذه المقاربات يعكس – من جهة – غنى المفهوم وتعقيده، ومن جهة أخرى، يوضّح أنّ فهم نشأة وتطور الثقافة التنظيمية لا يمكن أن يتمّ من خلال زاوية واحدة فقط، بل يستدعي توظيف أكثر من منظور حسب إشكالية البحث.

خامساً: دلالات تطور مفهوم الثقافة التنظيمية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري

إنّ تطور مفهوم الثقافة التنظيمية من فكرة هامشية ضمن دراسات "العلاقات الإنسانية" إلى متغيّر مركزي في نظريات الإدارة الحديثة يحمل عدّة دلالات مباشرة لموضوع هذه الرسالة:

1-**تحوّل دور الموارد البشرية:** لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على التوظيف، الأجور، والانضباط، بل أصبحت معنية بإدارة القيم، الاتجاهات، الأنماط السلوكية، والمناخ التنظيمي العام. فالعامل لم يعد "عنصر إنتاج" فقط، بل حاملًا لجزء من الثقافة التنظيمية، وفاعلًا في إعادة إنتاجها أو تغييرها.

2-اعتبار الثقافة التنظيمية شرطًا للإبداع الإداري: فمع انتقال المنافسة نحو الابتكار والجودة، أصبح واضحًا أن الثقافة التنظيمية التي تشجّع المبادرة، التسامح مع الخطأ المتعلّق بالتجريب، العمل الجماعي، والتعلّم المستمر، تشكل بيئة حاضنة للإبداع الإداري، في حين تفرز الثقافات القائمة على الجمود، المركزية المفرطة، والخوف من الخطأ، مناخًا طاردًا للأفكار الجديدة.

1.من التفسير إلى التدخّل: لم يعد مفهوم الثقافة التنظيمية مجرد إطار تفسيري يشرح الفروقات بين المنظمات، بل صار أداة للتدخل عبر سياسات واستراتيجيات تهدف إلى تشكيل ثقافة معينة (أو إعادة تشكيلها) بما يخدم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا ما يفسّر بروز موضوعات مثل "تغيير الثقافة التنظيمية"، "تشخيص الفجوة بين الثقافة الحالية والمرغوبة" و"بناء ثقافة إبداعية" في الأدبيات الحديثة.

لم يجد مفهوم الثقافة التنظيمية طريقه بصورة واضحة إلا في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين، حيث طغت قبل ذلك مفاهيم البناء التنظيمي والعلاقات الإنسانية في دراسة المنظمات، ولعل الذين استخدموا مفهوم العلاقات الإنسانية في دراسات اتجاهات ومعنويات العمال أبرزوا خلالها بعض الجوانب الثقافية للمنظمات التي درسوها حتى وإن لم يشيروا لذلك بصورة صريحة[1].

ولم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة في حقل الإدارة إلا في عام 1970 من طرف أساتذة "**Business school Harvard**" يدعى "**ديفيز ستانلي Davies Stanley**" في أحد كتبه تحت عنوان "**Comparative management organizational and cultural prespective**" وبعدها في مرحلة الثمانينات نشر الأستاذ نفسه مقالا في المجلة الإقتصادية " **Business week**" حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقا من ثقافة كل مؤسسة، كما تعد مرحلة الثمانينات المرحلة التي تم فيها وضع المرتكزات الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية[2].

وقد برز هذا المفهوم بالكتابات الخاصة بالإدارة عام 1981، وجاء استعمال هذا المصطلح لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة عام 1980 وبالضبط من طرف المجلة الأمريكية المتخصصة "**Business Week**" كما أدرجت مجلة "**Fortune**" ركنا خاصا تحت عنوان" **Coorporate Culture**" إلى أن جاء الباحثان "**ديل وكينيدي** "**T.E. Deal & A.A Kennedy**" اللذان أصدرا كتابا بعنوان "**Coorporate Culture**" واضعين فيه اللبنات الأولى للمفهوم[3].

وحسب "**موسى اللوزي**" فإن تطور مفهوم الثقافة التنظيمية مرّ بمجموعة من المراحل على النحو التالي:

---

[1]- كمال بوالشرش، **الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية**، ط1، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص 13.

[2]- زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، **مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية**، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية، 2007، ص 55.

[3]- زين الدين بروش، كمال قاسمي، "إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة"، **مداخلة في الملتقى الدولي حول فعالية تسيير المؤسسات الإقتصادية**، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 3-4 ماي 2005، ص 6.

1-المرحلة العقلانية: وهي المرحلة التي اتسمت بالنظر للعامل من منظور مادي بحت، حيث يؤكد على أن الفرد ينبغي في سبيل قيامه بمهامه تزويده بالحوافز المادية، حيث أن هذه المرحلة اعتبرت الفرد العامل بمثابة الآلة وتجاهلت التأثيرات الناتجة عن العلاقات الإنسانية.

2-مرحلة المواجهة: وقد تبلورت هذه المرحلة مع ظهور النقابات العمالية وتحول الإهتمام فيها من التركيز على الجوانب المادية إلى الإهتمام والتركيز على العلاقات الإنسانية، كما أكدت هذه المرحلة أنه ينبغي محاسبة الإدارة في حال إهمالها للعنصر البشري، بالإضافة للحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته مما أدى إلى تصاعد قيم الحرية والتقدير والمساواة والاحترام.

3-مرحلة الإجماع على الرأي: تميزت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين كما ساهمت في تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، كما تطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى نظريتي "**X**" و "**Y**" **لدوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor**" وذلك من خلال التركيز على مجموعة من القيم في كل فرضية.

4-المرحلة العاطفية: وقد اتسمت هذه المرحلة بالتركيز على الأهمية الكبيرة لمشاعر وأحاسيس الأفراد العاملين، حيث اعتبرت الأفراد كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية، فهذه المرحلة إذاً ركزت على ضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية للفرد من خلال الإهتمام بحاجاته ودوافعه بدلا من الاقتصار على الجوانب المادية فقط.

5-مرحلة الإدارة بالأهداف: وقد ركزت هذه المرحلة على مجموعة من المبادئ كالشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والتخطيط والإشراف، إضافة إلى التأكيد على العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة بين العاملين، إضافة إلى وضع وتنفيذ السياسات اللازمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

6-مرحلة التطوير التنظيمي: وقد تضمنت هذه المرحلة تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية استنادا لمنهجية التطوير التنظيمي لوضع الأهداف الآنية والمستقبلية مما أدى إلى ظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية وكذا تأثير ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

7-مرحلة الواقعية: وتعد هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، ويتجلى ذلك من خلال عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها في التأثير على العاملين وتزويدهم بقيم تنظيمية تساهم في الإرتقاء بمستوياتهم، وكذا حثهم على أهمية الثقافة التنظيمية في عملية تطور المنظمة، وذلك بالتأكيد

على ضرورة مراعاة الظروف البيئية المحيطة والتي تتميز بالتنافس الشديد، مما أدى لظهور مصطلحات جديدة مثل تمكين العاملين[1].

المتتبع لمراحل تطور الثقافة التنظيمية يُلاحظ تطور هذا المفهوم تبعا لتطور نظريات التنظيم حيث تركز المرحلة العقلانية على الجوانب المادية المتمثلة في الحوافز المادية وتوفر الآلات والموارد المادية دون إيلاء أي أهمية للجوانب الإنسانية والسلوكية وهو أهم انتقاد يمكن توجيهه لهذه المرحلة، أما المرحلة التي تليها (المواجهة) فقد شهدت ازدياد وتيرة الحركة النقابية بعد ارتفاع الأصوات المُنددة بإهمال الجوانب الإنسانية للعاملين وهو ما أدى لزيادة الإهتمام بدوافع الأفراد واحتياجاتهم المعنوية واقد انعكس ذلك من خلال تشديد إجراءات الرقابة على الإدارات ومحاسبتها في حال تعسفها وإهمالها للجوانب السلوكية للعاملين مما أدى إلى تنامي القيم الإنسانية كالاحترام والتقدير.

وبالانتقال إلى مرحلة الإجماع على الرأي فقد تمحورت حول ضرورة تفويض القيادة للسلطة وإشراك العاملين فيها، كما ركزت على القيم الثقافية بشكل كبير وقد قامت هذه المرحلة على الافتراضات التي انطلقت منها نظرية الفلسفة الإدارية أو ما يعرف بنظرية **X** و**Y** **لدوغلاس ماكجريجور Douglas McGregor حيث** يحمل كل افتراض في طياته قيمة معينة، وهو ما أكدت عليه المرحلة العاطفية التي اهتمت بدافعية الأفراد العاملين وأحاسيسهم ومعاملتهم كأفراد بدلا من التعامل معهم وكأنهم آلات.

وبالتعريج على مرحلة الإدارة بالأهداف فقد أكدت على ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات والقيام بالمهام سواءً من حيث التنسيق والإشراف والتنفيذ، كما ركزت على ضرورة العمل بروح الفريق وتشجيع العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل المُبدعة، أما مرحلة التطوير التنظيمي فتستمد خصائصها من تسميتها فهي تستند إلى منهجية التطوير التنظيمي التي تقوم على إدراك الحاجة للتغيير حيث يتم وضع الأهداف ومن ثم القيام بعملية التنفيذ، وبعدها مرحلة التقييم والتي يتم التأكد من نجاح برامج التطوير، وفي خضم هذه المراحل تظهر مجموعة من القيم التي تركز على الجوانب الإنسانية لجعل الأفراد يقتنعون ويتقبلون برامج التطوير بدلا من مقاومتها.

أما المرحلة الأخيرة (الواقعية) فهي عبارة عن مزيج من المراحل السابقة حيث أولت اهتماما خاصا بالقيم، كما ركزت بشكل كبير على القيادة وأهميتها في ترسيخ هذه القيم لدى العاملين وإقناعهم بأهميتها ودورها في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء وأن الثقافة التنظيمية تعد من بين السمات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في ظل المنافسة المحتدمة التي تشهدها البيئة الخارجية سريعة التغير.

---

[1]–باية عبد الدايم، "**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في اتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر**"، **رسالة ماجيستير**، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا وعلوم التربية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2012، ص ص 17–18.

وعليه، فإنّ نشأة وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية – كما عكسته الأدبيات النظرية والتجارب العملية – يمثّل الأساس الذي يُبنى عليه تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة، والإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، وهو ما ستعمل عليه الفصول اللاحقة من هذه الرسالة.

المطلب الرابع: مداخل وخصائص دراسة الثقافة التنظيمية

على الرغم من التنوع في تحديد تعريفات الثقافة التنظيمية بين الباحثين والمفكرين إلا أن هذا التنوع لا يمنع من وجود مجموعة من المداخل التي يتم بناءً عليها دراسة وقياس الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وتبعا لهذه المداخل يمكن تحديد مجموعة من الخصائص العامة للثقافة التنظيمية، وقبل التطرق لهذه الخصائص سوف نقوم بتناول مداخل الثقافة التنظيمية.

1-مداخل الثقافة التنظيمية

ذكر "**سميث Smith**" تسعة مداخل أساسية لدراسة الثقافة التنظيمية وقد تجلت هذه المداخل من خلال تطور هذا مفهوم والتي تتمثل فيما يلي[1]:

1-1.المدخل التاريخي: ويتناول هذا المدخل الثقافة التنظيمية باعتبارها ميراث اجتماعي ينتقل عبر مختلف الأجيال السابقة وصولا إلى الأجيال المستقبلية، ومن بين رواد هذا المدخل **جيورجوبولوس Georgopoulous** و**سيشور Seachor** و**يوشتمان Yuchtman** و**تاننبوم Tannenbaum**.

1-2.المدخل السلوكي: ويؤكد هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من السلوكات المشتركة والمُتعلمة بين أعضاء التنظيم، ومن بين رواد هذا المدخل **إيتزيوني Etziouni** و **بيرو Perrow**.

1-3.المدخل المعياري: ويركز هذا المدخل على أن الثقافة تعبر عن المثاليات وقوانين العيش وقد اهتم بهذا المدخل مجموعة من المفكرين أهمهم، **مارش Marsh** و **كيارت Cyert** و **هاوس House** و**فيلي Filley**.

1-4.المدخل الوظيفي: يؤكد هذا المدخل على أن الثقافة هي الطريقة التي يتم بها حل المشكلات بين الأفراد والناتجة أساسا عن التكيف مع البيئة التنظيمية، وقد تبنى هذا المدخل كل من **ماكغريغور McGregor** و**أديسون Addison** و**ليكرت Likert**.

1-5.المدخل الفكري: ويعبر هذا المدخل على أن الثقافة هي عبارة عن أفكار معقدة وعادات مُتعلمة بين الأفراد، وقد ساهم في بلورة هذا المدخل كل من **كروس Cross** و**سيلزنيك Selznick**.

[1]- سندس رضيوي خوين، "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العالمية والإنسانية بغداد"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 75، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص ص 7-8.

1-6.المدخل الهيكلي: يشير هذا المدخل إلى أن الثقافة تتشكل من أفكار ورموز وسلوكيات مثالية مترابطة مع بعضها البعض، وقد اعتمد هذا المدخل **جيورجيوس Georgeos** و**بيرنارد Bernard** و**وايت White** و **لوفين Levine**.

1-7.المدخل الرمزي: وتتحدد الثقافة التنظيمية وفقا لهذا المدخل من خلال مجموعة من المعايير المحددة والمشتركة بين الأفراد داخل المنظمة، وقد ساهم في تجسيد هذا المدخل كل من "**فريمونت**" **Frement** و"**بيرسونز Persons"** و"**ميرتون**" **Merton**.

فهذه المداخل مهمة جدا في تحديد ثقافة المنظمة فهي تتسم بالتكامل والتداخل مع بعضها البعض وتجمع في طياتها بين خصائص ووظائف الثقافة التنظيمية، فهي تشير إلى أنها نتاج تطور تاريخي وتتسم بالتراكمية حيث تنتقل من جيل لآخر، فهي عبارة عن مجموعة من القيم والمعايير والقوانين التي يتم تعليمها للأعضاء الجدد وتضطلع بمجموعة من الوظائف متمثلة في توجيه سلوكهم وتمكنهم من حل المشكلات الحاصلة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية.

وقد برزت مجموعة من الاجتهادات والمحاولات لتحديد مداخل أخرى تشكل مقاييسا للثقافة التنظيمية، خاصة أنها تتسم بالمرونة ولديها مكونات متعددة وأغلبها غير مادية مما يجعل اكتشافها وقياسها أمرا بالغ الصعوبة وهو ما أدى لتباين وجهات النظر حول المقاييس التي وضعها الباحثون وقاموا بتطويرها، إضافة لحداثة هذا المفهوم الذي لم يتبلور إلا في ثمانينيات القرن الماضي وارتباطه بالعديد من الأبعاد على غرار الهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية والتكنولوجيا والإبداع الإداري.... وكذا ارتباطه بالخلفية الثقافية للأفراد العاملين وأنماط سلوكهم وتصرفاتهم من ناحية أخرى وتكامله مع المناهج والقرارات الإستراتيجية التي تتخذها المنظمة في إطار علاقتها مع البيئة الخارجية والأمر الذي يمكن ملاحظته أن في مرحلة الثمانينات برزت بشكل كبير المداخل الوصفية (الكيفية) لقياس الثقافة التنظيمية، أما مرحلة التسعينات فقد اتسمت بالتحول إلى المداخل الكمية لقياس الثقافة التنظيمية[1].

1-المداخل الوصفية (الكيفية): ويعتمد هذا الأسلوب على شبكة الملاحظة التي تقوم على تسجيل مجموعة من الملاحظات المتعلقة بالأشخاص المبحوثين في المنظمة من خلال شبكة الملاحظة، والقيام بإجراء مجموعة من المقابلات الشخصية بغية التعرف على قيم ومعتقدات الأفراد وتوقعاتهم التنظيمية، إضافة للتعرف على القصص والرموز والأساطير، وتحديد اللغة المعتمدة بين الأفراد داخل المنظمة.

وفي نفس السياق يشير "**مارتن Martin J**" إلى أن أساليب المقابلة والملاحظة الشخصية للأنشطة والعمليات داخل المنظمة يتيح للباحث التعرف على الافتراضات الأساسية والخبرات وفهمها بعمق، ويشير

[1]-مؤيد الساعدي، أريج خليل العاني، **المنطق الأخلاقي لثقافة المنظمة**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2018، ص ص 283-284.

"**مارتن Martin J**" إلى أنه من الصعوبة بمكان قياس الثقافة التنظيمية بسبب مرونتها وتداخلها مع العديد من المفاهيم وارتباطها بالكثير من الأبعاد[1].

كما تتيح الأساليب الوصفية من خلال الاحتكاك مع العاملين واستجوابهم التعرف على مختلف المكونات المادية للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة على غرار الرموز والأساطير واللغة الطابوهات مما يجعل من هذه الأساليب على درجة عالية من الفعالية.

2-المداخل الكمية: ويعتمد هذا الأسلوب في قياس الثقافة التنظيمية على قوائم الاستقصاء التي تتضمن طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية[2].

ويمكن تقسيم الأساليب إلى مجموعتين رئيسيتين تحتوي كل مجموعة على عدة مقاييس على النحو الموالي[3]:

المجموعة الأولى: مقاييس السلوك التي تدفع آلية الثقافة

وتنقسم بدورها إلى مجموعة من المداخل والمتمثلة في:

1-مدخل المقاييس النوعية: وهي المقاييس التي تقيس نوع الثقافة السائدة من خلال الطقوس والرموز والروتين والقوة، ويؤكد "**نايف Nave**" أن أبعاد مقياس الثقافة تتمثل في طبيعة العمل والوظيفة ونظام الاتصالات ومستوى الدافعية والروح المعنوية، أما "**غاريث هوفستيد وزملاؤه G. Hofstede et al**" فقد حددوا أبعاد مقاييس الثقافة التنظيمية في القيم والرموز والطقوس والأبطال ونظم الرقابة والروتين.

2-مدخل المقاييس الذاتية: وهي تلك المقاييس التي تعتمد على المعايير الذاتية، وقد بين "**هاريسون Harisson**" الأبعاد الثقافية والمتمثلة في المدير والمشرف الجيد، المشاركة، الصراع، الاتصالات، المنافسة، المهمة، الاستجابة للبيئة، العضو الجيد، الأشخاص العاملين في الشركة، تأثر لأشخاص، الرقابة على الأنشطة، بيئة العمل، قواعد المهنة، النظام الرقابي، اتخاذ القرارات.

3-مدخل المقاييس التقليدية: ويستخدم مجموعة من الوسائل والأدوات لقياس الثقافة التنظيمية والمتمثلة أساسا في:

- ❖ الاستبانات والمسح والمقابلات.
- ❖ ملاحظة السمات المادية والسلوكية.
- ❖ دراسة المحتوى والتصريحات والأنشطة وطبيعة عمل المنظمة.

فهذه المقاييس التي ظهرت اتفاقات كثيرة حولها ويتم استعمالها والعمل بها لأنها أكثر تشخيصا لثقافة المنظمة.

---

[1]-Martin J**, Organizational Culture, Mapping the terrain, thaousand oaks'**, CA, sage publications, 2002, p22.

[2]-Ashkanasy, N.M. Broad foot, LE and Falkus, **Questionnaire Measures Of Organizational Culture In N.M – Ashkanasy, C.P.M Wilderon And M.F Peterson Eds**, handbook of organizational culture and climate, Thousand Oaks, CA : Sage, 2000, p 137.

[3] -مؤيد الساعدي، أريج خليل العاني، **المرجع السابق الذكر**، ص 284-285.

4-مدخل الدراسات الأنثروبولوجية

وينقسم هذا المدخل إلى نوعين:

4-1.الثقافة المادية: وتتمثل في نوع المباني ولونها والأثاث والمنتجات ويتم قياس الثقافة بناءً على هذه العناصر.

4-2.الثقافة اللامادية: وهي التي تقوم على تحليل القصص والأحداث الفلكلورية للمنظمة.

4-2-1.التصور الذاتي: وهي تصوير القادة والمدراء والرؤساء كرموز للمنظمة، حيث أن هؤلاء يطبقون ما يمتلكونه من قيم ومعتقدات وطقوس في رسالة المنظمة، ويقومون بتلقينها للعاملين ليتم ترجمتها في طرق أداء المهام وهو ما نجده منتشرا في كبريات الشركات العالمية على غرار **IBM Texas**.

5-مدخل التوفيق بين الأنماط الإدارية: حيث أنه كلما تعددت الأنماط الإدارية كلما تمكن متخذو القرار من اتخاذ قرارات مناسبة في ظل الظروف التي تتسم بالمخاطرة وحالة اللاتأكد، فالقرارات يتم اتخاذها كذلك وفقا لما يمتلكه المدراء من أنماط ثقافية وقيم تنظيمية تجاه المواقف والأحداث، مما يمكنهم من تحديد الكيفية التي سترسم مستقبل المنظمة.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية وفقا لمقاييس هذا المدخل التوفيقي بين الأنماط الإدارية بأنها النموذج العام الذي يتضمن القيم والمعتقدات والشعائر والطقوس المشتركة التي يتبناها الأفراد العاملين بصفة عامة والتي تتطور بمرور الزمن لتساهم في حل مشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي.

وفي ذات المقاييس قام كل من "**بيترز ووترمان Peters & Wooterman"** بدراسة على عينة من الشركات بلغ عددها 62 شركة بهدف التوصل للقيم الثقافية التي تقود التطبيقات الإدارية للتميز التنظيمي، والتي تتضمن مجموعة من الأبعاد هي حب العمل، التوجه نحو الزبائن، الإنتاجية، الإستقلالية، الرقابة، التركيز على القيم المادية، وترتبط فعالية هذه الأبعاد بمدى مساهمة الأفراد في تحقيقها من أجل بلوغ التميز التنظيمي.

المجموعة الثانية: مقاييس قوة تماسك الثقافة

وتتضمن مجموعة من المقاييس الكمية للثقافة التنظيمية والمتمثلة على النحو الموالي:

1-مقياس التفاعل والفاعلية: وينقسم بدوره إلى أربعة مقاييس أساسية وهي:

1-2.مقياس التغلغل الإجتماعي: ويتعلق بمقياس درجة المشاركة بمظاهر الثقافة على المستوى الجماعي والثقافات الفرعية داخل المنظمة، والتأكيد على أهمية التغلغل الأفقي والعمودي.

1-3.مقياس التغلغل النفسي: ويتمثل في تنشئة وتطبيع أعضاء المنظمة والثقافات الفرعية بالقيم والافتراضات التي يتضمنها نموذج الثقافة مما يزيد من دافعية الأفراد لاعتناقها والعمل على تطبيقها.

1-4.مقياس التغلغل التاريخي: ويتمثل في العمل على الإحتفاظ بالنموذج الثقافي على المدى الطويل.

1-5.مقياس التغلغل عن طريق الحقائق المصطنعة: ويتحقق هذا المقياس عندما تتجسد مكونات نموذج الثقافة غير الملموسة عبر حقائق مصطنعة ملموسة.

2-مقياس فاعلية الثقافة الضمنية

وينطوي بدوره على مجموعة من المقاييس والمتمثلة في:

2-1.تماسك مكونات الثقافة: وهي مجموعة الحقائق المصطنعة والقيم والافتراضات الأساسية، وبالتالي يجب دراسة التماسك بين المكونات المادية للثقافة مع المكونات غير المادية والمتمثلة في القيم والافتراضات.

2-2.فاعلية الرموز: فهناك منظمات تمتلك رموز قليلة ولكنها أكثر فعالية من الحقائق التي لا قيمة لها، كما تتميز بأنها تمتلك القدرة على زيادة ولاء وانتماء الأفراد للمنظمة أكبر من تلك الثقافات التي تمتلك رموزا أكثر من حيث العدد.

2-3.التطابق الاستراتيجي: ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

وبالنسبة لدراستنا سيتم الإعتماد على كلا المدخلين الكمي من خلال استخدام الاستمارات وما تتضمنه من بيانات وعبارات والتي يتم ترجمتها لمعطيات إحصائية في الجداول البسيطة والمركبة والأشكال البيانية، أما المدخل الكيفي فيتضح اعتماده في الاستعانة بالمراجع المختلفة والوثائق والسجلات.

خصائص الثقافة التنظيمية: تتعدد خصائص الثقافة التنظيمية تبعا لتعدد تعاريفها ومداخل دراستها، فهي عبارة عن امتداد لثقافة المجتمع وبالتالي في تستمد خصائصها من الخصائص العامة للثقافة المجتمعية، وقد ظهر هناك اتفاق بين المفكرين على أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء التنظيم والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، حيث يعبر هذا النظام عن المعاني المشتركة من الخصائص الأساسية للقيم التنظيمية، وفي هذا السياق تنص العديد من البحوث على أن هناك خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية والمتمثلة أساسا[1]:

1-الإبداع والمخاطرة: ويكون من خلال تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

2-الإنتباه للتفاصيل: وذلك تبعا للدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين وحذقين ومنتبهين لأدق التفاصيل.

3-الانتباه نحو النتائج: ويكون ذلك بناءً على درجة تركيز الإدارة على النتائج والمخرجات وليس على التقنيات والعمليات المتبعة لتحقيق هذه النتائج.

4-التوجه نحو الناس: ويكون ذلك من خلال اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد العاملين داخل المنظمة وعامة الناس خارجها.

---

[1]- فاطمة دريدي، "**أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر**"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2018، ص 119.

5-التوجه نحو الفريق: ويتجلى ذلك من خلال التشجيع على العمل الجماعي بوح الفريق ويتم دعم ذلك بتنظيم فعاليات العمل حول فرق الأفراد.

6-العدوانية: ويكون ذلك من خلال التركيز على درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعاون.

7-الثبات: أي درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو[1].

فالثقافة التنظيمية تتسم بخصائص الإبداع من خلال التشجيع على طرح أفكار ومنتجات تتسم بالأصالة، إضافة إلى التشجيع على مبدأ التجربة والخطأ في حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهو ما يستوجب على العامل أن يكون على درجة عالية من الحذق والإنتباه من خلال التركيز على أدق التفاصيل التي قد تكون حاسمة في تحقيق أهداف المنظمة التي تتجسد في مجموعة النتائج والإنجازات التي تحققها، وهو ما يستوجب منها ترسيخ ثقافة العمل والإنجاز لدى العاملين والتأكيد على العمل الجماعي بروح الفريق وتشجيع التنافس الشريف فيما بينهم لطرح أفكار إبداعية.

من بين أهم خصائص الثقافة التنظيمية أيضاً التوجه للتركيز على الأفراد سواء داخل المنظمة بالعمل على تحقيق أهدافهم من خلال توفير الظروف المواتية لهم والتي تدفعهم لاعتناق الثقافة التنظيمية ويزيد من ولائهم للمؤسسة، وخارج المنظمة من خلال التركيز على العملاء والزبائن بالعمل على كسب رضاهم ويكون ذلك بتقديم خدمات تتسم بالجودة وتراعي الجدول الزمني مما يساهم في جذب المزيد من الزبائن يؤدي لتحسين صورة المؤسسة على المدى البعيد.

إضافة للخصائص السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى من الخصائص العامة للثقافة التنظيمية على النجو التالي[2]:

-**الثقافة التنظيمية نظام مركب:** فهي عبارة عن نتائج تتفاعل مع مجموعة من العناصر وتتمثل أساسا في:

- **العناصر المعنوية:** تتجلى في أهمية القيم والمعتقدات والأخلاق...إلخ.
- **العناصر السلوكية:** على اعتبار أن الثقافة التنظيمية تساعد على ضبط وتوجيه السلوك التنظيمي.
- **العناصر المادية:** وتعبر عن مجموعة الوسائل التي تساهم في نقل الثقافة التنظيمية على شكل مادي.

فالثقافة التنظيمية عبارة عن حصيلة تفاعل بين النتائج والمكونات المادية متمثلة في الرموز والقصص والأساطير التي تؤدي لنقل الثقافة التنظيمية عبر مختلف الأجيال التي تمر بالمنظمة، والمكونات الغير

[1]- عيسى روابحية، **المرجع السابق الذكر**، ص 8.

[2]- عيسى روابحية، **المرجع نفسه**، الصفحة نفسها.

مادية متجسدة في القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي تقوم بتوجيه سلوك العاملين وتحديد الكيفية التي تنجز بها المهام في المؤسسة.

-**الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب المديرين والعاملين، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة من ناحية واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من ناحية أخرى.

-**الثقافة التنظيمية نظام تراكمي:** فانتقال الثقافة التنظيمية من مجتمع لآخر وعبر الأجيال المختلفة لا يتم بالضرورة كما هي عليه، بل هي في تغير مستمر، حيث يمكن أن تدخل عليها ملامح جديدة كما أنها في نفس الوقت يمكن أن تفقد ملامح قديمة، وتتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه الخصاص والعناصر[1].

-**الثقافة التنظيمية نظام متواصل:** تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرار فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال على الرغم مما تعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات طارئة وتدريجية، حيث يعمل كل جيل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال المتلاحقة بالمنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة[2].

حيث أن الثقافة التنظيمية تستمر في الإنتقال من جيل لآخر عندما تكون قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، حي أن الثقافة هي عملية رضا نفسي على اعتبار أنها تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير من خلال شعور الفرد أنه مقبول عند الجماعة[3].

يتضح أن خصائص الثقافة التنظيمية تتأثر بشكل كبير بثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه، وتختلف من مجتمع لآخر، إضافة إلى أن الثقافة هي عملية مكتسبة من خلال التفاعل بين أفراد المجتمع والمنظمة، كما أنها تتسم بالإنسانية لأن العنصر البشري هو المكون الأساسي لأي منظمة، كما يتواجد في المؤسسة نمطين أساسيين من الثقافة أساسية وفرعية.

حيث يمكن أن يكون للمهندس ثقافة وللمحاسب ثقافة وهذه الثقافات الفرعية للمنظمة تمثل عاملا مساعدا على تحقيق أهدافها وتشكيل ثقافتها الأساسية[4].

---

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص 78.

[2]- جمال الدين المرسي وآخرون، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي**، القاهرة: الدار الجامعية، 2007، ص 348.

[3]- محمود سلمان العميان، **المرجع السابق الذكر**، ص 311.

[4]- زاهد محمد الديري، **السلوك التنظيمي**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 313.

المبحث الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية وأهميتها

تتطور وظائف الثقافة التنظيمية في المؤسسة نظرا لما تلعبه من دور فعال في تحقيق كفاءتها وفعاليتها وبقائها، ومن خلال هذه الوظائف تتجلى الأهمية الكبيرة للثقافة التنظيمية من ناحية، ومن ناحية أخرى الأسباب التي أدت لزيادة الإهتمام بها.

المطلب الأول: أسباب الإهتمام بالثقافة التنظيمية ووظائفها

شهد النصف الأخير من القرن الماضي تحولات جذرية في المفاهيم الإدارية حيث انتقل الفكر الإداري من الجوانب المادية إلى الجوانب الإنسانية في العمل وهو ما ساهم في زيادة الإهتمام بالبعد الثقافي في التنظيم نظرا لما تقوم به من وظائف لها أثر كبير على حياة الفرد والمنظمة.

1-أسباب الإهتمام بالثقافة التنظيمية: هناك العديد من الأسباب والمبررات التي كانت خلف زيادة الإهتمام بالثقافة التنظيمية في المنظمات على اختلاف أشكالها وأنشطتها ومجالات عملها، مما أدى بالكُتاب والأكاديميين لتخصيص حيز كبير من اهتماماتهم لهذا المفهوم، وبناءً على ذلك تتجلى الأسباب التي أدت لزيادة الإهتمام بالثقافة التنظيمية فيما يلي[1]:

1-1.تطور الفكر الإداري والتنظيمي: وذلك من خلال تجاوز النظرة الكلاسيكية والاختزالية للفرد داخل المنظمة باعتباره مثل الآلة، وهذه نظرة خاطئة يتجاوزها الزمن، إضافة إلى أنها اختزالية إلى الحد الذي يتجاهل الجانب الإجتماعي والسلوكي والثقافي للفرد والملازم للمنظمات، ذلك أن المنظمة ليست مجموعة من الوسائل والآلات والتقنيات التي تُستخدم لتنفيذ العمليات فقط، وإنما تركز أيضا على البعد الثقافي والعلاقات الإنسانية، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا كبيرا في الوصول لرؤية اكثر عمقا وصحة.

1-2.ظاهرة العولمة: نظرا للنمو المتزايد للمنظمات وضيق الأسواق المحلية قامت هذه المنظمات لاسيما الكبرى منها بتوسيع أنشطتها التجارية ثم الإنتاجية إلى ما وراء الحدود الوطنية، وقد اكتشفت أن كل ما يُطور من نظريات أو تطبيقات متصلة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في بيئات معينة لا يمكن بالضرورة تطبيقه حرفيا في بيئات أخرى جديدة، وذلك لأن لكل بيئة سياقها الثقافي الذي يؤثر في سلوك أفرادها مما يجعل من تطبيق نفس الطرق الإدارية لضبط السلوك الإنساني في ثقافات أخرى بلا جدوى.

ولذلك يؤكد العديد من الباحثين والمفكرين أنه من الضروري على المنظمة التي تتواجد في بلدان مختلفة أن تراعي ثقافة كل بلد تعمل فيه من خلال تكييف هياكلها ونمط تسييرها (الرقابة، اتخاذ القرارات) حسب البلد الذي تزاول نشاطها فيه، أي أنه من الضروري بالنسبة لها احترام الإختلافات والثقافات الوطنية أثناء التسيير، وقد أدت هذه التطورات التي فرضتها العولمة على المنظمات لظهور

[1]- فاطمة دريدي، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 117-118.

حقل جديد في إدارة الأعمال يتمثل في الإدارة ما بين الثقافية لتوجيه المسيرين نحو فهم أفضل للاختلاف والتنوع الثقافيين بين الأفراد "**Le Management Interculturelle**".

1-3.فشل العديد من عمليات الاندماج والتقارب بين المنظمات: وذلك بسبب الاختلاف الثقافي بينها خاصة ما تعلق الأمر بتقنيات النمو الخارجي، لأن الاستحواذ على أي منظمة ومنظمات أخرى يمكن أن يؤول إلى الفشل خاصة إذا ما كان للمنظمتين ثقافتين مختلفتين.

يتضح مما سبق أن زيادة الإهتمام بالثقافة التنظيمية جاء نتيجة لسيرورة من المراحل والتطورات وبالتالي فهو لم يكن وليد الصدفة، إضافة إلى التطور الكبير في مجال تكنولوجيا الإتصال مما أدى لزيادة الإختلافات الموجودة بين المنظمات، ولذلك وجب على هذه الأخيرة أن تعمل على مراعاة الإختلافات الثقافية الموجودة في بلدان وبيئات مختلفة ويكون ذلك باحترام ظاهرة التنوع الثقافي والتكيف معها.

2-وظائف الثقافة التنظيمية: تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف المهمة في المنظمة والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة والعكس، وتتضح هذه الوظائف فيما يلي[1]:

-تُوحّد الثقافة الإحساس بالذاتية والهوية لدى العاملين مما يعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة، كما أنها تعكس مهمة المؤسسة مما يمنحهم الإحساس والشعور بالهوية التنظيمية.

-تساعد الثقافة التنظيمية العاملين على إيجاد الالتزام بينهم بشكل أكثر أهمية من أنفسهم.

- تدعم المنظمة استقرار المنشأة كنظام إجتماعي.

-تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه والاستعانة به وذلك لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة، إضافة لاستخدامه كمرشد وموجه للسلوك الملائم.

بشكل عام فإن ثقافة المنظمة تقوم بعدة وظائف ترتكز حول خلق الإحساس بالهوية لدى العاملين وزيادة التزامهم بما هو أكثر أهمية وديمومة، إضافة لأنها تمثل دعامة أساسية لتعزيز استقرار المنظمة كنظام إجتماعي، كما أن الثقافة التنظيمية تستخدم كموجه للسلوك الملائم والمرغوب فيه.

ويعترف المختصون في مجال الإدارة أن ثقافة المنظمة تلعب دورا مهما في معايير اختيار البدائل ومقاييس الأداء في الشركة كما يقول "**تريجو** و**زيمرمان Trigo & Zimmerman**" بأن علماء النفس يؤكدون بأنه يقع تحت الحياة الشعورية لكل الكائنات البشرية عالم بعيد يختفي على الأقل جزئيا عن الإدراك الإنساني، وفي ذلك تتشابه كل الشركات والكائنات البشرية، وبينما لا يكون للشركات في واقع الأمر لا شعور جمعي فإنه يوجد وراء نمط اتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية جملة من المعتقدات

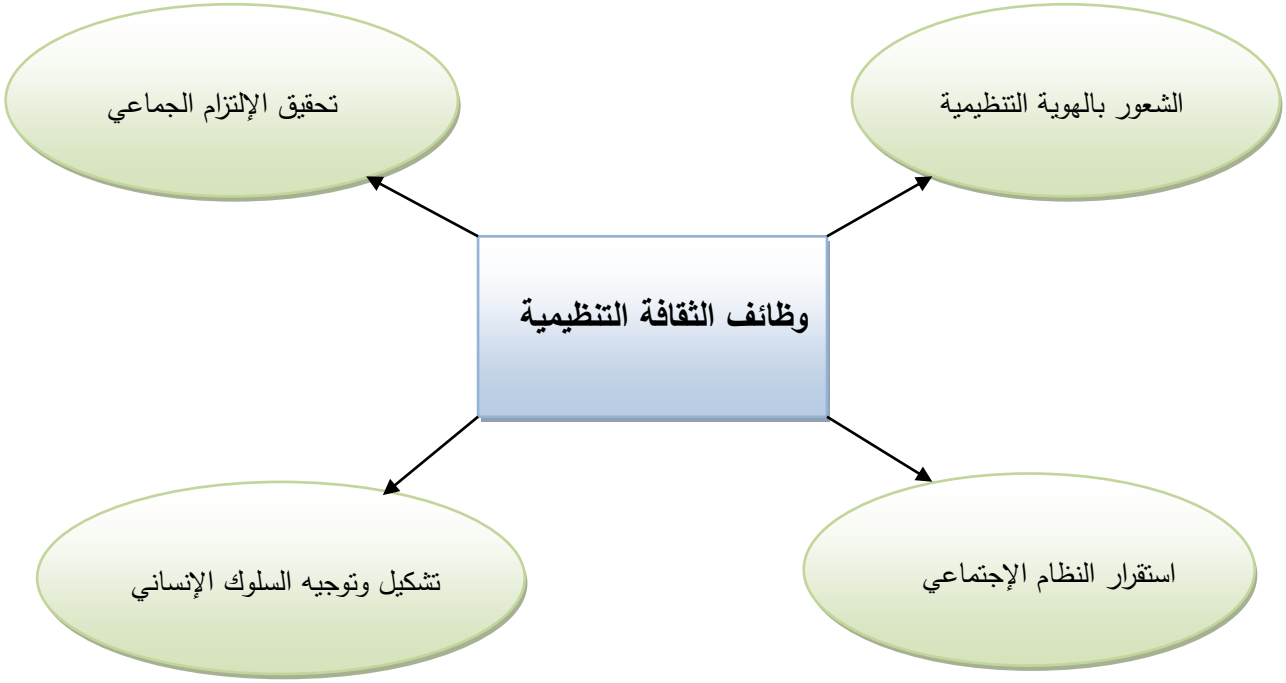
[1]- توماس وهيلين، دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، (ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ)، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1990، ص 185.

المأخوذ بها ضمنيا والمفهومة عما ينبغي أن يُطبق من القيم المفضلة التي يمكن أن تؤثر على الاتجاه الاستراتيجي للشركة[1].

فعندما تمنح الثقافة التنظيمية الشعور بالهوية لدى العاملين ذلك سيزيد من روح المسؤولية لديهم ويجعلهم أكثر حرصا والتزاما في عملهم لاقتناعهم بأن الأداء المؤسسي مرتبط بصورة كبيرة بأدائهم الفردي والجماعي، خصوصا إذا كانت المؤسسة تشهد حالة من الانفتاح على آراء العاملين ومبادراتهم فيما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية، وهو ما يؤدي لتقوية روابط الثقة بين الإدارة العليا والعاملين مما يشكل دعامة حقيقية لاستقرار المؤسسة وبلوغها لأهدافها الإستراتيجية.

والشكل الموالي يوضح وظائف الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (02) يوضح وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: إعداد الباحث بناء على المعطيات السابقة.

فالثقافة التنظيمية من الممكن أن تعود بمنافع كبيرة على المنظمة من خلال تأديتها لوظائفها وأدوارها، فعندما يشعر الأفراد بالمتعة في العمل فسيزيد ذلك من الرضا الوظيفي ويؤدي للإحساس بالهوية التنظيمية، ويزيد الإلتزام والتفاني الفردي والجماعي في العمل، وذلك بسبب البيئة الصحية والإيجابية للعمل والبعيدة عن كل أشكال الصراع والتوتر والمشجعة للتغيير خاصة وأن ثقافة المنظمة تمثل إطارا

[1]– نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص 90.

موجها للسلوك الفردي والجماعي مما يساعد الأفراد على فهم الأهداف التنظيمية وأنها مرتبطة بأهدافهم وهو ما يدفعهم لبذل أقصى جهودهم لبلوغها.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية أهميتها من خلال الأدوار التي تؤديها فهي تعد سببا رئيسيا في نجاح أو فشل المنظمة من خلال التأثيرات الناتجة عنها والتي تؤثر في العاملين ومختلف العناصر الأخرى للبيئة الداخلية للمنظمة.

وتحظى الثقافة التنظيمية في سبيل أدائها لأدوارها بأهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في[1]:

-تحقيق التكامل الداخلي بين افراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الإتصال فيما بينهم بكل كفاءة وفعالية.

- تحقيق التكيف بين الأفراد العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية التي تتواجد فيها.

-القيام بدور المرشد للأفراد في المنظمة من خلال المساهمة في توجيه جهودهم وقدراتهم نحو أهداف المنظمة ورسالتها.

- تحديد أسلوب وسرعة استجابة الأفراد في المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

كما أن وجود ثقافة تنظيمية قوية من شانه أن يساعد المنظمة في تحقيق مجموعة من المزايا[2]:

- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التعرف على الأولويات الإدارية.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في الأوقات الصعبة والأزمات.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والتسريح والفصل.
- توفير معايير لما يجب على العاملين قوله وفعله.

كما يمكن تحديد أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للأفراد العاملين في مجموعة من النقاط[3]:

---

[1]- عمر عزاوي، محمد عجيلة، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات رؤية مستقبلية"، **مجلة الباحث**، العدد4، جامعة ورقلة، 2006، ص 61.

[2]- وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، الجزائر: مديرية النشر بجامعة قالمة، 2004، ص ص 18-19.

[3]- الطاهر غزار، نورية سوالمية، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة"، **مجلة العلوم القانونية والإجتماعية**، العدد4، المجلد5، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020، ص 424.

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ولهذا فإن أي اعتداء على بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيُواجه بالرفض، وبناءً على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دور كبير في مقاومة من يهدف غلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.
- تساهم الثقافة التنظيمية في توسيع مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث الجارية في بيئة العمل الداخلية التي يتواجدون بها، فهي تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد من خلاله بالتجاوب مع الأحداث وإنجاز والمهام.
- توفر الثقافة التنظيمية إطارا لتنظيم وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة.
- تولد الثقافة التنظيمية لدى العاملين الشعور بالهوية والإنتماء.
- تمكن الثقافة التنظيمية الأفراد من فهم السياسات التنظيمية المتبناة والأحداث الجارية في المؤسسة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- تشكل الثقافة التنظيمية أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي المرغوب واستبعاد السلوك غير المرغوب.

وقد تناول العديد من الباحثين في مختلف الأدبيات الحديثة الأهمية التي تحظى بها الثقافة التنظيمية بالنسبة للعاملين والمتمثلة في[1]:

- **أولا: خلق شعور بالتاريخ:** فالثقافات ذات الجذور الممتدة قديما تشكل سبيلا تاريخيا يروي قصص الإنجازات الباهرة والجهود الدؤوبة لأساطير المؤسسة.
- **ثانيا: بناء إحساس بالتضامن:** حيث تساهم ثقافة المؤسسة في إيجاد التوافق حول التصرفات وتضفي معنى على المهام والصلاحيات وتدعم القيم المتفق عليها وتوضح كيفية التفوق في العمل.
- **ثالثا: تعزيز الشعور بالانتماء:** تساهم الثقافة المؤسسية في تعزيز العضوية بالإعتماد على نظم الحوافز والقيادة وغيرها، مما يفضي لزيادة الإنتماء التنظيمي، ويضع الأسس التي يتم من خلالها استقطاب القوى العاملة وتوطينها وتنمية مهاراتها.
- **رابعا: رفع مستوى التفاعل والتعاون بين الأفراد:** ويكون ذلك من خلال تعزيز ثقافة العمل الجماعي المشترك بين الأفراد والأقسام وتشجيع العاملين بإشراكهم في القرارات المتخذة[2].

[1]– صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 129.

[2]– ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات منظور كلي**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ص 316.

تتضح الأهمية الكبيرة للثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة والفرد فهي تمثل عنصرا أساسيا بالغ الأهمية كغيرها من العناصر المادية الأخرى، فهي تعبر عن روح وهوية المنظمة والوعاء الذي يشكل الهوية التنظيمية والفردية والجماعية، فهي تمثل الإطار المرجعي الذي يلجأ إليه الفرد للقيام بمهامه وإنجاز التزاماته، كما أنها تساهم في تحقيق فعالية المنظمة من خلال ما تلعبه من أدوار فعالة في توجيه سلوك العاملين وتحقيق الانسجام والتوافق فيما بينهم من خلال تبيان آليات الدعم والمساندة، والتركيز على قيم الإبداع والإبتكار من خلال تشجيعهم ودفعهم إلى تنمية مهاراتهم من خلال التعلم والتدريب، مما يعمق من تعاونهم ويزيد من التزامهم ويضاعف شعورهم بالمسؤولية والرقابة الذاتية، فالثقافة التنظيمية تساهم من خلال عناصرها من ووظائفها سواء على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة في توطيد روابط التماسك الإجتماعي فيما يتعلق بالنظام الداخلي، وإرشاد المؤسسة إلى كيفية التكيف والتعامل مع التغييرات المتسارعة التي تميز البيئة الخارجية على المستوى الخارجي.

يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للفرد والمنظمة فيما يلي[1]:

1-ما يتعلق بالأفراد والتماسك الإجتماعي: تتضح أهمية الثقافة التنظيمية كونها توفر إطار ممتاز لتنظيم وتوجيه السلوك الإنساني داخل التنظيم، فهي تؤثر على العاملين من حيث تشكيل أنماط السلوك المطلوب أن يسلكوه داخل المؤسسة التي يعملون بها، فالثقافة التنظيمية إذا هي القوة التي توجه وتتحكم في السلوك لأعضاء المؤسسة والذي يؤدي إلى نوع من التواصل والتماسك، وذلك من خلال القيم التي تتضمنها ثقافة المنظمة والتي ينبغي أن يتبناها الأفراد العاملون لكي يتوافق سلوكهم مع احتياجات المؤسسة والأفراد المتواجدين فيها، وبذلك سيكون العاملون أكثر التزاما ورضا عندما تكون قيمهم متوافقة مع قيم المؤسسة.

2-فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي: تشكل الثقافة التنظيمية حيزا مهما من بيئة العمل الداخلية، فهي تساهم بشكل واضح في تحقيق وحدة المؤسسة وتماسكها وتكاملها، وذلك من خلال التقاء العاملين حول عناصرها خاصة ما تعلق الأمر بالقيم التنظيمية والمعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية، حيث تصبح هذه العناصر ملازمة ومرتبطة بالسلوك الإنساني في المنظمة، وفي هذا الصدد أكد "**غاريث جونز**" **G.Jones 1995**، أن الثقافة التنظيمية تحكم طريقة اتخاذ القرارات وطريقة التعامل مع المؤسسة، ومن ثم فهي تؤثر على الأداء التنظيمي.

كما أن الثقافة التنظيمية تساهم في تشكيل أنظمة إتصال فعالة ومفتوحة تساهم بصورة مباشرة في اتخاذ قرارات تتصف بالطابع العقلاني وبالدقة وبأقل قدر ممكن من المعوقات والتكاليف، كونها تهيأ مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات ناتج عن الدور الإيجابي المؤثر تشكيل قيم مبادئ وتقاليد مشتركة للعمل

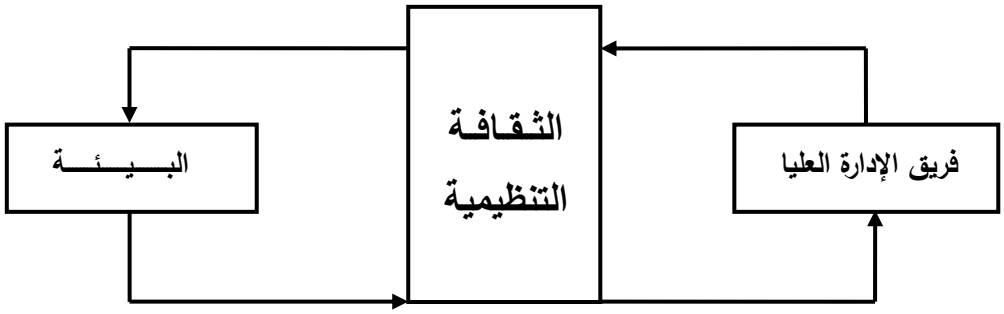
[1]- سندس رضيوي خوين، "قياس العلاقة بين العولمة والثقافة التنظيمية"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 7، الجامعة المستنصرية، 2007، ص ص 100- 101.

والسلوك التنظيمي البنّاء في إطار البيئة التنظيمية للمؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية ومراكز صنع القرار.

3-فيما يتعلق بالبيئة الخارجية: تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية من خلال المساعدة في إدراك بيئة العمل من طرف فريق الإدارة العليا، إضافة إلى أنها تزيد من فاعلية المؤسسة إذا تم تحقيق التوافق الصحيح بين ثقافة المؤسسة من ناحية والاستراتيجيات والبيئة والتكنولوجيا من ناحية أخرى، فالثقافة التنظيمية تشكل النواة الأساسية لموضوع التغير والتطور الذي يهدف لحل مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع البيئة الداخلية، وفي هذا السياق ذكر "**بانك Bank**، أن بقاء المؤسسة يرتكز على كيفية تكييف ثقافتها مع بيئة المنظمة التي تتسم بسرعة التغير وتغير طلبات عملائها.

تتضح أهمية الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالبيئة الخارجية وفقا لما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (03) يوضح العلاقة بين الإستراتيجية والبيئة من خلال الثقافة التنظيمية



المصدر: سندس رضيوي خوين، قياس العلاقة بين العولمة والثقافة التنظيمية، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 7، الجامعة المستنصرية، 2007، ص 101.

المطلب الثالث: مصادر ومكونات الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية مجموعة من المصادر فهي تأتي من خلال مجموعة من الخلفيات والموارد سواء كانت من داخل المنظمة أو من خارجها، كما تتضمن مجموعة من العناصر والمكونات التي تساهم في تشكيل ثقافة الفرد باعتباره عنصرا أساسيا في المنظمة، فمكونات ثقافة المنظمة تمثل الإطار المرجعي الذي يتم على أساسه توجيه سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو القيام بمهامهم وأنشطتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وتجسيد رؤيتها على أرض الواقع.

1-مصادر الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية نسق تراكمي تطوري له مجموعة من المصادر التي تأخذ منها سماتها ومكوناتها المادية واللامادية وتتمثل هذه المصادر في[1]:

[1]-نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، "الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر"، **مجلة العلوم التربوية**، العدد 3، يوليو 2014، ص 521.

1-1.الثقافة القومية: وتعبر عن مجموع القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية الفردية والجماعية المتواجدة في المجتمع، وتعد الثقافة القومية من بين أهم المصادر التي تساهم في تشكيل وتوطين الثقافة التنظيمية، لأن هذه الأخيرة هي عبارة عن امتداد لثقافة المجتمع.

1-2.القادة والمؤسسون: يشكل القادة والمؤسسون مرتكزا محوريا مهما في ترسيخ مقومات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف، وذلك من خلال ما يمتلكونه من خصائص وسمات كاريزمية وامتلاكهم الرؤية الإستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة مستقبلا، والآليات اللازمة لتجسيد هذه الرؤية.

1-3.الثقافة الصناعية: تؤثر الثقافة الصناعية على ثقافة المنظمة من خلال النشاط الذي تمارسه، حيث نجد تشابها كبيرا بين المنظمات التي تعمل في نفس القطاع وتشترك مع غيرها في بعض القيم الثقافية، ولكن تأثير الثقافة الصناعية يكون بدرجة أقل مقارنة مع الثقافة القومية والقادة والمؤسسون، وينحصر تأثيرها في عدة أشكال ثقافية كبعض الطقوس والممارسات الرسمية والرموز والاحتفالات.

1-4.خصائص العاملين: تشكل سمات وخصائص العاملين مصدرا مهما لثقافة المنظمة، حيث تقوم هذه الأخيرة باستقطاب واختيار وتعيين العاملين الذين يشتركون معها في القيم التنظيمية التي تسودها، ومع مرور الوقت يتم الاستغناء عن العاملين الذين تتعارض قيمهم مع قيم المنظمة، وفي المقابل يتم الإحتفاظ بالعاملين الذين يتوافقون مع الثقافة التنظيمية السائدة، مما يقوي الروابط الإنسانية فيما بينهم ويجعلهم أكثر تقاربا من حيث الأعراف والمعتقدات، وأكثر بعدا عن بقية المنظمات التي تنشط في نفس المجال.

1-5.أخلاقيات المنظمة: تستمد المنظمة قيمها من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم ومن الإدارة العليا فتقوم المنظمة بتطوير القيم الأخلاقية الملائمة وتحدد السلوك الأخلاقي المرغوب وغير المرغوب بهدف التحكم في سلوك الأعضاء، والذي يتجلى في تعاملهم مع غيرهم من الأفراد داخل وخارج المنظمة.

1-6.نظام حقوق الملكية: ويتمثل في تحديد حقوق العامل والمسؤوليات المكلف بها وهو ما يفضي إلى وجود القيم والإتجاهات والأعراف التنظيمية، وتأخذ الإدارة العليا النصيب الأكبر من حقوق الملكية ويتجسد ذلك في منحها نصيبا كبيرا من الممتلكات المادية والمعنوية في الشركة، ومن جهة أخرى لدى العاملين حقوق الملكية والتي تتمثل في الأجور والامتيازات والحق في التوظيف بعقد طويل الأمد والاشتراك في الأرباح، وفي المقابل يتوجب عليهم القيام بالتزاماتهم وتأدية ما أوكل إليهم من مهام ومسؤوليات، وبالتالي فإن توزيع حقوق الملكية له أثر كبير على القيم التي توجه سلوكات الأفراد العاملين واتجاهاتهم، وأن أي خطوة تهدف لتخفيض هذه الحقوق ستؤدي لعدم رضا العاملين وتدفعهم للاستقالة من العمل، وفي الناحية المقابلة فإن الزيادة في حقوق ملكية الأفراد من شأنه أن يزيد من ولاء العاملين ويشجعهم على الإبداع التنظيمي.

1-7.الهيكل التنظيمي: يؤدي الهيكل التنظيمي المرن إلى تعزيز القيم الثقافية التي تشجع على التنسيق والتكامل بين مختلف الأجهزة والوحدات داخل المنظمة، كما أن القواعد والإجراءات والأعراف تساهم في علاج و تعزيز الثقافة الاتصالية من خلال تقليل مشكلات عملية الإتصال وتقطع كل السبل التي تؤدي للتشويش عليها وتؤدي لتفعيل انسياب المعلومات وتزيد من وتيرة تدفقها[1].

2-مكونات الثقافة التنظيمية

ويُقصد بمكونات الثقافة التنظيمية تلك العناصر التي تشكلها، كما يقول "**إدغار شاين E.Shein**" فالثقافة ليست مجرد معلومات أو معطيات يتم البحث عنها على عدة مستويات من المعتقدات والافتراضات وإنما هي مجموعة من التطبيقات الواقعية الملموسة التي يتم مشاهدتها في واقع المنظمة، وحسب العديد من الباحثين فالثقافة التنظيمية تتضمن مجموعة من العناصر والتي يمكن إجمالها على النحو الموالي:

2-1.المكونات الغير مادية للثقافة التنظيمية

وتتمثل في العناصر التي لا يمكن إدراكها بالحواس الخمس والتي تتجلى فيما يلي[2]:

2-1-1.القيم التنظيمية: على الرغم من تعدد تعريفات الثقافة التنظيمية إلا أن جميعها يشمل القيم باعتبارها عنصرا أساسيا في هذه التعاريف، ومرد ذلك يعود إلى أن القيم التنظيمية تعتبر مكونا محوريا في تشكيل الثقافة التنظيمية، وبحسب "**إينز Enz**" يقدم نظام القيم تفسيرات معقدة وعلى نطاق واسع للسلوكيات الفردية المناسبة للأنشطة ووظائف المنظمة، فهي تتمثل في المبادئ العامة التي ترتكز عليها فلسفة المنظمة ورسائلها وأهدافها التنظيمية، ويوجد نظام القيم الرسمي عندما تكون هناك القيم المفتاحية الأساسية لطرق العمل والتصرف وكيفية تنظيم الأمور في المنظمة ولما تكون هذه القيم مشتركة بين أعضاء التنظيم.

وفي هذا الصدد ليست كل القيم تنظيمية أي أنها تعبر عن المنظمة بصفة خاصة، حيث أن القيم التنظيمية هي المتمثلة في القيم الموجودة في مكان أو بيئة العمل، حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بين هذه القيم نذكر: المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام والتركيز على الأداء، احترام الآخرين....[3].

---

[1]- Gareth R. Jones, **Organizational Theory Design, and Change**, 7th Edition, Edinburgh, Pearson Education, Inc., 2013, pp 211-219.

[2]- حفصي عميروش، "**تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية "دراسة ميدانية ببلديات إغيل علي، تازمالت، آيت رزين**" ، **أطروحة دكتوراه**، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 314.

[3]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، ص 314.

وتلعب القيم تؤدي دورا هاما في الحفاظ على هوية المنظمة ورسالتها ويتضح ذلك من خلال تأثيرها على أداء الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، وذلك عن طريق القيم والمعايير النابعة من الثقافة والتي تؤثر على اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بإنجاز الأعمال الخاصة بالمنظمات[1].

وقد تم تقسيم القيم التنظيمية لأربع قضايا رئيسية[2]:

-**قيم إدارة الإدارة:** وهي القيم التي تتعامل المنظمة من خلالها على أساس النفوذ (القوة) والقيم تتبعها الإدارة هي القوة، الصفوة، المكافأة.

-**قيم إدارة المهمة:** وتتضح من خلال اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم المتبعة في إدارة المهمة هي الفعالية، الكفاءة، والاقتصاد.

-**قيم إدارة العلاقات:** بناءً على هذا النوع تتعامل المنظمة مع قضايا ذات حملة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها، إذ أن العمل لا يمكن أداؤه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم المتبعة لإدارة العلاقات هي العدل، فرق العمل، القانون، النظام.

-**قيم إدارة البيئة:** وتعني أنه ينبغي على المنظمة معرفة البيئة التي تعمل في إطارها من ناحية و وكيفية التأثير فيها من ناحية أخرى، والقيم المتبعة لإدارة البيئة هي الدفاع، التنافس، استغلال الفرص المتاحة.

نستخلص من خلال ما سبق أن القيم التنظيمية تلعب دورا مهما وأساسيا في توجيه سلوك الأفراد العاملين، فهي تعد بمثابة أداة رقابية تلعب دور الموجه لمختلف السلوكات والأفعال الفردية والجماعية، كما أن القيم تؤثر بشكل كبير على المنظمة بصفة عامة من حيث السياسات والاستراتيجيات من خلال التوجه إلى الفكر الإداري الحديث بدلا من الإعتماد على الفكر التقليدي خصوصا في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل التي تعمل في صددها المنظمات، مما يستوجب توفير قيم تنظيمية من شأنها المساهمة في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

2-1-2.المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة المنظمة، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن بين هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صناعة القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية[3].

وللمعتقدات التنظيمية تأثير كبير في سلوك الأفراد إذ أنها أفكار راسخة في أعماق النفس تشكلت لدى الفرد بفعل تأثيرات التنشئة الإجتماعية منذ الصغر وترسخت فيه بمرور الزمن، إلى أن صارت جزءا

---

[1]- نجوى عبد الحميد الدراوشة، منيرة الشرمان، "الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بانتمائهم الوظيفي"، **مجلة دراسات العلوم التربوية**، المجلد 44، العدد 4، جامعة اليرموك، الأردن، 2017، ص 110.

[2]- مشاعل بنت ذياب العتيبي، "الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات"، **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي**، الرياض: معهد الإدارة العامة، المنعقد 1-4 نوفمبر 2009، ص 13.

[3]- موسى توفيق المدهون، إبراهيم الجزراوي، **تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور**، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص 399.

أساسيا من ثقافته وتركيبته النفسية، وبالتالي تعد محددا مهما من محددات سلوكه فهو يبني من خلالها قيمه وأعرافه واتجاهاته مما يستوجب على المنظمة التي ينتمي إليها الموظف استكشاف ما يحمله من معتقدات تنظيمية تدعم توجهه نحو ما يخدم المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها وتعميق ما يخدم منها مصالحها على المدى البعيد، وتحريره مما لا ينسجم مع المعتقدات التنظيمية التي يتبناها[1].

وكذا السعي من أجل إزالة المعتقدات التنظيمية السيئة، فإذا كانت فكرة الفرد عن وظيفته إيجابية وكان لديه توجه مساند لوظيفته فإن ذلك يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها أحد الأفراد، ومن ثم فهو يُقبل على أدائها بشكل جيد ويمكنه أن يبدع فيها[2].

2-1-3.التوقعات التنظيمية: وتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من العناصر والأشياء التي يحددها ويتوقعها الفرد من المؤسسة وكذلك التي تتوقعها المؤسسة منه خلال فترة عمله، ومثال ذلك التوقعات المتبادلة ما بين الرئيس والمرؤوسين وبين الزملاء فيما بينهم والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية و الإجتماعية[3].

2-1-4.الأعراف التنظيمية: يلاحظ أن أغلب التعاريف الخاصة بالثقافة التنظيمية تتناول مفهوم الأعراف التنظيمية، وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في بيئة العمل الداخلية باعتبارها مهمة المنظمة، ويفترض هنا ان تكون مكتوبة ويتقبلها الجميع، وفي غالب الأحيان تستمد المنظمة الأعراف التنظيمية من الثقافة الوطنية وثقافة المجتمع ككل، على غرار الأعراف التنظيمية التي تنص على عدم عمل الأب و الابن في نفس المنظمة[4].

2-2.المكونات المادية للثقافة التنظيمية

وتشمل في العناصر التي يمكن رؤيتها ويتم من خلالها التعرف على العناصر الغير مادية، وعلى العموم تتمثل العناصر المادية فيما يلي[5]:

2-2-1.الطقوس والشعائر: وتتمثل في الممارسات اليومية التي نخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كالتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم.

---

[1]- ماجد معنف عابد العنزي، "**أثر الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية**"، **رسالة ماجيستير**، كلية العمال، قسم الإدارة، جامعة عمان العربية، 2014، ص 28.

[2]- زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENMA العلمة"، **مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية**، العدد1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص ص 57-58.

[3]- محمود سلمان العميان، **المرجع السابق الذكر**، ص 313.

[4]- كمال بوقرة، **المرجع السابق الذكر**، ص 244.

[5]- موسى خليل، **الإدارة المعاصرة** "**المبادئ-الوظائف-الممارسة**"، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2011، ص 44.

2-2-2.الرموز والشعارات: حيث تهدف الرموز والشعارات للتأثير على العملاء وعلى جميع أعضاء المنظمة، وقد أصبحت المنظمات تبذل الكثير من الجهود في سبيل تطوير آليات التعرف على منتجاتها والتي يعد من بين أهمها الشعار المناسب، وذلك بغية جذب العملاء مما يؤدي إلى التأثير على قدرات العاملين وزيادة دوافعهم.

2-2-3.اللغة: ذلك أن تطوير لغة اصطلاحية معينة يعد أحد العلامات المميزة لأية جماعة، وعلى مستوى المنظمات يعمل الأفراد العاملين على إنتاج وتطوير لغة خاصة بالمنظمة التي ينتمون إليها بهدف استخدامها في تعاملاتهم واتصالاتهم اليومية.

2-2-4.الأساطير والقصص: حيث تطور الجماعات داخل المنظمة وتؤسس تاريخا للعمليات والأحداث الخاصة بها، ويتفاوت هذا التاريخ من جيل إلى جيل من حيث تشكل الأساطير والقصص ومضمونها وصياغتها، وتزداد أهمية القصص والأساطير في المنظمة نظرا لما تلعبه من دور فعال في توجيه وضبط سلوك الأعضاء الجدد[1].

2-2-5.الأبطال: وهم أفراد غير عاديين يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزا بالنسبة للمنظمة التي يعملون بها كما أنهم يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا مثاليا في العمل والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة، مما يجعلهم مثالا يُقتدى به.

2-2-6.الطابوهات(المحضورات): ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها كالإخفاقات والمشاكل ومختلف الأحداث المأساوية التي مرت بها المؤسسة، ومن ثم في تشمل كل المواضيع التي لا يجوز الحديث عنها، أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب افتراضها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المؤسسة[2].

-المطلب الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

لقد توصل الباحثان "**بيتر Peters** و **ووترمان Wooterman** من خلال دراستهما إلى وجود علاقة وطيدة بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة وقدرتها على بلوغ أهدافها، فالثقافة القوية تتميز بالمرونة والديناميكية التي تتيح للمنظمة الإنتقال من الطرق التقليدية التي تركز على السمات الرسمية والبيروقراطية إلى الطرق الحديثة في العمل والتي تركز على البعد السلوكي للعمال، ويتضح تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة في مجموعة من الأبعاد[3]:

1-**تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة:** يتمثل النمط الإداري بالمنظمة في السلوك القيادي الذي يتبعه المدراء لتحقيق كفاءة وفعالية المنظمة، من حيث الأسلوب وطريقة اتخاذ القرارات وكيفية معالجة

---

[1]- حسن العلواني، **التنظيم الإداري "النظريات والمفاهيم الأساسية"**، ط1، القاهرة: كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، 2004، ص 184.

[2]- زين الدين بروش، لحسن هدار، **المرجع السابق الذكر**، ص 59.

[3]- متولي سيد متولي، **السلوك التنظيمي المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق**، القاهرة: مكتبة عين الشمس، 2006، ص 543.

المشكلات، فعلى الرغم من أن النمط الإداري يتأثر بمجموعة من العناصر إلا أن القيم والمعتقدات والأعراف لها تأثير كبير على النمط القيادي المتبع داخل المنظمة، حيث أن تصرف القائد في المواقف التي تواجهه تتأثر بخصائصه الشخصية والثقافية، فالثقافة التنظيمية توجه السلوك القيادي وتحدد الكيفية التي يتصرف ويتعامل بها مع العاملين، كما أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل كبير على النمط القيادي الذي يتبعه المدير سواء كان إيجابيا أم سلبيا.

2-دعم عمليات التنسيق بين أجزاء المنظمة: تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية التنسيق بين الأفراد والوحدات داخل المنظمة حول رسالة وأهداف ورؤية المنظمة، مما يحول المنظمة إلى وحدة مترابطة ومتماسكة وواضحة المعالم والإتجاهات.

ففي ظل التحديات التي تواجهها المنظمات نتيجة للتغييرات السريعة أصبحت عملية التنسيق ضرورة ملحة للمنظمة، فمع اتساع نطاق الإشراف وزيادة المستويات الرسمية وتنامي قوة الأفراد داخل التنظيم، بات من الضروري الإعتماد على القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية المتوافقة إلى جانب الممارسات الرسمية، مما يضمن سير كل جزء من أجزاء المنظمة إلى هدف وغاية واحدة[1].

3-التأثير على استراتيجيات المنظمة: تتسم العلاقة بين ثقافة المؤسسة والاستراتيجيات التنظيمية بالتأثير والتداخل، فكلاهما يتأثران ببعضهما البعض بدرجة أو بأخرى، فالثقافة التنظيمية من مقومات نجاح الإستراتيجية فهي تشكل مصدر دعم وقوة لأنها تشكل أداة استراتيجية مهمة لإنجاح التغيير ومن ناحية أخرى قد تقف حجر عثرة أمام برامج التغيير المرجوة، من ثم يمكن القول بأن التنفيذ الفعال للاستراتيجية مرهون بوضع خطة لإدارة الجانب الثقافي بالموازاة مع الخطة الإستراتيجية والتي ينبغي أن تأخذ بعين الإعتبار ما يلي[2]:

-تحديد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة والثقافات الفرعية.

-تحديد المجالات التي يشملها عمليات التغيير التنظيمي، ومدى الترابط والاتساق بينها وبين ثقافة المنظمة.

-تحديد المدخل المناسب لتحقيق التكيف بين الثقافة التنظيمية السائدة والاستراتيجية، ومن ثم تغيير بعض عناصر الثقافة التنظيمية السائدة أو بعض أوجه وأبعاد الإستراتيجية، فتغيير الثقافة التنظيمية يستوجب استخدام مدخل طويل المدى ويتضمن:

-تعليم العاملين وإخضاعهم لبرامج تدريبية حول المدخل الاستراتيجي لاتخاذ القرارات وماهي الخطة الإستراتيجية وفيما تتمثل أهدافها .

---

[1]-ماجدة عطية، **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 330.

[2]-محمد عبد إشتيوي، "**أثر التنوع المعرفي على بناء الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على الهيئات والمؤسسات الفلسطينية**"، **أطروحة دكتوراه**،، جامعة حلوان، كلية التجارة ، 2001، ص ص 83-84.

– إشراك العاملين والمدراء في عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.

– توليد الدافعية لدى العاملين من قبل المدراء من خلال التأثير عليهم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

4–التأثير على الأداء: ترتبط العمليات ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية فهي توضح الكيفيات التي تنجز بها المهام وطرق تحقيق فعالية المنظمة وكلها تتأثر بالثقافة التنظيمية، ولهذه الأخيرة أهمية كبيرة في تنمية الأداء من خلال[1]:

– تحفيز الأفراد ودفعهم لمضاعفة مجهوداتهم واقتناع الإدارة بأهمية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين لأنهم المورد الأساسي لتوطين الثقافة التنظيمية الصحية والحفاظ عليها.

–تحفيز الأفراد على تبني قيم المبادرة والحرية والإستقلالية وقيم المخاطرة وتشجيعهم على التفكير الإبداعي والابتكاري.

–تشجيع الإدارة للعاملين على اعتناق القيم التنظيمية التي تؤدي لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، مما يؤدي لتحسين القدرة التنافسية للمنظمة.

–تشجيع الإدارة للأفراد على تنمية وتحسين مهاراتهم وحسن توظيفها من خلال عمليات التعلم التنظيمي والتدريب الإداري وهو ما يعكس الأهمية الكبيرة للعنصر البشري وتأثيره على تحقيق الفعالية التنظيمية.

5–تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية: أكدت العديد من الدراسات الإرتباط الوثيق الذي يجمع ما بين ثقافة المنظمة والفعالية التنظيمية، وفي هذا الصدد يرى مجموعة من الباحثين أن المستويات والمجالات الثقافية لها تأثير كبير على الفعالية التنظيمية خاصة على المستوى الجماعي، فالثقافة الجماعية بما تتضمنه من أبعاد على غرار تنظيم العمل والمشاركة في اتخاذ القرار من شأنها أن تؤدي لتهيئة مناخ صحي يؤدي لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، كما أن الثقافة الجماعية تشجع على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وتركز على مبدأ المحاولة والخطأ مما يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ويساهم في بلوغ أعلى درجات الفعالية التنظيمية[2].

6–دعم جهود وعمليات التغيير والتطوير التنظيمي: ترتبط عملية التغيير التنظيمي عادة بظهور ذلك الشعور السلبي من قبل العاملين نتيجة لخوفهم من فقدان وظائفهم وتهديد مصالحهم الخاصة، الأمر الذي يؤدي لمقاومة جهود التغيير التنظيمي، ومن بين أفضل الطرق وأكثرها نجاعة للتغلب على مقاومة تغيير الثقافة التنظيمية هو تحليل قيم الأفراد التي تؤثر على الأداء والإبداع والمبادرة والإنجاز، والعمل على تحقيق التوافق بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التغيير وبين قيم ومعتقدات الأفراد العاملين[3].

---

[1]- Raduan Che Rose, "Organizational Culture as a Root of performance improvement, Research and Recommendations"**, Contemporary Management Research**, March 2008, Vol 4, N0 1, pp 47-48.

[2]- Brian T. Gregory et al, Organizational Culture and Effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes**, Journal of Business Research**, vol 62, 2009, p 674.

[3]-أمل مصطفى عصفور، **قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 19.

7-تأثير الثقافة التنظيمية على بعض الممارسات الإدارية الحديثة: تؤثر الثقافة التنظيمية على العديد من المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة والتي تعد إدارة الجودة الشاملة **TQM** من أبرزها، وفي هذا الصدد أكدت العديد من الدراسات أنه كلما توفرت مقومات الثقافة التنظيمية التي تركز على الإبداع وخدمة العميل وتحقيق رغباته كلما أدى لتوفير الميكانيزمات اللازمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة **TQM** كمنهج إداري حديث[1].

8-التأثير على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل أساسي على برامج التغيير التنظيمي المختلفة التي تكون مصحوبة بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فتطبيق التكنولوجيا ومرونة استخدامها يرتكز بشكل رئيسي على الثقافة التنظيمية بمكوناتها وفي مقدمتها القيم التنظيمية، فالتغييرات التقنية لا بد أن تصاحبها تغييرات على المستوى الثقافي من خلال إقناع العاملين بتقبل هذه التغييرات، وإلا سيتسبب ذلك في حدوث صدمة ثقافية والتي تكون بسبب التغييرات المفاجئة في الأنساق القيمية بالمؤسسة والتي تحل مكانها أنساق قيمية تتسم بالمرونة[2].

9-المساهمة في تشكيل الهوية التنظيمية: فالثقافة التنظيمية تعد من أهم المعايير للحكم على المنظمة إذا ما كانت قوية أم ضعيفة، فسمات الهوية التنظيمية تتشكل وتتجلى للعاملين تدريجيا مع مرور الوقت، فبعد أن يتم تبني ثقافة المنظمة تتفاعل أبعادها ومكوناتها مشكلة الهوية التنظيمية، كما أن الفهم الجماعي لخصائص المنظمة وسماتها يكون بالإعتماد على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وتراكم الخبرات المهنية إضافة إلى التفاعلات المستمرة بين العاملين، وينبغي الإشارة إلى أنه يجب استمرار الخصائص المركزية والمتفردة التي تميز المنظمة عن غيرها، لذا فإن الاستمرارية تعد مرتكزا أساسيا في الهوية التنظيمية وإذا ما غاب هذا المرتكز فإن مفهوم الهوية التنظيمية سيكون ذو طابع محدود وضعيف.

10-توفير آليات الرقابة الإجتماعية: تقوم المنظمة بإلزام العاملين باتباع أنماط سلوكية معينة لا يتجاوزونها، ومن ثم فإن تسجيل أي تجاوزات أو خروج عن هذه المعايير السائدة والمتفق عليها سيقابل بمجموعة من الإجراءات التي تؤدي للعودة إلى الأنماط السلوكية المحددة وتم تحديدها في المنظمة[3].

---

[1]- Leopold S. Vansina, Total Quality Control: An Overall Organizational Improvement Strategy**, National Productivity Review,** Vol 9, No. 1 Winter 1990, pp 64-71.

[2]-علي فلاق، كريم بوجطو، "أثر تكنلوجيا المعلومات والاتصالات على الثقافة التنظيمية للمؤسسة"، **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، العدد 3، 2015، ص 295.

[3]-زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENMAC بالعلمة"، **مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية**، العدد 1، جوان 2007، ص ص 60-61.

المبحث الثالث: مستويات ونظريات الثقافة التنظيمية

إن أي مؤسسة تتواجد ضمن إطار ثقافي ومجتمعي فهي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع، بمعنى أن سياساتها وخصائصها منسجمة مع المجتمع الذي تتواجد فيه، فهي تتأثر بمجموعة من القوى المجتمعية على غرار النظام السياسي بمختلف فواعله، والنظام التعليمي والظروف الإقتصادية السائدة، كل هذه الظروف كان لها الأثر البالغ على المفكرين مما أدى إلى اجتهادهم في وضع مجموعة من المنطلقات الفكرية والنظرية المفسرة للثقافة التنظيمية، إضافة إلى تصنيفها بناء على مجموعة من المعايير وتقسيمها إلى عدة مستويات.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

تم تقسيم الثقافة التنظيمية بناء على العديد من المتغيرات المرتبطة بالبناء الإجتماعي والمؤسسي إلى مستويين أساسيين:

1-المستوى الخارجي للثقافة التنظيمية

تبعا لهذا المستوى يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى عدة أقسام وفقا لما يلي[1]:

1-1.الثقافة الفردية: لكل فرد قيمه ومعتقداته ومجموعة من المعايير السلوكية التي تحكم تصرفاته، حيث أن هذه الخصائص قد تكون وراثية عبر كافة مؤسسات التنشئة الإجتماعية على غرار الأسرة والوالدين أو التاريخ العائلي، أو قد تكون مكتسبة من المجتمع الذي يعيش فيه أو عن طريق الدين أو المدرسة أو حتى عن طريق الأصدقاء أو قد تكون خليطا مما سبق، بالتالي فإن لكل فرد ثقافته التي تختلف من شخص إلى آخر.

1-2.ثقافة الجماعة (المجتمع): وتتمثل في مجموعة القيم والإتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة بواسطة العاملين الأمر الذي يؤدي إلى تشكيل وتكوين ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الإجتماعية كالنظام السياسي والنظام الاقتصادي والظروف الإجتماعية والثقافية السائدة، إضافة إلى البيئة الدولية وظاهرة العولمة، حيث تعمل المنظمة ضمن هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث تتضمن استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ومن أجل أن تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها منتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه.

1-3.ثقافة النشاط: حيث أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة معينة تكون معتنقة في الوقت ذاته من قبل جل المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة)، حيث أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية

[1]- جاسم بن فيحان الدوسري، "**الثقافة التنظيمية في المؤسسات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة**"، **رسالة ماجيستير**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، 2007، ص 42.

للمؤسسات التي تعمل في نفس المجال، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي لتشكيل نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار على سبيل المثال نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس....إلخ[1].

1-4.ثقافة المنظمة: وتتمثل في مجموعة القيم والرموز والقواعد السلوكية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المتواجدة معها في نفس البيئة أو حتى خارجها، وعليه فإن ثقافة المنظمة تشكل هوية المنظمة التي تعبر عن نمط التفكير والفعل المعتاد والتقليدي الذي يتقاسمه كل الأفراد العاملين داخل المؤسسة، كما يجب على الأعضاء الجدد تعلمه وتقبله جزئيا حتى تتقبلهم المؤسسة[2].

1-5.الثقافة الجهوية: تتعدد الثقافة الجهوية داخل البلد الواحد وتختلف فيما بينها حيث قد نجد داخل البلد الواحد أكثر من لغة واختلافا في العادات والتقاليد وقد يكون مرد ذلك إلى الإرث الاستعماري أو العامل الجغرافي والإقليمي كقرب منطقة من بلد معين تمتلك نفس ثقافته بسبب التقارب الجغرافي والهجرة، فهذا الاختلاف من شأنه أن يؤثر على ثقافة المنظمة على اعتبار أنها تتأثر بالحيز الجغرافي الذي تتواجد فيه[3].

1-6.الثقافة الدولية: حيث أصبح العالم محكوما بالعديد من القيم والأعراف التي تحكم كافة البلدان بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية ينبغي أن تنموا بشكل مستقل عن الثقافة القومية والدولية التي تنشا فيها المنظمة، إضافة إلى أن تأسيس العديد من المنظمات العالمية وإبرام مختلف المعاهدات الدولية ساهم في إيجاد توحد حول المصطلحات والقوانين التي تنطوي ضمن نطاق الأعراف الدولية، وفي هذا الصدد نجد "**ماك ثيرن**" يؤكد في دراسته أن الثقافة التنظيمية للمنظمات الدولية الكبرى على غرار هيئة الأمم المتحدة **UNO** تطغى على الثقافات الفردية أو الخلفيات الثقافية المتعددة التي جلبها الموظفون إلى المنظمات الدولية، وبالتالي فإن أي فروق ثقافية فردية سوف لن يكون لها ذلك التأثير على النسق الثقافي العام، حيث أن الإرث الثقافي الفردي لا يمثل أية مشاكل لتلك المنظمات الدولية، إذ أنه سرعان ما يتم الانخراط في إطار الثقافة الدولية، ومن ثم يكون ولاء الأفراد الموظفين للثقافة الدولية لأنها أكثر قدرة على البقاء و الاستمرارية[4].

فالمستوى الخارجي للثقافة التنظيمية يعبر عن العوامل والأبعاد التي تؤثر على تشكيل وصناعة الثقافة التنظيمية وتتواجد خارج حيز المنظمة في البيئة الخارجية على غرار مؤسسات التنشئة الإجتماعية (الأسرة والمسجد والأحزاب السياسية والإعلام...) فهي تساهم في تشكيل القيم الثقافية للفرد، إضافة إلى ثقافة

---

[1]-فلاح حسن عدي الحسين، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها-مداخلها – عملياتها المعاصرة**، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص 94.

[2]-بركة بلاغماس، **الفكر الإداري الحديث وأساليب التعامل مع ضغوط العمل**، الجزائر: منشورات ألفا للوثائق، 2019، ص 115.

[3]-Lamia Kerzazi, Impact de la Culture sur l'intégration Technologique et l'innovation: Cas Du Secteur Agroalimentaire Québécois**, Thèse Présentée Comme Exigence Partielle du Doctorat**, Université du Québec, Montréal, Canada, 2010, p 18.

[4]- رميلة لعمور، "**مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري**"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة عمار ثليجي الأغواط، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014، ص 30.

المجتمع لأن المنظمة لا يمكنها العيش بمعزل عن المجتمع الذي تتواجد فيه، فثقافتها هي عبارة عن امتداد للثقافة المجتمعية التي تنتقل للمنظمة عن طريق الأفراد العاملين، فالمنظمة تمارس نشاطها في إطار المجتمع الذي تنتمي إليه، ومن ثم فثقافة المجتمع وثقافة النشاط يعتبران من أبرز مصادر الثقافة التنظيمية، لأن المنظمات التي تعمل في ذات النشاط لديها العديد من القيم والمعتقدات المشتركة فيما بينها والتي تميزها عن المنظمات التي تعمل في قطاعات أخرى والتي تكسبها هوية تنظيمية مميزة.

وبالانتقال إلى المستوى الوطني أو الجهوي نجد أن الثقافة التنظيمية تتأثر بالثقافة الجهوية، فكل فرد يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد واللغة والطقوس السائدة في الرقعة الجغرافية التي ينتمي إليها والتي تساهم في تشكيل أنماطه السلوكية التي تنعكس في تصرفاته أثناء تعامله مع غيره وفي ممارسته لعمله، أما على المستوى الدولي فنجد الأفراد أكثر تأثرا بالثقافة الدولية التي تنصهر في بوتقتها كل الفروقات الثقافية وهو ما نجده في المنظمات الدولية بكامل توجهاتها سواء كانت ذات توجه إقليمي مثل منظمة الاتحاد الإفريقي، أو ذات بعد عالمي على غرار منظمة الأمم المتحدة.

2-المستوى الداخلي للثقافة التنظيمية

وهو التقسيم الأكثر تداولا بين مختلف الكُتاب والمفكرين، ومن بين أهم تقسيمات هذا المستوى نذكر ما يلي:

2-1. تقسيم Hallergal & Al: والذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربع مستويات على النحو التالي:

-السلوكيات الروتينية عندما يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض من خلال لغة الحوار المشتركة.

-الأعراف المشتركة بين فرق العمل في المنظمة، على سبيل المثال يوم منصف مقابل أجر منصف.

-القيم المهيمنة التي تتمسك بها المنظمة على غرار جودة المنتج.

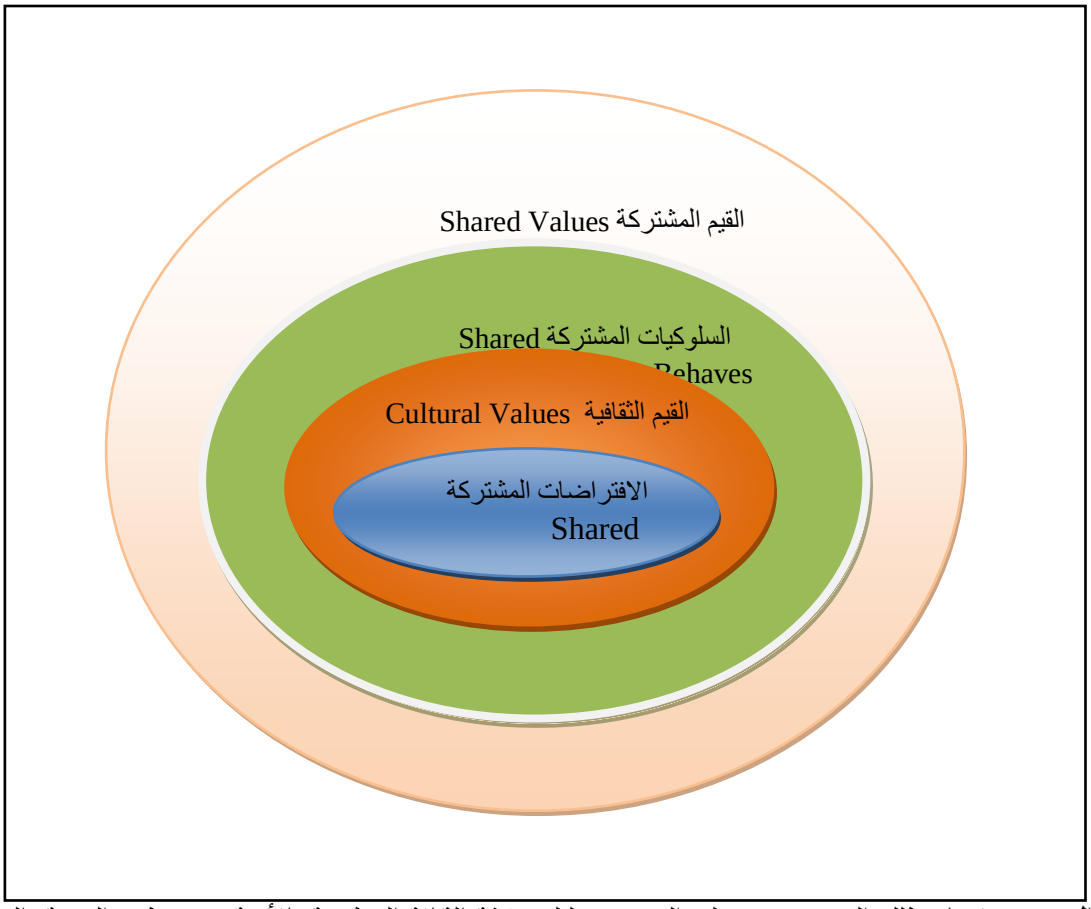
-الشعور أو المناخ الذي يغطي المنظمة والطريقة التي يتعامل بها المدراء والعاملين مع الزبائن من ناحية، ومع بعضهم البعض من ناحية أخرى.

وتجدر الإشارة أن هذه المكونات وبشكل فردي تمثل ثقافة المنظمة، إذ أن ثقافة المنظمة توجد في عدة مستويات والتي تختلف بصيغة ظهورها ومقاومتها للتغيير، وأن المستوى الأقل ظهورا والأكثر عمقا هو الافتراضات المشتركة، والتي تمثل المعتقدات بشان الواقع والطبيعة البشرية التي تُأخذ كمسلمات، والمستوى الثالث هو القيم الثقافية التي تمثل مجموعة المعتقدات والافتراضات والشعور بشأن ماهية الأشياء الجيدة والقيمة، الأعراف...إلخ، أما المستوى الثالث فيمثل السلوكيات المشتركة ويتضمن الأعراف التي تكون أكثر وضوحا وظهورا والتي يمكن تغييرها، والسبب وراء ذلك هو أن الأفراد لا يدركون القيم

التي تقف خلف سلوكياتهم، أما المستوى الأخير فيتمثل في الرموز الثقافية التي تكون على شكل إما عبارات أو صور أو إيماءات، وأيضا الأشياء المادية التي تحمل معنى محدد ضمن الثقافة[1].

وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 04: يوضح مستويات الثقافة التنظيمية عند Hallergal & Al



المصدر: زكريا مطلك الدوري، سعد علي العنزي، تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية والجماعية، **المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية**، جامعة الإسراء، الأردن، 2009، ص 6.

وفي هذا الصدد يمكن النظر لتشبيه ثقافة المنظمة على أنها كالجبل الجليدي، حيث أن ما يمكن رؤيته على السطح مبني على واقع أعمق بكثير، أي أنه يمكن الإبقاء على العناصر المرئية من الثقافة مستمرة بجميع أنواع القيم والمعتقدات والإيديولوجيات الخفية سواء كانت موضع تساؤل أم لا، أم كانت شعورية أو لا شعورية، والأمر الذي يمكن ملاحظته هنا أنه قد لا يكون من الممكن تغيير السطح بدون تغيير ما تحته[2].

---

[1]–زكريا مطلك الدوري، سعد علي العنزي، تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية والجماعية، **المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية**، جامعة الإسراء، الأردن، 2009، ص ص 5–6.

[2]– جاريث مورجان، **نظرية المنظمة المبدعة**، (ترجمة منير الأصبحي)، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2011، ص 230.

2-مستويات الثقافة التنظيمية عند إدجار شاين Edgar Schein

تتعدد مستويات الثقافة التنظيمية عند **إدجار شاين Edgar Schein**، وبحسبه فإن المستوى يعني الدرجة التي يستطيع الملاحظ فيها رؤية الظاهرة الثقافية، وتتراوح هذه المستويات من الإنعكاسات الواضحة الملموسة جدا التي يمكن أن يراها المرأ ويشعر بها إلى الافتراضات الأساسية اللاشعورية المتأصلة في الأعماق والتي تمثل جوهر الثقافة، وبين هذين الطبقتين يوجد الكثير من المعتقدات والقيم والأعراف وقواعد السلوك التي يستخدمها الأعضاء في تصوير الثقافة لأنفسهم.

ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية حسب إدجار شاين إلى المستويات التالية[1]:

2-1.النتاج الصنعي: يأتي النتاج الصنعي على السطح ويشمل جميع الظواهر التي يسمعها المرأ ويراها ويشعر بها حين يواجه مجموعة جديدة ذات ثقافة غير مألوفة، وهذا النتاج يشمل المنتجات الظاهرة للعيان الخاصة بالمجموعة، ومناخ المجموعة هو النتاج الصنعي للمستويات الثقافية الأكثر عمقا مثلما هو الحال بالنسبة لسلوك الأعضاء الظاهر، كما يتضمن النتاج الصنعي أغراض التحليل الثقافي وجميع العمليات التنظيمية التي يصبح بها هذا السلوك روتينيا، إضافة إلى العناصر البنيوية مثل المواثيق والتوصيف الرسمي لعمل المنظمة والخرائط التنظيمية، وأهم نقطة بالنسبة لهذا المستوى أن ملاحظته سهلة ولكن فك رموزه صعبة بالنسبة للعامة.

-ومن أكبر الأخطاء التي يقع فيها الأفراد هو محاولة الإعتماد على النتاج الصنعي للتخمين في الافتراضات الأعمق، لأن تخمينات الفرد في هذه المرحلة هي مجرد انعكاس لمشاعره وردود أفعاله الخاصة، فعلى سبيل المثال عندما يرى منظمة بعيدة عن الرسميات وفضفاضة التنظيم قد يفسر هذا الأمر على أنه افتقار للكفاءة خاصة إذا كانت خلفيته الشخصية مبنية على افتراض أن الابتعاد يعني الافتقار للجدية في العمل، وفي المقابل إذا رأى المنظمة تعتمد على الرسمية بشكل كبير فقد يفسر هذا الأمر بأنه يعكس الافتقار إلى القدرة على الإبداع والإبتكار خاصة إذا كانت تجربة مبنية على افتراض أن الرسمية تعني البيروقراطية والشكلية.

2-2.المعتقدات والقيم المعتنقة: فكل ما تتعلمه المجموعة يعكس المعتقدات والقيم الأصلية لأحد الأفراد وتعكس شعوره لما يجب أن يكون، فعندما تواجه المجموعة قضية أو مسألة جديدة عند بداية تشكلها فإن أول حل يُقترح للتعامل مع المشكلة المطروحة يعرفون فيما بعد أنهم القادة أو المؤسسون.

وإن نجح القائد أو المدير في جعل المجموعة تتصرف وفقا لما يعتقده، وإذا نجح الحل ونجحت المجموعة في إدراك ذلك النجاح فإن القيمة المدركة التي تقول بأهمية الحل تتعرض تدريجيا للتحول إلى قيمة

[1]- إدجار شاين، **الثقافة التنظيمية والقيادة**، (ترجمة محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهبي)، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2011، ص ص 37-42.

مشتركة أو اعتقاد مشترك، وفي نهاية المطاف إلى افتراض مشترك (في حالة ما إذا استمرت التصرفات المبنية عليها في تحقيق النجاح).

ومع استمرارها في النجاح تتحول تدريجيا إلى افتراضات غير قابلة للمناقشة تدعمها مجموعات واضحة من المعتقدات والأعراف والقواعد العلمية للسلوك، وتبقى المعتقدات والقواعد الأخلاقية والمعنوية المستقاة في دائرة الوعي والإدراك، وتظهر صريحة واضحة لأنها تخدم الوظائف المعيارية والأخلاقية في توجيه أعضاء المجموعة نحو الكيفية التي يتصرف بها الأفراد داخل المنظمة، وهكذا يمكن لمجموعة القيم والمعتقدات التي تصبح متأصلة في إيديولوجيا معينة أو في فلسفة تنظيمية أن تقوم بدور الدليل أن تُتخذ كطريقة للتعامل مع حالة عدم التأكد التي تتصف بها الأحداث التي هي بطبيعتها صعبة ولا يمكن السيطرة عليها.

2-3.الإفتراضات الأساسية: وهي عبارة عن اعتقادات عميقة تكون غالبا غير معروفة لدى أعضاء المنظمة، حيث تتطور هذه الافتراضات الأساسية بتكرار السلوكات المشتركة ذات العلاقة بالنجاح داخل التنظيم، ومع مرور الوقت تولد تلك السلوكات قيما تنظيمية، والتي بدورها تعيد إنتاج تلك السلوكات، وبمرور الوقت يتجاهل الفاعلون بالمنظمة تلك القيم التي توجه سلوكهم، مما يجعل منها تتحول إلى افتراضات أساسية (أولية) والتي تحدد الطبيعة الحقيقية التي ينتمي إليها الأفراد في المنظمة، ويشكل مجموع الافتراضات الأساسية في المنظمة أدبياتها ونموذجها الثقافي "**Le paradigme Culturelle**" حيث يساهم هذا الأخير في بناء القواعد والنظم والقيم التي تحكم وتوجه سلوكات العاملين بالمنظمة، فالافتراضات الأساسية إذا هي عبارة عن اعتقادات عميقة ضمنية يعتبرها الأعضاء في التنظيم من المسلمات وهي تشكل النموذج الثقافي للمنظمة[1].

فحسب "**إدجار شاين E. Shein** تتراوح مستويات الثقافة التنظيمية بين مستويات مرئية وغير مرئية، فالنسبة للمستويات المرئية أو كما يسميها بالنتاج الصنعي فهي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته من وظائف وسلوكيات وتصرفات ونظم على غرار الهيكل التنظيمي، فهذا المستوى يتميز بسهولة ملاحظته وبصعوبة فك رموزه خاصة للأفراد الذين يتواجدون خارج المنظمة، فعندما يرى أحد الأفراد المنظمة بعيدة عن الإجراءات الرسمية قد يتبادر إلى ذهنه بأنها غير ناجحة لأنها بعيدة عن الطابع البيروقراطي، ولكن هذا الأمر في الحقيقة يعد إيجابيا لأن في هذه الحالة تصبح الثقافة داعمة للإبداع لأنها تعتمد على سهولة الاتصالات ومرونة القوانين والعمل الجماعي.

أما المستوى الثاني للثقافة التنظيمية الغير مرئي فينعكس في القيم التنظيمية المعتنقة داخل المنظمة والتي هي امتداد في غالب الأحيان لقيم القيادة، فحينما تواجه المنظمة مشكلة معينة فإن أول من يقوم

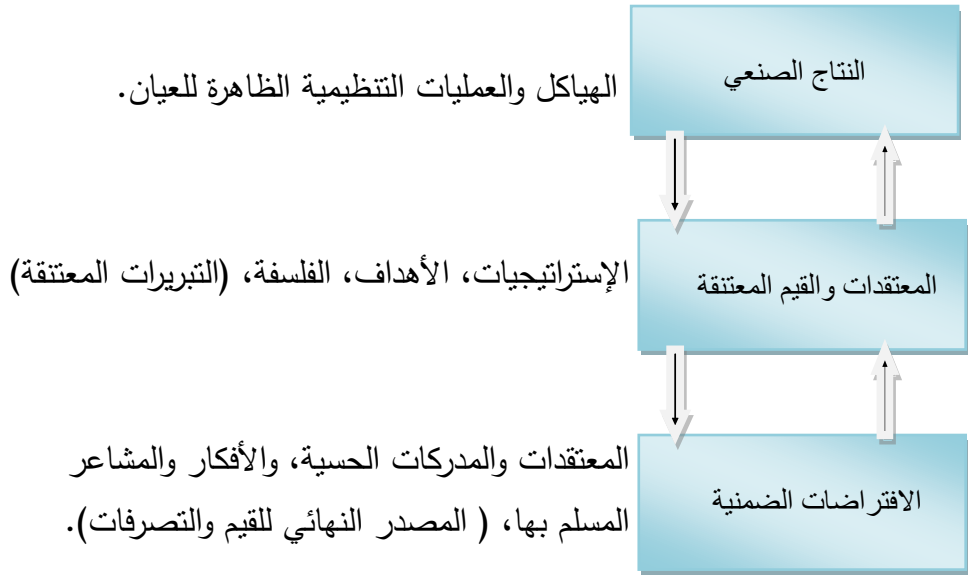
[1]- زهرة خلوف، "**الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر" 2، أطروحة دكتوراه**، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص 30.

بالتصرف هو القائد الذي يتصرف وفقا لقيمه ومعتقداته ومن ثم يقوم بتعليمها للأفراد وبمرور الزمن تتحول هذه القيم والمعتقدات إلى مستوى أعمق لتصبح افتراضات مشتركة بين أعضاء التنظيم وتتحول إلى دليل وموجه لسلوكيات الأفراد في التنظيم .

أما المستوى الثالث فيتمثل في الافتراضات الأساسية التي تتولد عنها مجموعة من القيم ومع مرور الوقت تصبح سمة أساسية من سمات التنظيم تميزه عن غيره، حيث تعيد هذه الافتراضات بدورها إنتاج قيم جديدة، فالافتراضات تعد من بين الآليات الأساسية التي تساهم في تشكيل النموذج الثقافي الذي يضع القيم والقوانين التي تحكم سلوكيات وتصرفات العاملين وردود أفعالهم.

ويمكن توضيح مستويات الثقافة التنظيمية حسب إدجار شاين **Edgar Schein** وفقا للشكل الموالي:

الشكل 05: يوضح مستويات الثقافة التنظيمية حسب إدجار شاين Edgar Schein



المصدر: إعداد الباحث بناءً على المعطيات السابقة

3-مستويات الثقافة التنظيمية عند Don & John

حسب هذين المفكرين يمكن فهم مستويات الثقافة التنظيمية على أساس أنه يمكن رؤية الثقافة التنظيمية على أنها ظاهرة مرئية وأنها متغير مهم في مقاومة التغيير مما يؤدي لظهور مستويات مختلفة، حيث أن المستوى الأول هو الأقل مرئية للثقافة ويكمن في المسلمات والفلسفة المشتركة والمعايير المتبعة، أما المستوى الأكثر مرئية للثقافة التنظيمية فيتمثل في الرموز الثقافية التي تتجلى في الكلمات والصور والسيارات و تصميم المباني[1].

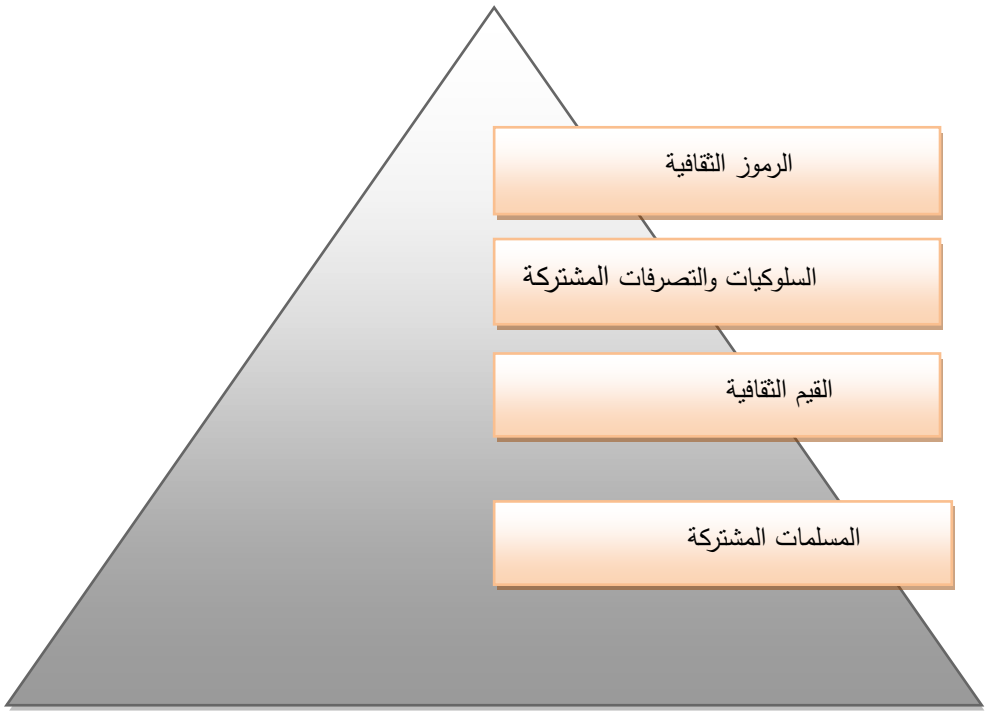
حسب "**دون وجون Don & John**" فإن الثقافة التنظيمية من بين العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير نتيجة لتمسك الأفراد بثقافتهم وتخوفهم من المستقبل أو رغبتهم في الحفاظ على امتيازات معينة

[1]-عيسى روابحية، **المرجع السابق الذكر**، ص 26.

وخوفهم من ضياعها، فهذه الأسباب وغيرها تؤدي إلى بروز مستويين للثقافة التنظيمية، الأول مستوى غير ظاهر يتمثل في القيم والافتراضات الأساسية والمسلمات المشتركة للأفراد، بينما يتمثل المستوى الظاهر في الرموز واللغة والأساطير.

ويتضح تصنيف مستويات الثقافة التنظيمية **Don & John** وفقا لما يمثله الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: مستويات الثقافة التنظيمية حسب نموذج Don & John



المصدر: عيسى روابحية، **المرجع السابق الذكر**، ص 26.

4-مستويات الثقافة عند غاريث هوفستيد G. Hofstede

قسم هوفستيد الثقافة التنظيمية حسب نموذجه المتمثل في الطبقات إلى أربع مستويات أساسية مالتي يمكن ذكرها على النحو الآتي[1]:

4-1.الرموز: وهي كلمات أو مواقف أو رسومات أو عناصر تعبر عن معنى خاص، لا يمكن التعرف عليها إلا من خلال الأفراد الذين يشتركون في هذه الثقافة، وتختلف هذه الرموز من ثقافة إلى أخرى حسب نمط الثقافة السائد في المجتمع مثل نوع اللباس و بعض التعابير والسلوكيات.

[1] - GUY Arcand, "Étude du Rôle de La Culture Nationale Dans La Relation Entres Les Pratiques de GRH et La Performance Organisationnelle: Le Cas des Banques de Vingt Deux Pays d'Amérique de Nord, d'Europe et d'Asie", **Thèse de Doctorat,** Sciences De Gestion, Université De Paul Verlaine, Metz, France, Décembre 2006, pp 68-69.

4-2.**الأبطال:** وهم أفراد سواء كانوا على قيد الحياة أو أموات مروا بالمؤسسة وتركوا بصمة مميزة ويحظون بتقدير كبير ولهم صفات وخصائص تميزهم عن غيرهم نتيجة للنجاحات التي حققوها، هذه الأوصاف تمثل أسلوبا إيجابي للأفراد ودافع كبير لهم، يختلف هؤلاء الأبطال من مجتمع لآخر.

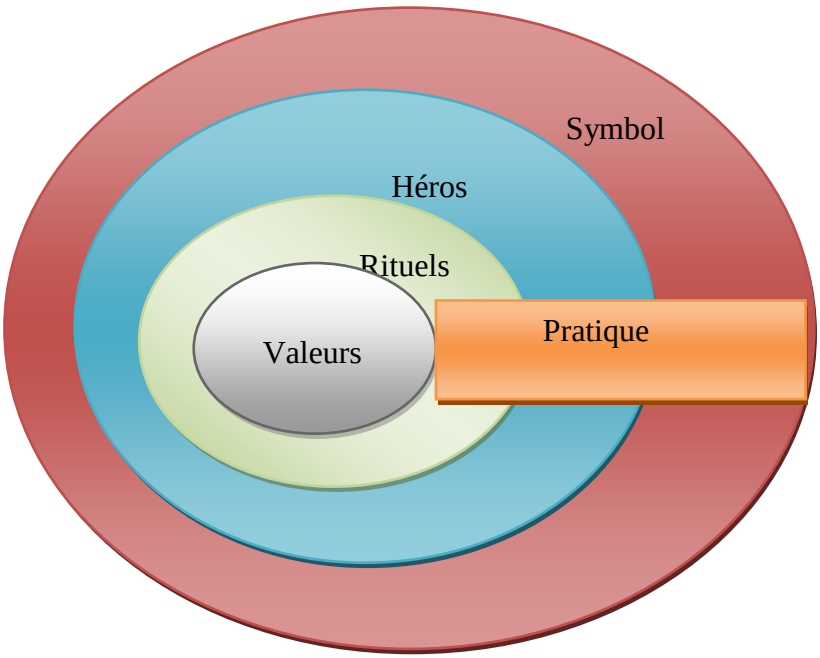
4-3. الطقوس: وتتجلى في مجموعة من الممارسات الجماعية تتميز بالطابع التقني، ولكنها لا تتضمن في جوهرها تحقيق هدف معين، ولكن على الرغم من ذلك فإنها تعد أساسية بالنسبة للثقافة حيث يتم ممارستها من أجل الثقافة نفسها، ومثال ذلك الأعياد الدينية التي تختلف من ثقافة لأخرى ومن ديانة لأخرى.

فهذه المستويات التي تطرقنا لها للثقافة التنظيمية حسب نموذج "**هوفستيد G.Hofsted**" تتميز بالطابع المرئي والظاهر للعيان للأفراد الذين هم خارج المنظمة، ولكن معانيها تبقى مبهمة وغير مفهومة إلا عند الأفراد المنتمين للمنظمة الذين يترجمونها ويجسدونها في ممارساتهم وأعمالهم.

4-4. القيم: وتمثل جوهر الثقافة التنظيمية وأساسها حسب غاريث هوفستيد **G.Hofsted** حيث يعرفها بأنها الميل إلى تفضيل موضع على حساب موضع آخر، فهي تعبر عن شعور موجه على طرفي نقيض جانب إيجابي وآخر سلبي مثل الخير والشر، الحسن والشنيع، العقلاني وغير العقلاني، فالقيم يتبناها الإنسان منذ نعومة أظافره ولذلك نجد من الصعوبة بمكان تغييرها حسب هوفستيد **G.Hofsted**، وذلك بسبب تبنيها منذ المراحل السنية المبكرة للإنسان، ويصعب التحدث عنها وبإمكان الأفراد الأجانب مشاهدتها بشكل مباشر، حيث يتم التعبير عنها من خلال السلوكات التي يتم التعامل بها مع المشاكل التي تواجه الفرد.

يمكن توضيح مستويات الثقافة التنظيمية عند غاريث هوفستيد **G.Hofsted** وفقا للشكل الموالي:

الشكل 07: يوضح طبقات الثقافة التنظيمية عند هوفستيد G.Hofsted



Source: GUY Arcand, **opcit**, p 68

وبما أن الأفراد ينتمون إلى جماعات متعددة ومختلفة حسب عدة اعتبارات (الدين، العرق، البلد...) فإنهم بذلك يختلفون في مستويات البرمجة الذهنية كما عرف "**هوفستيد Hofsted**" الثقافة، وفي هذا الصدد يقسم "**غاريث هوفستيد G.Hofsted**" الثقافة إلى ستة مستويات أساسية[1]:

- **المستوى الوطني:** وهو الذي يتمثل في البلد الذي ينتمي الفرد إليه.
- **مستوى الجنس:** ويتعلق بالجنس الذي ينتمي إليه الفرد (ذكر، أنثى).
- **مستوى الجيل:** ويتمثل في الجيل الذي ينتمي إليه الفرد.
- **مستوى الخلفية الإجتماعية:** ويرتبط بالمستوى التعليمي للفرد والمهنة التي يزاولها.
- **مستوى العيش في المنظمة:** ويتجلى في كيفية تعايش الأفراد مع بعضهم البعض داخل المنظمة.

-يقسم "**هوفستيد G.Hofsted**" الثقافة التنظيمية كغيره من الباحثين إلى مستويين أساسيين مرئي يمكن رؤيته متمثلا في الرموز والأساطير واللغة، ومستوى ثاني غير مرئي متمثلا في القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية، ولكن لديه تقسيم آخر للثقافة التنظيمية حيث يقسمها إلى ستة مستويات بداية بالمستوى الوطني أو الثقافة الوطنية وهي تجسد انتماء الفرد لدولة معينة يخضع لمجموعة من القوانين في إطار نظام سياسي وما يتضمنه من مكونات تشمل كافة المؤسسات على اختلافها (عسكرية، تربوية، إعلامية، ثقافية).

أما المستوى الثاني فيتمثل في الخصوصية الجنسية للأفراد سواء كان ذكرا أو أنثى، بينما يتمثل الجزء الثالث في الجيل الذي ينتمي إليه الفرد، أما المستوى الرابع فيتجلى في الخلفية الإجتماعية للفرد والتي تشمل بعدين أساسيين هما المستوى التعليمي للفرد والمهنة التي يزاولها، ليأتي المستوى الخامس والأخير للثقافة التنظيمية وهو الطريقة التي يتعايش بها الأفراد مع بعضهم البعض والذي يعكس مدى تعاون الأفراد مع بعضهم وطرق الإتصال فيما بينهم ومدى التزامهم داخل المؤسسة من عدمه.

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

ظهرت مجموعة من المحاولات والاجتهادات من قبل عديد الباحثين لتحديد الأبعاد العامة للثقافة التنظيمية، حيث قاموا بتحليل الجوانب المرتبطة بالثقافة التنظيمية من أجل إعطاء صورة موضوعية لها وذلك بناءً على رؤيتهم لمضمون الثقافة التنظيمية، فالهدف من تحديد أبعاد هذه الأخيرة هو مجموعة القوى التي تؤثر على سلوك العاملين ودوافعهم.

والجدول الموالي يبين أبعاد الثقافة التنظيمية بناء على آراء مجموعة من الباحثين:

[1] - Geert Hofstede, Michael Minkov, **Cultures et Organization "Nous Programations Mantles"**. 3rd, Pearson Education France, 2010, p31.

الجدول رقم (01) يبين أبعاد الثقافة التنظيمية وفقا لوجهات نظر مجموعة من الباحثين

الترتيب	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Cordon et al..,	1990	رموز الحالة، التقاليد والتاريخ، اللغة الإصطلاحية للجماعة، البيئة المادية، الطقوس.
2	Hofstede et al..,	1990	القيم، الطقوس، الأبطال، الممارسات الإدارية.
3	Northraft & al..,	1990	الفلسفة، القادة الأبطال، الأشخاص، المورد المهم والحاسم، الطقوس، المراسيم، التوقعات الواضحة.
4	Robbins	1990	التوجيه، روح المبادرة الشخصية، تحمل المخاطرة، التفاعل مع المشرفين، الرقابة، الإنتماء، نظام الحوافز والمكافآت، اجتماع الصراع، التكامل، أنماط الإتصال.
5	O Reily	1990	التوجيه، التكامل.
6	العاملة	1990	القيم، الفلسفة الرسمية وغير الرسمية، مؤشرات الكلف، المراسيم، قواعد السلوك، المظهر واللباس، التعليم والتدريب، القيادة.
7	Daft	1992	القيم، المعتقدات، طرائق التفكير، مفاهيم ومعانٍ.
8	جواد	1992	خبرات الجماعة والمجتمع، تجارب الجماعة والمجتمع، اختراعات الجماعة والمجتمع.
9	Johnson & Scholes	1993	إجراءات العمل، الطقوس، الشعائر، الرموز، التركيب، القوة، أنظمة الرقابة.
10	Naryanan & Nath	1993	القيم، المعتقدات، الافتراضات، المعايير، الرموز.
11	Modern	1993	القيم، التفضيلات، المعايير، الرموز، الإتصال التنظيمي.
12	Robbins	1994	الدعم، معايير نظام المكافآت، الهوية التنظيمية، التعاون والمشاركة، معايير الأداء، الإنتاجية، احتمال الصراع وأنواعه.
13	Goetsch & Davis	1994	القيم، الافتراضات، الشعائر، الطقوس، بيئة العمل، الشبكة الثقافية، الدور الثقافي.
14	Dounds et al..,	1994	القيم، المعتقدات، حقائق مصطنعة.
15	G. Hofstede	1994	القيم، الرموز، الأبطال.
16	Bounds et al..,	1994	الافتراضات، الفلسفات، العقليات، الرؤية العالمية.
17	Kolbert et al..,	1995	المسؤولية، المعايير، التطابق، المكافآت، الدفء والدعم، القيادة، الوضوح التنظيمي.
18	Vecchio	1995	الشخصية مقابل الجماعة، الذكورية مقابل الأنثوية، تجنب اللاتأكد، مدى القوة.
19	Davis	1995	الشعائر، المراسم، الطقوس، الأسطورة، الحكمة، القصة، الحكاية الشعبية، الرموز، اللغة، القيم، المعتقدات، الأبطال.

20	Kreitner& Kinichi	1995	المفاهيم والمعاني، إيماءات، أساطير وقصص، الشعائر والطقوس، التكنلوجيا، المآثر.
21	Moorthead& Griffin	1995	القيم، التعقيد.
22	Hradesky	1995	الشعائر والطقوس، الأبطال، المخاطرة، بيئة العمل.
23	Schuler	1995	القيم، التكنلوجيا، الشعائر والطقوس.
24	Bank	1996	معايير جماعات العامل، الطرق المنظمة في عمل الأشياء، القيم الرئيسية التي تتبناها المنظمة، الفلسفة التي تشكل سياسات المنظمة تجاه عامليها.
25	Stoner et al..,	1996	الافتراضات، الأفكار، القصص والأساطير والرموز، قواعد السلوك.
26	Thompson	1997	بيئة العمل، القيم التنظيمية، أنموذج الدور الثقافي، طقوس وشعائر المنظمة، الشبكة الثقافية.
27	Goetson & Davis	1997	بيئة العمل، القيم التنظيمية، أنموذج الدور الثقافي، طقوس وشعائر المنظمة، الشبكة الثقافية.
28	Ivancevich et al..,	1997	القيم، الإبداع، الرغبة، تذليل الصعوبات، الإثراء 25الوظيفي، الإلتزام، الولاء والارتباط.
29	Argenti	1997	الرسمية وغير الرسمية، المناخ التنظيمي.
30	Buchan& Lucznki	1997	القيم، المعتقدات، العادات والتقاليد، المظهر، التطبيقات.
31	Shermerhorn et al.	1997	القيم، المعتقدات، قواعد السلوك.
32	Gomez et al..,	1998	الولاء التنظيمي، المناخ التنظيمي، الفلسفة، الافتراضات، المعايير، الإحساس، الشعور، المآثر.
33	Hodgetts	1998	القيم، المعايير، الإحساس والشعور، الدعم، الرضا، التفاعل، الشبكة الثقافية، الموارد المالية، الهرم التنظيمي، الغايات التنظيمية التقنية.
34	Pearson	1999	التمكين، النزاهة المشتركة، المشاركة في القيادة، الدافع للانتماء، المهارات والقابليات.
35	Robbins & Coutler	1999	الإبداع، تحمل المخاطرة، الإهتمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الشخص، التوجه نحو الفريق، العدوانية، الاستقرار.
36	Hellrigal et al..,	1999	القيم، الافتراضات، دافع الإنتماء، اللغة، الرموز، التطبيقات.
37	ياسين	1999	طرق التفكير النظامية، المعاني المشتركة، مجاميع العمل، القيم الجوهرية، الفلسفة، إنجاز العاملين، المنافسين، الرؤية الإستراتيجية.

38	Hellrigal et al..,	2001	القيم، المعتقدات، التوقعات، الافتراضات، الفلسفة، الآراء، المعايير، الإيديولوجية، المناخ التنظيمي.
39	Tepci	2001	الإبداع وتحمل المخاطرة، الإهتمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو فريق العمل، التوجه نحو الزبون، القيم الأخلاقية، تطوير العاملين، التعويضات.
40	Grasner	2002	التماسك الإجتماعي، مدير جيد، قيم العمل.
41	Robbins	2003	الأنظمة، القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات.
42	Balthazard&Cooke	2004	الأنظمة، الهياكل، التكنلوجيا، المهارات والنوعيات.
43	Cooke & Yanow	2006	القيم، الإيديولوجية، التوقعات، الهياكل.
44	Any& Massingham	2007	القيم، الفلسفة، الأنظمة، الطقوس.
45	Alawi et al..,	2007	الثقة، الاتصالات، نظام الحوافز والمكافآت، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات.

المصدر: مؤيد الساعدي، أريج سعيد خليل العاني، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 219-223.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن كل باحث قام بتناول أبعاد الثقافة التنظيمية بناءً على رؤيته الخاصة، ولكن رغم ذلك نجد عدة اتفاقات بين الباحثين في مجموعة من الأبعاد ونجد اختلافات في أبعاد أخرى، والملاحظ في هذه الأبعاد أنه يمكن تصنيفها لمستويين:

-**المستوى الأول**: وهو الذي يشمل كل ما هو مرئي وظاهر للعيان ومن بين المؤشرات التي يتم استخدامه في هذ المستوى (قابلية الأفراد ومهاراتهم، الهياكل، الموارد المالية، مقاييس الأداء، التقنيات).

-**المستوى الثاني**: ويشمل كل ما هو ضمني وكامن وغير ظاهر للعيان ومن بين أهم المؤشرات المعتمدة في هذا المستوى (القيم، المعتقدات، المعايير، الأحاسيس، الإدراك، العلاقات الإنسانية).

ويمكن إضافة أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية على النحو التالي[1]:2-**مرونة المنظمة**: وتتمثل في قدرة التنظيم على التكيف مع المتغيرات الحاصلة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية.

1-طبيعة العمل: تلعب ظروف العمل دورا مهما وحساسا في المنظمة حيث يمكن أن تكون سببا في إطلاق القدرات الإبداعية للعاملين كما يمكن أن تكون في نفس الوقت عاملا مثبطا للإبداع والإبتكار.

2-التركيز على الإنجاز: حيث تعتبر معظم المشروعات أن الإنجاز هو الأساس لعمليات الترقية وتقديم المزايا والمكافآت.

[1]-إبتهال شكري شبير، "**أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر الطبي**"، **رسالة ماجيستير**، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص ص 19-20.

3-أهمية التدريب والتنمية الإدارية: تولي المنظمة أهمية كبيرة لتنمية مهارات العنصر البشري من خلال إخضاعه لمجموعة من البرامج التدريبية، حيث تعتبر أن الإستثمار في قدرات الأفراد هو حجر الزاوية لما يلعبه من دور في رفع ثقته وروحه المعنوية، مما يؤدي للتخفيف من معدل دوران العمل.

4-نمط السلطة السائد في المنظمة: حيث يؤثر النمط السلطوي المتصلب على قدرات العاملين ويكبح الإبداع والإبتكار عكس النمط السلطة التي تتسم بالمرونة التي تؤثر إيجابا على سلوك العاملين وتساهم في إطلاق قدراتهم الإبداعية.

5-نمط التعامل بين الإدارة والعاملين: حيث يحدد الأسلوب الذي تتعامل به الإدارة مع العاملين نمط السلوك الذي يتعامل به هؤلاء العاملون مع الإدارة، فإذا تعاملت الإدارة معهم بالصدق والأمانة وقامت بإشراكهم في اتخاذ القرارات وكيفية تنفيذ المهام فسيؤدي ذلك إلى تعاونهم وتقوية روابط الثقة والإخلاص بين الطرفين، أما إذا ما تعاملت الإدارة مع العاملين بمبدأ اللامساواة وفق سياسة فرق تسد فسيؤدي ذلك لكثرة المشاكل داخل المنظمة ويؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي والأداء التنظيمي ككل.

6-أسلوب الثواب والعقاب: يكمن الهدف من مبدأ الثواب والعقاب في تكرار السلوك الإيجابي والمرغوب وتعديل السلوك السلبي غير المرغوب، حيث يتم تسليط الإجراءات العقابية على الفرد كثير الغياب وغير الملتزم بالنظام العام داخل المؤسسة، ولكن هناك بعض المنظمات تقدم المكافآت على أساس التمسك الحرفي بالقوانين وليس بناءً على الإنجازات مما ينعكس سلبا على الإبداع لدى العاملين.

7-الأمن الوظيفي: ويتمثل في مجموع المنافع والضمانات التي يطلبها الموظفون خوفا من فقدان وظيفتهم على غير وجه حق، ومن تطبيق الإجراءات التعسفية في حقهم مما ينعكس إيجابا على الروح المعنوية لديهم وزيادة ولائهم وانتماءهم للمنظمة.

المطلب الثالث: أنماط الثقافة التنظيمية

قدم الباحثون مجموعة من التقسيمات للثقافة التنظيمية وفقًا لمعايير عدة أهمها:

1-حسب معيار قوة الثقافة وتأثيرها

يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية وفقا لمعيارين إلى صنفين أساسيين[1]:

1-1.ثقافة القوة: حيث نجد عاملين أساسيين يحددان درجة قوة الثقافة والمتمثلان في درجة الإجماع ومدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات من جهة، وكذا شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

1-2.الثقافة الضعيفة: وهي بخلاف الثقافة القوية لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء التنظيم ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من قبلهم، كما تفتقر المنظمة للتمسك بالقيم والمعتقدات من قبل أعضائها،

[1]- زين الدين بروش، لحسن هدار، **المرجع السابق الذكر**، ص 56.

ومن آثار هذا النوع من الثقافة هو صعوبة إيجاد توافق بين العاملين وصعوبة توحدهم مع أهداف المنظمة وقيمها، الأمر الذي يؤدي إلى سيرهم في طريق مبهمة وغير واضحة وهو ما ينعكس على إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي بالسلب.

2-حسب درجة الرسمية

تنقسم الثقافة التنظيمية وفقا لمعيار درجة الرسمية إلى نمطين أساسيين:

2-1.الثقافة الغير رسمية: وترتكز على الحالة الإجتماعية للجماعات والقيم الشائعة والمعايير السائدة فيما بينهم، كما تتجلى في التجمعات الودية الخوية، المر الذي يؤدي بكل فرد غلى الالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة، مما يؤدي لتعزيز ولائهم وبناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصالح الذاتية للأفراد والأفراد المعنيين، تتسم بالاتفاق المسبق كما يتحمل كل فرد مسؤوليات محددة عن الأداء، وفي المقابل تقدم المؤسسة وعدا للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة في الأرباح.

3-حسب درجة التكيف

وفقا لهذا المعيار تنقسم الثقافة التنظيمية إلى نمطين أساسيين:

3-1.الثقافة المرنة التكيفية: ويرتكز هذا النمط على رضا الزبون وتعمل على إحداث تغييرات مستمرة في سبيل تحقيق التغيير المنشود ما يؤدي بالمؤسسة للنمو والتطور، كما أن وجود ثقافة مرنة في المؤسسة لا يتنافى أو يتعارض مع قوتها، فالثقافة القوية لن يتسنى لها النجاح أو بلوغ أهدافها المتمثلة في التأثير الإيجابي على المؤسسة إلا إذا ساعدت على التكيف مع البيئة الخارجية، كما أن الثقافة القوية التي لا تشجع على التكيف مع البيئة المحيطة تؤدي إلى دمار المؤسسة أكثر حتى من الثقافة الضعيفة.

3-2.الثقافة الجامدة: وهي التي تتسم بالحذر ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات، وتتواجد هذه الثقافة الجامدة في التنظيم البيروقراطي، حيث أن هذا الأخير يعيق مشاركة الأفراد في الأحداث، ويرفضون المخاطرة ولا يملكون روح الإبداع، كما يتسم هذا النوع من الثقافة بسوء انتقال المعلومات وتشديد الرقابة والإفراط فيها، الأمر الذي يجعلها مثبطة للحوافز وكابحة للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة خاصة في حالة إحداث التغيير[1].

4- تصنيف الثقافة التنظيمية حسب معيار السلوك المنتهج

تصنف الثقافة التنظيمية وفقا لمعيار المناهج بحسب النموذج الذي اقترحه **تشارلز وهاندي Charles & Handy** إلى أربعة أنماط أساسية على النحو التالي:

4-1.ثقافة الدور: يوجد هذا النوع من الثقافة في منظمات الأعمال ذات الطابع المقاولاتي وشركات الاعتمادات التجارية وكذا الشركات المالية الخاصة وشركات المال والتجارة، والتي عادة ما يكون تركيبها

[1]-بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 361.

على شكل نسيج، وتتسم ثقافة الدور بمجموعة من الخصائص وأبرزها أن قوتها تعتمد على مبدأ الثقة، واعتناق معتقدات العمل، كما تعمل في إطار الرقابة المركزية وتعتمد على الاتصالات الشخصية، كما تتميز بقلة الروتين وتهتم بالمخرجات التي لها القدرة على التحول السريع والتفاعل، إضافة إلى أن من سماتها التوجه للقوة والعقلية السياسية والمخاطرة نسبيا.

وتتسم ثقافة الدور بالتركيز على التخصص الوظيفي أكثر من التركيز على المنتج والإبداع والتكاليف، وهي ذات منتج وحيد وتكلفة قليلة، وتقوم بتنسيق أنشطتها من خلال نطاق إشراف ضيق، كما ويتم الاختيار بناءً على مبدأ الرضا عن الأداء، فهذا النوع من الثقافة يحقق الأمن الوظيفي ويحقق توقعات العاملين، كما تعمل هذه الثقافة في بيئة مستقرة تتوافق معها، ويكون العمل فيها على أساس المنطق والعقلانية.

4-2.ثقافة المهمة: وتستند قوتها على توحيد قوة الجماعة كفريق وتتسم بالتوجه نحو العمل والمشروع، كما أن الهيكل التنظيمي يكون شبكي يعمل بمبدأ الشخص المناسب في المكان الصحيح وفي الوقت المناسب، فهذا النوع من الثقافة يبحث عن الموارد الملائمة، كما أن التأثير يعتمد على الخبرة أكثر من اعتماده على القوة والمركز الوظيفي للشخص، ولذلك يتميز هذا النمط من الثقافة التنظيمية بخاصية التكيف وخضوع الأفراد للرقابة الشديدة، وتتلاءم هذه الثقافة مع المرونة والحساسية للسوق والبيئة.

4-3.الثقافة الشخصية: تعتمد قوتها على قوة المركز الوظيفي للشخص وليس على قوة إنجازاتها ومواردها، إذ يتميز الأفراد بالتمسك العالي بقيمهم، ومن بين مصادر قوتها هو إيلاء الشخص أهمية كبيرة وجعله القضية الأساسية التي يتمحور حولها التنظيم، وذلك يكون بتوفير كل ما من شأنه مساعدته على بلوغ أهدافه، فالعلاقة التي تربط العاملين وفقا للثقافة التنظيمية الشخصية تكون على أساس التعاقد النفسي ويتسم الأفراد فيها بالتخصص، ومن بين المنظمات التي تعتمد هذا النمط الثقافي شركات الكومبيوتر والاستشارات والمستشفيات[1].

5-تصنيف الثقافة التنظيمية حسب درجة التركيز

يضيف الباحثين "**ميتزيوني وتوميوكا** "**Metziouni & Tomioka"** أربعة أنماط أساسية يتضمن كل نمط عددا من القيم التنظيمية بالإستناد إلى بعدين أساسيين هما اتجاه التركيز ووسيلة البلوغ، فبناءً على البعد الأول هناك منظمات تركز توجهاتها نحو البيئة الداخلية من خلال السعي لبلوغ الكفاءة والتميز في الممارسات والأنشطة الداخلية، وفي المقابل هناك منظمات أخرى تقوم بالتركيز على البيئة الخارجية من خلال السعي لتحقيق التفوق في منتجاتها وتحقيق الميزة التنافسية، بينما في البعد الثاني (وسيلة البلوغ) فهناك منظمات تركز على مبدأ الشمولية من خلال التركيز على التنظيم ككل وذلك بإيلاء أهمية

[1]- مؤيد الساعدي، أريج سعيد خليل العاني، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 272-273.

كبيرة لأنظمة السلطة والرقابة وأنظمة التوظيف، وفي المقابل هناك منظمات أخرى تركز على مبدأ التجزئة حيث تولي أهمية كبيرة للأقسام المنفردة عن طريق التركيز على مبدأ المرونة والعلاقات الشخصية.

ويمكن إجمال الأنماط الأربعة للثقافة التنظيمية وفقا لهذا التصنيف كما يلي:

5-1.الثقافة الشبكية: وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية وهي الإستقلالية وروح الإبداع والإبتكار وتبني المخاطرة وعدم القبول بالوضع التقليدي الحالي.

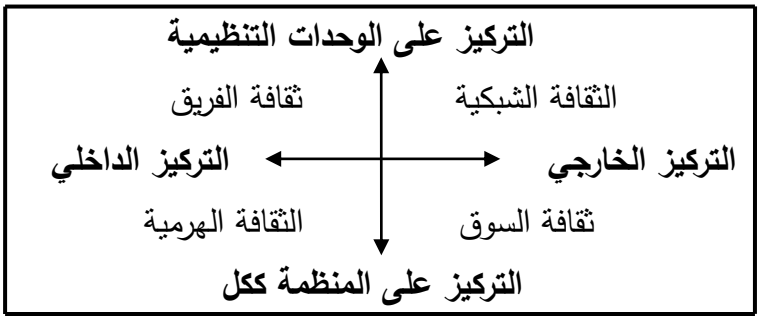
5-2.ثقافة الفريق: وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية وهي الشعور بالعضوية و وروح العائلة والتسلسل القبلي والتماثل والانسجام والتماثل والتماسك.

5-3.الثقافة الهرمية: وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية وهي سلطة الأمر والرقابة واتباع القواعد والهرمية العسكرية والسلطة والطاعة والمعيارية.

5-4.ثقافة السوق: وتتضمن عدة قيم تنظيمية تتجلى في إنجاز الهدف واتباع إستراتيجية التوسع والعمل وفق قانون السوق والتمايز[1].

وتتمثل انماط الثقافة التنظيمية حسب درجة التركيز وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم 08 يوضح تصنيف الثقافة التنظيمية بناءً على درجة التركيز



المصدر: إحسان دهش جلاب، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص .614

6- تصنيف الثقافة التنظيمية حسب معيار التوجه العام

وفقا لهذا المعيار تم تصنيف ثقافة المؤسسة بناءً على الاتجاهات والقيم الأساسية التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات داخلها. بمعنى آخر، يتم تصنيف الثقافة التنظيمية وفقًا لنمط التوجه العام الذي تتبناه المنظمة في إدارتها، واتخاذ قراراتها، وتحفيز موظفيها، وتحديد أولوياتها، ولهذا قام **والاش Wallach 1983** بوضع تصنيفه على أساس الاتجاه العام الذي تنميه الثقافة التنظيمية (هل هو بناء بيروقراطي أم ابتكاري داعم) وقد قسمها إلى ثلاثة أنماط:

[1]-إحسان دهش جلاب، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 614.

6-1.الثقافة البيروقراطية: يكون التركيز فيها على اتباع القوانين والتعليمات وتحديد المسؤوليات والسلطات، ويتم التنسيق ما بين الوحدات مع وجود تسلسل للسلطة الهرمية.

6-2.الثقافة الإبداعية: وتتجلى هذه الثقافة في المنظمات التي يعتمد فيها العمل على درجة الإنجاز والمخاطرة[1].

ويتميز هذا النمط من الثقافة التنظيمية بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات[2].

6-3.الثقافة المساندة: يتميز هذا النمط بوجود بيئة عمل يسودها جو من الصداقة والتعاون بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز كبيرا على الجانب الإنساني في هذه البيئة[3].

7-تصنيف ثقافة المنظمة حسب معيار بيئة العمل وتكيفها

وفقا لهذا المعيار قام "**دافت Daft**" بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط أساسية كما يلي[4]:

7-1.ثقافة التكيف: وتتسم بالتركيز على البيئة الخارجية وذلك من خلال اتباع المنظمة لاستراتيجية التغيير والتطوير المستمر من أجل مقابلة احتياجات الزبائن، مما يتطلب من المنظمة العمل على التحسين المستمر والقيام بالتغيير الفعلي، كما يتم في هذا النمط مكافأة المخاطرة والإبتكار.

7-2.ثقافة الرسالة: وتركز فيها المنظمة على الأهمية البالغة للرؤية الإستراتيجية من أجل بلوغ اهداف الفعالية التنظيمية، حيث يكون التركيز على جزء معين من الزبائن، ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة للتغيير السريع.

7-3.الثقافة القبلية: يركز هذا النمط من الثقافة على مشاركة الأفراد في المنظمة ومدى انشغالهم بأداء مهامهم على النحو المطلوب، إضافة للتركيز على التغييرات السريعة والمتوقعة التي تسود البيئة الخارجية التي تتواجد في إطارها المنظمة.

7-4.الثقافة البيروقراطية: وتتسم بالتركيز على استقرار البيئة الداخلية وتماسكها، بحيث تتميز بوجود مستوى مرتفع من التماسك والامتثال للأوامر واللوائح والقوانين والتعاون بين الأفراد.

---

[1]- رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، العدد 4، المجلد 9، الجامعة الأردنية، 2009، ص 656.

[2]- عمر بلجازية، محمد خير سليم أبو زيد، "دور ثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير (دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية)"، **مجلة الأبحاث الإقتصادية لجامعة البليدة**، جامعة لونيسي علي البليدة، العدد 10، جوان 2014،

[3]- عائشة يوسف الشميلي، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة (التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة)** ، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017، ص 145.

[4]- شاكر الخشالي، إياد التميمي، "الثقافة التنظيمية وجورها في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة (دراسة ميدانية بشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية)"، **مجلة البصائر**، العدد1، المجلد 13، 2009، ص 218.

المطلب الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية

تعددت الدراسات من قبل الباحثين حول الثقافة والسلوك الإنساني في التنظيم وما يتضمنه من أبعاد على غرار القيم والشخصية والإدراك وغيرها من الأبعاد الأخرى، الأمر الذي أدى إلى بلورة مجموعة من النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية والتي نذكر من بينها:

1-نظريات الثقافة التنظيمية وفقا للعلاقة بين الثقافة والأفراد والتنظيم

تبلور عن دراسات العلماء مجموعة من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم والمتمثلة في[1]:

1-1.نظرية القيم*: يرى أنصار هذه النظرية أنه لا يوجد مبدأ واحد تكاملي يسود الثقافة، بل أن الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والإتجاهات التي تشكل الواقع لدى حامليها، وأن كل ثقافة تحمل مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، حيث تسيطر هذه القوى على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

1-2.نظرية روح الثقافة: مضمون هذه النظرية أنه لكل ثقافة تنظيمية روحا معينة تتميز بها والتي تتجلى في مجموع السمات والخصائص المجردة التي يمكن استخلاصها من خلال تحليل المعطيات الثقافية، حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة، وبناءً على ذلك يمكن القول أن روح الثقافة تتمثل في مجموعة القيم التي يتم النظر إليها على أنها الإطار المرجعي لمعظم أفراد الجماعة في التنظيم، كما تحدد كذلك النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة، والتي هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع، ومنه فإن روح الثقافة هي وسيلة أساسية تعتمدها المنظمة لتحقيق الاستمرارية والتطور.

1-3.نظرية التفاعل مع الحياة: ترتكز هذه النظرية على أنه لكل أفراد التنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم، أي أن لهم خارطة إدراكية يقيمون وفقها جميع المعطيات، كما أن أسلوب الحياة يختلف عن نمط التفكير، فالأول يتمثل في الصورة التي يشكلها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يقومون بتأدية أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، حيث تعكس هذه الصورة قيم الجماعة ومدى تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء في المنظمة، ولذلك فإن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم[2].

---

[1]- نور الدين بوراس، "**دور القيادة الإدارية غي تنمية الثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمركب منجم الفوسفات بجبل العنق ببئر العاتر ولاية تبسة)**"، **رسالة ماجيستير**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، 2014، ص 88.

*تعود جذور نظرية القيم إلى أعمال **كلوكهون** و**ستوربتك** في الخمسينيات والستينيات، ثم طُبِّقت على الثقافة التنظيمية مع أعمال **هوفستيد** و**روبنز** في الثمانينيات.

[2]- العيد عماد، نور الدين بوعشة، "الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية"، **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، العدد 5، المجلد 2، جامعة لونيسي علي البليدة، 2016، ص ص 451-452.

تستند نظرية التفاعل مع الحياة إلى المنظور التفاعلي الرمزي كما تبلور مع "**روبيرت ميد**" و"**بلومر**"، وإلى تصور "**برغر**" و"**لوكمان**" للبناء الاجتماعي للواقع في أواخر الستينيات.

1-4.نظرية سجية الثقافة: تنحدر نظرية سجية الثقافة من مفهوم **الهابيتوس** عند **بورديو** في السبعينيات، الذي يفترض أن السلوك نتاج ميول متجسدة تتكون عبر الخبرة، وقد تم توظيف هذا التصور في تفسير تشكل سجيات ثقافية مستقرة داخل التنظيم، تستند هذه النظرية على فكرة الخبرة المكتسبة التي يمنحها أعضاء التنظيم قيمة معينة ومشتركة، وذلك لأنها تعبر عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الإجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في سلوكيات أفراد المنظمة، حيث تنمو هذه الخبرات من خلال التدريب والتكوين والممارسة، كما تساهم هذه العمليات في تراكم مكونات الثقافة لدى الأفراد، هذا التراكم يشكل المهارة والمعرفة التي تشكل سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتسم عناصر الثقافة في هذه الخبرات بالتنوع والانسجام والتوافق مع القيم والإتجاهات العامة التي تطبع شخصيات الأفراد.

ويرى "**رالف لينتون Ralf Linton**" أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين، وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية يرتبطان بمجموعة من العوامل المتمثلة في:

– البيئة الأسرية باعتبارها تمثل المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.

– البيئة الإجتماعية الثقافية التي تتضمن الموروث الثقافي المتمثل في العادات والتقاليد والقيم والمعرفة والخبرات، وبناءً على ذلك يُعد السلوك الإنساني في المنظمة انعكاسا للثقافة التي توجد في إطارها المنظمات، فبواسطة الموروث الثقافي يتشكل الإدراك الخاص حول حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت، الأمن، المنافسة، الجودة.

– الأشياء ذات القيمة أو المهنية ومعايير السلوك[1].

يتضح من خلال نظريات الثقافة وفقا للعلاقة بين الفرد والثقافة والمنظمة أن السلوك الفردي والجماعي يتحدد وفقا للقيم الثقافية التي يجملها الفرد والتي يستمدها من الثقافة المجتمعية التي تحيط بالمنظمة بداية بالأسرة مرورا بالمجتمع ووصولا للمنظمة، حيث تشكل هذه القيم روح الثقافة فهي تمثل الإطار المرجعي الذي يتعامل العاملون وفقه ويتفاعلون مع غيرهم، لتتولى المؤسسة من خلال الإدارة العليا بعد جذب العاملين وتعيينهم بعملهم تحقيق التوافق بين هذه القيم وأهدافها ويكون ذلك بالإعتماد على مجموعة من الإستراتيجيات التنظيمية على غرار التدريب والتكوين الذي يهدف لتطبيع العاملين بثقافة المنظمة.

[1]– العيد عماد، نور الدين بوعشة، **المرجع نفسه**، ص 452.

2-نظريات الثقافة التنظيمية وفقا للثقافة العامة وعلم الاجتماع

لجأ مختلف الباحثين في مجال الإدارة للاستعانة بعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا من خلال الاستعانة بأفكارهم بغية بلورة مفاهيم تتناسب مع المنظمات بهدف الوصول إلى فهم أفضل للثقافة التنظيمية، وبناءً على ذلك يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تستند على عدة نظريات أهمها[1]:

2-1.نظرية المؤسس والرمز بيتغرو Pettigrew 1976: ترتكز هذه النظرية على مُسلمة أساسية مفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية، القيم، الفلسفة، المعتقدات التي يراها مناسبة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، أي أن للخلفية الثقافية للمنظمة أثرا واضحا في القيم الثقافية التي تعيشها المنظمة والعاملين فيها.

ويتفرع عن هذه النظرية عنصران أساسيان:

2-1-1. الإدارة الرمزية: وتنطلق من افتراض أساسي وهو أن الطرق التقليدية لم تؤثر على نظام القيم وإدارتها في المنظمة، وهنا يتجلى دور القيادة في صياغة وإدارة هذا النظام القيمي بناءً على الأنشطة المنجزة من قبل العاملين والتي تتم من خلال التعليمات المسندة إليهم من قبل المدير، إذ يؤثر هذا الأخير في الرموز إلى جانب القيم المشتركة، كما يؤثر القادة والمؤسسون الرمزيون على تشكيل القيم الثقافية والأخلاقية، وفي هذا الصدد أشار "**بيرنارد باس Bernard Bass 1985**" إلى اعتماد نمط القيادة التحويلية التي تساهم بما تمتلكه من خصائص وأبعاد (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية) في التأثير على تلك القيم والمعتقدات من خلال التحفيز الفكري للعاملين ودفعهم لبذل أقصى جهودهم وتحقيق ما هو متوقع منهم.

2-2-1.القيادة الثقافية: يتواجد القادة ضمن فريق الإدارة العليا وفي هذا الصدد يؤكد "**ترايس وبير Trice & Beyer 1983**" أن هناك أربعة أنواع من القيادة تقوم بتشكيل الثقافة التنظيمية عل النحو التالي:

أولا: مؤسسو الثقافة: وهم الذين يبتكرون الثقافة المؤسسية ولهم رؤية مستقبلية لما ستكون عليه المنظمة عبر تحقق ثقافة الرسالة مما يؤكد على أهمية النظرة المشتركة لرسالة المنظمة، الأمر الذي يضفي على أعضائها معنى يفوق الأدوار المحددة لها.

ثانيا: مجسدو الثقافة (القيادة الرمزية): وهم الذين يحافظون على القيم الثقافية والأخلاقية السائدة فهم يمثلون قادة شعبويون لهم نجاحات باهرة في اجتياز منظماتهم للأزمات والمخاطر.

ثالثا: قادة التغيير: وهم القادة الذين لديهم القدرة على تغيير قيم المنظمة ويُطلق عليهم القادة التحويليون من الثقافة التقليدية إلى الثقافة الجديدة التي تتناغم مع المتغيرات والمستجدات.

---

[1]- نبيلة مرماط، **دور الثقافة التنظيمية في نظام الحوافز في المنظمة (دراسة حالة جامعة العقيد محند آكلي أولحاج، البويرة)، أطروحة دكتوراه،** جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص 30.

رابعا: القادة التكامليين: وتتجلى قدرتهم في تحقيق التكامل بين الثقافة والثقافات الفرعية والثقافات الرئيسية السائدة، ويسهمون في الحاجات الإجتماعية للعاملين.

2-2.النظرية التعددية "لويس Louis 1980": تتسم المنظمات الكبيرة بازدياد عدد العاملين والوحدات والأقسام والمستويات الوظيفية وبزيادة المهن والوظائف، ولذلك غالبا ما تطور هذه المنظمات أنواعا من الثقافات من جهة، ومن جهة أخرى تفرض النقابات والإتجاهات والمنظمات الأخرى شروطا على الثقافات الفرعية.

فزيادة حجم المنظمة واتساع أنشطتها وأعمالها سيساهم في توليد تمايز واضح في البناء التنظيمي والأهداف، ولذلك يكون للقائد الإداري دور واضح في تجسيد قيم محددة ينفرد بها في قسم ومستوى مهن معينة، كما تتباين الثقافة الفرعية بتباين دورة حياة المنظمة، وتتطبع الثقافة في المرحلة الأولى من دورة حياة المنظمة بثقافة المؤسس، ومن ثم تتطور وتنموا وتصبح أكثر نضجا، وقد أشار **لويس Louis 1985**، ضمنيا إلى أن الثقافة التنظيمية تنشأ من خلال تولد الثقافات الفرعية على المستوى المهني والوظيفي ويكون للإدارة العليا دور مهم في ضمان دمجها وبوتقتها ضمن الثقافة الأم.

ويفسر **لويس Louis 1985** نشأة الثقافة ضمن منظور النظام عبر الأنظمة الفرعية المتمثلة في الثقافات الثانوية الفرعية، وبما أن الثقافة التنظيمية تكون محكومة بفعل الآليات الرسمية لتدعيمها، فإن أثر الثقافات الفرعية لن يتيح لها فرصة الانتشار بسهولة، وذلك نتيجة للحاجز المهني الذي يسبب نشوئها وكذلك بسبب الصراعات الناجمة عن التباين في قيم وافتراضات الجماعة[1].

يتضح من خلال نظريتي **بيتغرو Pettigrew 1976** و**لويس Louis 1985** وما تفرع عنها من نظريات أن القادة المؤسسين أو كما يصطلح عليهم بالرموز يلعبون دورا مهما في ترسيخ الثقافة التنظيمية بما يمتلكونه من سمات وخصائص في العمل، حيث يعملون على دمج العاملين في المؤسسة وتطبيعهم بالقيم التنظيمية السائدة وتكييفها مع القيم الثقافية لهؤلاء الأفراد، وكذا العمل على إدارة واحتواء النزاعات والأزمات التنظيمية وفقا لما يشكله القائد من دور فعال تجسيد القيم الجديدة والمعتقدات والعمل على إرسائها في شكل قواعد يلتزم بها العاملون، فهؤلاء القادة يشكلون الرموز الذين يلهمون العاملين بسبب ما حققوه من إنجازات، ولذلك تقع على عاتقهم مسؤولية عملية التغيير الثقافي ويكون ذلك بالإعتماد على الأنماط القيادية الحديثة على شاكلة القيادة التحويلية التي تدعم وتجسد برامج التغيير التنظيمي من خلال تحفيز الأفراد العاملين وإقناعهم بجدوى التغيير من خلال المنافع التي سيجنيها العاملون إلى جانب المنظمة.

[1]- سامي فياض العزاوي، **ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم والأسس والتطبيقات)**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ص 85-91.

3-**نظرية المستويات لفومبيرن Fomburn 1983**: حدد **فومبيرن Fomburn 1983** ثلاثة مستويات رئيسية للمنظمة ألا وهي المستوى الإجتماعي والصناعي والتنظيمي، حيث يرى أن الثقافة التنظيمية هي نتاج لثقافة أوسع تكون المنظمات قد تكاملت معها، ويعد التفاعل بين المستويات الإجتماعية والصناعية والثقافية مع خصائص المنظمة أمرا مهما في تحليل ثقافتها، ويحتوي المستوى الإجتماعي على القيم والإتجاهات والمعاني التي يجلبها الأعضاء إلى المنظمة، حيث تتأثر هذه الثقافة بمختلف القوى والفواعل الإجتماعية كالأنظمة التعليمية والسياسية والاقتصادية إضافة إلى التركيبة الإجتماعية للمجتمع ككل.

فكلما انسجمت ثقافة المنظمة مع ثقافة المجتمع كلما أدى ذلك إلى قوتها وتماسكها، حيث يتحقق ذلك بالعديد من الطرق من أهمها قبول المنتجات والإعلانات ورسالة المنظمة عندما تسعى المنظمة للحفاظ على القبول والشرعية، وتتضمن ثقافة النشاط مجموعة من القواعد المؤثرة في السلوك المهني والحدود بين السلوك الغير أخلاقي والتنافسي، إضافة إلى الرموز السرية للسلوك في التعاملات التجارية، كما يمكن أن تؤثر ثقافة الصناعة (الأعمال) على الثقافات المهنية كثقافة المهندسين والمحاسبين والأطباء، وتتلخص الثقافة التنظيمية عبر القوانين الرسمية المسموح بها للسلوك ضمن المنظمة، وتعمل الثقافة التنظيمية ضمن المستويين الصناعي والاجتماعي[1].

حسب **فومبيرن Fomburn 1983** فإن ثقافة المؤسسة تشكل مزيجا بين الثقافة المجتمعية والثقافة الصناعية، فهي تمثل امتداد لثقافة أوسع على المستوى الخارجي والتي مصدرها المجتمع من خلاله النظام السياسي والتعليمي والإقتصادي وكلها أنظمة تتولى التنشئة الإجتماعية للفرد ولذلك يظهر تأثيرها دليا على الأفراد لأنه يستمد منها قيمه وتقاليده، خاصة وأن المنظمة هي نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة ولذلك فإن استقرارها هو من استقرار المجتمع الذي توجد فيه، كما يظهر جليا تأثير الثقافة الصناعية على الثقافة التنظيمية من خلال الممارسات الرسمية للمؤسسات التي تعمل في نفس القطاع من خلال الرموز والمباني وما إلى ذلك.

4-نظرية المسارات لإدجار شاين E. Shein 1987

ظهرت نظرية المسارات لدى "**إدجار شاين E. Shein**" في منتصف الثمانينيات، خاصة في أعماله حول الثقافة التنظيمية والقيادة، حيث حدد أربع مسارات رئيسية توجه تطور الثقافة داخل التنظيم، وهي السلطة، التآلف، الابتكار، والبقاء، تستند هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضاتها بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل استمراريتها وديمومتها، وتتمثل هذه المسارات فيما يلي:

[1]- سامي فياض العزاوي، **المرجع السابق الذكر**، ص 85.

4-1.مسار السلطة الإستقلالية: أي القائد أو من سيقود الجماعة، فكلما كان القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة كلما أدى إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

4-2.مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويتجلى من خلال الإنتماء إلى الجماعة ويستند على مدى الإلتزام.

4-3.مسار الإبتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

4-4.مسار البقاء والنمو: ويتضح في القدرة على تحقيق المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة حيث تقع مسؤولية إحداث التغيير الثقافي غالبا على عاتق القيادة[1].

يتبين من خلال نظرية "**شاين Schein**" بأن الثقافة التنظيمية إذا ما أرادت البقاء والتطور فإنها يجب أن تأخذ بعين الحسبان أربعة عناصر أساسية أولها البعد القيادي الذي يتمثل في تمتع القائد بمجموعة من الخصائص التي تتيح له تشكيل وتوطين ثقافة المنظمة على النحو المطلوب، أما العنصر الثاني فهو البعد الجماعي والذي يكون بتشجيع العمل الجماعي من خلال التعاون وتكامل الأدوار ونبذ كل أشكال الصراع، أما العنصر الثالث فيتمثل في الإبداع والإبتكار والذي يتضح من خلال العمل على حل المشكلات التي تواجه المنظمة بطرق إبداعية بدلا من اتباع الأساليب التقليدية التي لم تعد مناسبة للمنظمات الحديثة بسبب التغييرات المسارعة، وهو ما يقودنا للحديث عن العنصر الرابع والذي يتمثل في الحفاظ على النمو وتحقيق البقاء والذي يتأتى عن طريق تغيير الثقافة التنظيمية التي تقوم على التسلسل الهرمي إلى ثقافة قوية وداعمة للإبداع وهنا يبرز دور القائد الذي يضطلع بمسؤولية كبيرة في إنجاح برامج التغيير الثقافي.

5-نظرية الأبعاد لشولز Scholz 1987: وفقا **لشولز Scholz 1987** فإن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن محصلة تأثير العوامل الداخلية والخارجية، بصورة جلية بالتركيز على ثلاثة أبعاد أساسية:

5-1.البعد التطوري أو الثوري: حيث يفترض **شولز Scholz 1987** أن الثقافة الوليدة تمر وتتطور وفقا لعدة مراحل نتيجة لاستجابة المنظمات للتحديات التي تواجه الثقافة، وتمر بأربع مراحل وهي (الاستقرار، الاستجابة، التحري، الإبتكار).

5-1-1.مرحلة الاستقرار: وتتمثل في عدم توقع وجود تحديات خارجية تتطلب التغيير.

5-1-2.مرحلة الاستجابة: وفقا لهذه المرحلة تتلقى المنظمة التغيير بحدود قليلة وتراقب ما ينعكس من آثار ذلك على تغيير افتراضاتها بشأن الأفراد والبيئة وثقافتها، وتحاول المنظمة تجاوز هذه المرحلة بالبحث عن الطرق والأساليب التي تستجيب من خلالها سريعا لتلك التغيرات.

---

[1]- نوري الود، "**بعض عوامل الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بمستشفى هاني أحمد هادف – مسعد- ولاية الجلفة)**"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، كلية علم النفس وعلوم التربية، 2018، ص 89.

5-1-3.مرحلة الإبتكار: وتتجسد من خلال حصول المنظمة على قدر كبير من التغييرات المستمرة والمتواصلة.

هذه المراحل تتعلق بالنواحي الداخلية الذاتية للثقافة خصوصا فيما يتعلق بأبعادها من قيم وافتراضات والتي تتطور من مرحلة لأخرى.

5-2.البعد الداخلي: ويُقصد به مجموعة الظروف والمتغيرات المتواجدة في البيئة الداخلية التي تتواجد وتعمل في إطارها المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر في الثقافة التنظيمية، حيث تقوم المنظمة بأنشطتها وعملياتها الإنتاجية بتبني نوع من الثقافة يدعم التوجه نحو الإنجاز، أما إذا كانت الثقافة مهنية فهي تهدف إلى تعزيز مهارات متنوعة وخبرات مهنية تشجع على تطوير ثقافة تنظيمية تؤكد على الفردية والمهنية.

5-3.البعد الخارجي: من الطبيعي أن يكون تطور الثقافة التنظيمية مرتبطا بالبعد الخارجي، حيث تواجه المنظمة بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع، فالبعد الخارجي للثقافة يتمثل في القوى التي تتشكل البعد الخارجي وكيفية إدراك المنظمة لها ومدى التجاوب معها، فعندما تتواجد المنظمة في بيئة معقدة ومتغيرة فهي تتطلب إما ثقافة مرنة أو إبداعية أو ثقافة تتحمل المخاطر، وعلى النقيض من ذلك عندما تواجه المنظمة بيئة مستقرة نسبيا وبسيطة تقوم بتطوير ثقافة محافظة تتجنب المخاطر وتتسم بالبيروقراطية[1].

حسب **تشولز Scholz 1987** فإن الثقافة التنظيمية تمثل محصلة تفاعل ثلاثة أبعاد أساسية وهي البعد الثوري الذي يمر بثلاث مراحل مرتبطة ببعضها البعض بداية تبدأ بداية بمرحلة الاستقرار التي تتسم بالترقب والهدوء نتيجة لعدم وجود تهديدات وتحديات أمام المنظمة، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الاستجابة والتي تبدأ فيها المنظمة بالانصياع والتكيف مع التغيرات البيئية المستجدة، لتأتي المرحلة الثالثة وهي مرحلة الإبداع والإبتكار والتي تهدف لحفاظ المنظمة على بقاءها واستمراريتها، أما ثاني الأبعاد فيتعلق بالمستوى الداخلي للمنظمة حيث يظهر تأثر الثقافة التنظيمية بالثقافة المهنية، حيث تتبنى المنظمة الثقافة التي تدعم توجهاتها الإستراتيجية بناء على النشاط الذي تمارسه وهنا تقوم المنظمة بالاستفادة من النجاحات التي تعمل معها في نفس المجال، أما ثالث الأبعاد فهو البعد الخارجي الذي يظهر في رغبة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تبني الثقافة التنظيمية الإبداعية التي تتيح لها التعامل مع مختلف التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية.

6-نظرية التفاعل التنظيمي "إيفانسيفيتش وآخرون Ivancevich et al 1997"

وفقا لهذه النظرية فإن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ورقابة مع مكونات التنظيم (القواعد والإجراءات والسياسات والهيكل التنظيمي والقوانين

[1]- سامي فياض العزاوي، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 88-89.

التقنية المستخدمة والعمليات) ومن خلال ذلك تنقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي، أي أن الإدارة العليا هي الموحدة للثقافة التنظيمية[1].

يظهر من خلال هذه النظرية الدور المحوري للإدارة العليا وما تشمله من قيادات ورموز في نقل الثقافة التنظيمية بين مكونات المنظمة والحفاظ عليها، فعن طريقها تتحدد طرق وأساليب العمل والهيكل التنظيمي للمنظمة، وبناء عليها يكون أداؤها والأهداف التي تصبوا إليها.

يتبين من العرض السابق أن نظريات الثقافة التنظيمية تستند إلى جذور سوسيولوجية وأنثروبولوجية مختلفة، تمتد من نظرية القيم في خمسينيات القرن العشرين، مرورا بالمنظور التفاعلي الرمزي والبناء الاجتماعي للواقع في الستينيات، ثم المقاربات الرمزية والتنظيمية عند "**بيتتيغرو**" "**وشاين**" في أواخر السبعينيات والثمانينيات. ويُظهر هذا التسلسل التاريخي أن الثقافة التنظيمية مفهوم **concept** حديث نسبيا، لكنه يقوم على تراكم نظري طويل في علم الاجتماع العام.

المبحث الرابع: إدارة الثقافة التنظيمية وتقييمها في المؤسسة

إن إدارة الثقافة التنظيمية تعد من اللبنات الأساسية لبقاء المنظمة وتطورها، حيث أن تشكيلها لا يمكن أن يتم بأي حال من الأحوال مرة واحدة وإنما يتم ذلك تدريجيا عبر مراحل كما يتطلب ذلك جهودا حثيثة على فترات زمنية، إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية بمجرد ترسيخها لدى العاملين فإنه من الصعوبة بمكان تغييرها خاصة إذا تطلب الأمر إجراء تغيير راديكالي وليس تدريجي، ومن خلال هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث إلى تكوين الثقافة التنظيمية بالتعريج على الأساليب المتبعة في ذلك، ومن ثم التطرق إلى الحفاظ على الثقافة التنظيمية وتوطينها، وبعد ذلك سنتناول التغيير الثقافي وما يتضمنه من استراتيجيات وآليات ضرورية لإنجاحه.

المطلب الأول: تشكيل وتقييم الثقافة التنظيمية

إن بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية ليس بالأمر اليسير، إذ أن مرحلة تشكيل الثقافة التنظيمية تعتبر من العمليات المحورية بالنسبة للمنظمة، نظرا لما تلعبه من دور في توضيح أهداف المنظمة من جهة، واتجاهات العاملين من جهة أخرى، ومن ثم العمل على تشكيل الروابط بين الأفراد وبناء شخصياتهم وترسيخ قيم تتسم بالقوة والسيطرة داخل المنظمة، ووضع ورؤية واضحة لحاضر ومستقبل المنظمة والاستراتيجيات المتبعة لبلوغ ذلك، ونظراً لأنهم يكونون موجودين في المنظمة منذ تأسيسها ومساهمتهم الفعالة في اختيار العاملين على اختلاف مراكزهم، فإن اتجاهاتهم وقيمهم تنتقل إلى الأفراد الملتحقين حديثا بالمنظمة، مما يؤدي لتوفير جو من الثقة بين كافة العاملين القدماء والجدد، ويسمح للعاملين حديثي

[1]– مهدية ساطوح، "**الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية (المؤسسة المينائية سكيكدة EPS نموذجا)**"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، 2018، ص 95.

التوظيف بالتعبير عن آرائهم التي من الضروري تقبلها، كما يظل صوتهم مسموعا وحضورهم فعالا طالما أنهم متواجدون في كنف المنظمة.

1-مراحل بناء الثقافة التنظيمية

يمكن تشبيه عملية تكوين الثقافة التنظيمية بعملية التنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد من بداياتهم الأولى ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الأنشطة والممارسات اليومية للوالدين داخل الأسرة، وكلما كانت القيم مغروسة في سن مبكرا كلما كانت أكثر قوة ومتانة وكذلك الحال في المنظمات، فإن القادة والمؤسسين يقومون بدور رئيسي في تشكيل العادات والتقاليد وتحديد طرق وكيفيات العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها الأمر الذي من شأنه أن يؤدي لتسهيل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتتعزز باعتبارها طريقة لاكتساب المزيد من المزايا و المكاسب[1].

وتتشكل الثقافة التنظيمية من خلال الاستجابة لتحديين رئيسيين[2]:

1-التكيف مع البيئة الخارجية: تستمد ثقافة التنظيمية متأثرة بخبرة المؤسسة من خلال الاحتكاك مع البيئة الخارجية فعلى كل مؤسسة أن تضمن لها مكانا في السوق الذي تتعامل معه من خلال النشاط الذي تزاوله، وتعمل على تحقيق ذلك في المراحل الأولى لتأسيسها، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات لها تأثير جيد على المؤسسة مقارنة بالقيم والممارسات الأخرى، فعلى سبيل المثال فإن إحدى الشركات قد تعتبر حصول العملاء على منتجات خالية من النقائص والعيوب هو أساس وجودها مما يضمن لها مكانا مميزا في السوق، وبالتالي فإن وجود هذا المستوى من المنتجات يدفع العملاء إلى تفضيلها على باقي المؤسسات الأمر الذي يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

والقصد من ذلك أن هذه المؤسسة تسعى إلى بلوغ مستوى جيد من خلال التزام العاملين بها بإنتاج منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين، وعلى العكس من ذلك فقد ترى مؤسسة أخرى أن إنتاج وبيع منتجات ذات جودة متوسطة منخفضة السعر من شأنه أن يخدمها بالسوق أكثر، وينتج ذلك عند ظهور ثقافة مناسبة بطريقة أفضل ويحقق لها مكانا جيدا بالسوق، وينتج عن ذلك ظهور ثقافة عامة ترتكز على اتباع إستراتيجية قيادة السعر.

---

[1]- منال طه بركات، "**واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع غزة**"، **رسالة ماجيستير**، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007، ص 57.

[2]-محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، ط1، القاهرة: دار حميثرا للنشر والتوزيع، 2020، ص 70.

2-التكيف مع البيئة الداخلية: تحاول المنظمات تحقيق التكامل الداخلي عن طريق اللغة والمصطلحات التي تبرزها طرق الاتصال وإعداد المعاني المشتركة، إضافة إلى الإطار المحدد لشروط الانتماء للفرق ومجموعات العمل، وكذلك تحديد السلطة والنظام الأساسي والتعويضات والعقوبات[1].

يوضح الشكل رقم **(06)** كيفية ظهور الثقافة التنظيمية من الناحية العملية، حيث يرى **Don Hellriegel et John W. Siocum** أن قيادة المؤسسة تقوم بداية بوضع اتفاق حول المسلمات والمعتقدات الموحدة التي تحدد وتنظم سلوك الأعضاء، وتحرص على أن يتم احترامها من قبل الأعضاء مستخدمة في ذلك مبدأ الثواب والعقاب، فتصبح سلوكيات الأفراد منسجمة مع القيم والمسلمات المشتركة، وبظهور النتائج الجيدة يزداد التفاف الأفراد حول القيادة ويزداد تمسكهم بنموذج الفكر السائد وبالتالي يقتنع الأفراد أكثر فأكثر بقيم ومعتقدات المؤسسة ومع مضي الوقت تسقط في لا وعيهم وتصبح من المسلمات، يدافعون عنها أمام الآخرين من خارج المؤسسة، ويحرصون على تلقينها للمنتسبين الجدد على أنها الطريقة المثلى في الفهم والتفكير والتصرف.

الشكل رقم 09 يوضح مراحل بناء الثقافة التنظيمية حسب Don Hellriegel et John W. Siocum

المدراء	*وضع اتفاق حول المسلمات والمعتقدات الموحدة التي تحدد وتنظم سلوك الأعضاء
السلوكيات	*سلوكيات الموظفين منسجمة مع القيم والمسلمات المشتركة للشركة.
النتائج	*نتائج مالية جيدة/الحصة السوقية/التحام الموظفين.
الثقافة	*تظهر كثقافة قوية/الحفاظ على التقاليد/تطبيقات التنشئة الإجتماعية للموظفين الجدد

المصدر: عيسى روابحية، **المرجع السابق الذكر**، ص 40.

يرى "**جمال الدين المرسي**" و"**محمد ثابت إدريس**" أن تشكيل الثقافة التنظيمية يمر بمجموعة من الخطوات:[2]

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين مما يزيد من فرص تقبلهم للثقافة الجديدة وتكيفهم معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والقيم والتجارب السابقة وذلك بهدف مساعدتهم على اعتناق الثقافة السائدة إضافة إلى قواعد السلوك التي تخص المنظمة.
- ضرورة توفير التدريب الدوري للعاملين في المنظمة.
- من الضرورة استخدام نظم الحوافز والمكافآت بعناية فائقة من أجل دعم الأداء الفعال الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين بصفة دورية بُغية التأكد من انتشار الثقافة التنظيمية واعتناقها من قبل الأفراد.

[1]-عيسى روابحية، **المرجع السابق الذكر**، ص 39.

[2]-جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص ص 440-441.

– تعريض الأفراد العاملين لمجموعة من المواقف التي تؤدي لتعزيز الثقافة التنظيمية لديهم.

– تكليف العاملين للقيام بمجموعة من الأعمال والمهام من خلال اتباع أسلوب التقليد والمحاكاة مثل تدريبهم على تبني الثقافة السائدة داخل المؤسسة.

وفي المقابل هناك من يقسم خطوات تكوين الثقافة التنظيمية إلى ثلاث محاور أساسية:

1-الوعي بعملية تكوين الثقافة التنظيمية

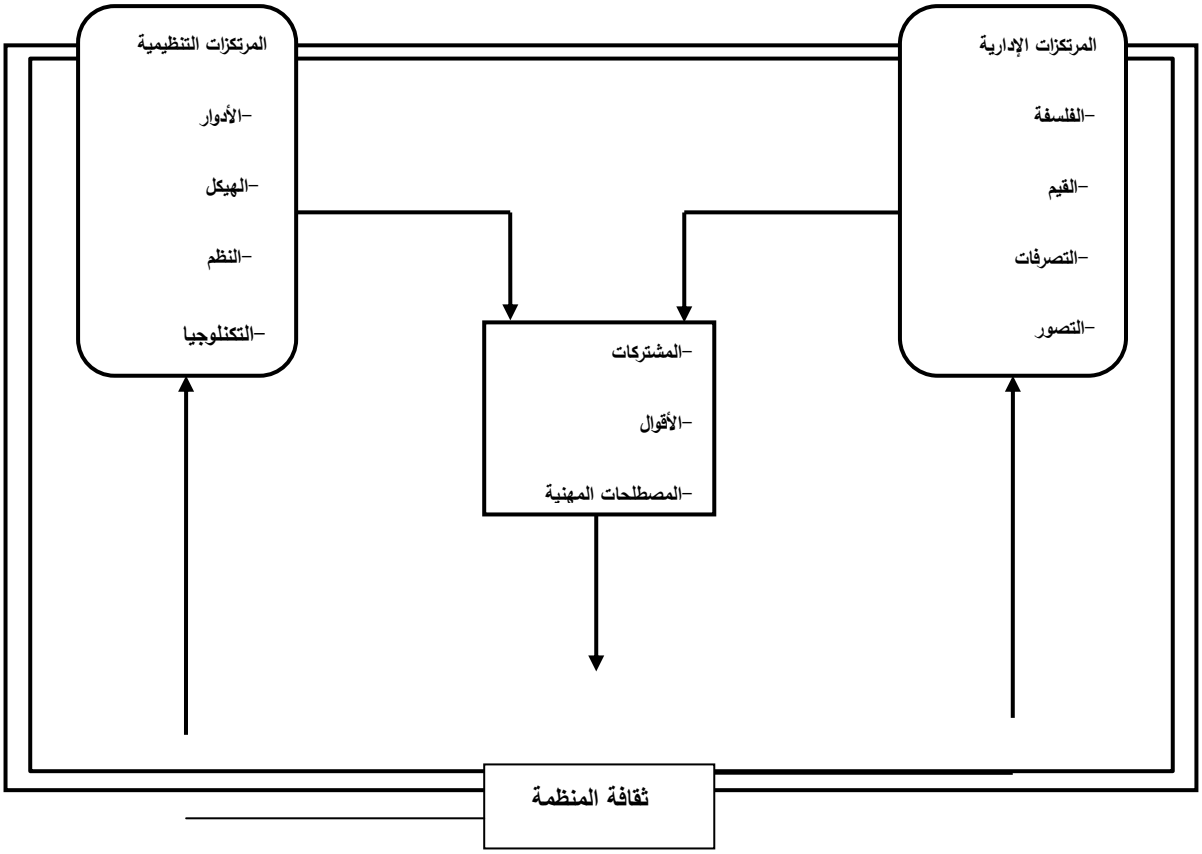
في هذا الصدد قام كل من "**براون**" و"**هارفي**" **Brown & Harvey** بتحديد مجموعة من المرتكزات التي بناء عليها يتشكل الوعي بثقافة المنظمة:

1-1.مرتكزات إدارية: وتتمثل في مجموع القيم والتصورات والفلسفة التي يتبعها أعضاء التنظيم والتصرفات التي يصدرونها.

1-2.مرتكزات تنظيمية: وتتمثل في الأدوار التي يضطلع بها كل عضو من أعضاء التنظيم ووظائف العناصر التنظيمية للمنظمة كالهيكل التنظيمي والتكنلوجيا المستخدمة والنظم والإجراءات والقواعد المتبعة.

وقد أكد الباحثان أن التفاعل بين المرتكزات الإدارية والتنظيمية من شأنه أن يؤدي إلى إنتاج النقاط المشتركة في الأقوال والمشاعر والتصرفات والمصطلحات المهنية ومن ثم فإن تشكيل الثقافة التنظيمية يكون نتاجا للتفاعل بين النقاط والقواسم المشتركة، ولكن على الرغم من ذلك تبقى الثقافة بحاجة للتجديد والتحسين ويكون ذلك من خلال توظيف المعارف المرتدة المتمثلة في التغذية العكسية التي تكون نتيجة التفاعل الحاصل بين المرتكزات وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (10) يوضح الوعي بعملية تشكيل الثقافة التنظيمية



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، **المرجع السابق الذكر**، ص 107.

2-فهم آلية نشوء الثقافة: تتشكل الثقافة التنظيمية عندما يشترك الأفراد الافتراضات التي يكتشفونها والمعرفة ويتقاسمونها، كما يقومون بتطوير طرق التعامل مع مجموعة من القضايا ومن بينها:

2-1.قضايا التكيف الخارجي والبقاء التي تنجزها المنظمة في إطار بيئة العمل الداخلية وعندما تتعامل مع بيئتها الخارجية، وتتمثل هذه القضايا في:

- رسالة المنظمة واستراتيجيتها.
- أهداف المنظمة.
- الوسائل (الهيكل ونظم المكافآت).
- مدى مساهمة الأفراد والفرق في إنجاز الأهداف على نحو حسن.

2-2.قضايا التكامل الداخلي التي تؤسس لعلاقات عمل بين أعضاء المنظمة وتحافظ على فاعليتها، وتتمثل فيما يلي:

- اللغة والمفاهيم وتحديد طرق الإتصال والتواصل، تطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.
- حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيهما.

-القوة والمكانة وما يرتبط بذلك من طرق كفيلة بتحقيقها واكتسابها والأساليب الفعالة للحفاظ عليها.

-نظم الحوافز والمكافآت والإجراءات العقابية (تطوير نظم تشجيع السلوكيات المرغوبة وفي المقابل عدم تشجيع السلوكيات الغير مرغوبة).

3-تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة: تسعى إدارة المنظمة لتشكيل ثقافة تنظيمية مرغوبة تمتلك خاصية قدرة التأثير على سلوك العاملين وتؤدي إلى تحقيق نتائج تعكس حالة تكوين ثقافة قوية متماسكة، ويرتكز إنشاء ثقافة قوية على اتباع الإدارة للإجراءات والطرق المناسبة لتشكيل المناخ الثقافي الملائم، إضافة إلى تداخل مجموعة من العوامل والمعطيات والمصادر التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة.

وفي خضم ذلك يؤكد عديد الباحثين أن تشكيل الثقافة التنظيمية يمر باتباع مجموعة من المراحل وفقا لما يلي[1]:

3-1. منشأ الشركة: قد تُعزى الثقافة التنظيمية ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الأوائل المؤسسين للشركة، وفي غالب الأحيان يخرج من بينهم شخصية قيادية تتسم بالديناميكية، كما تسود مجموعة من القيم التنظيمية الجديدة والمسيطرة وتتسم بالقوة ولديها رؤية واضحة لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، والسبل الكفيلة لتحقيق ذلك، وتنتقل القيم والإتجاهات إلى العاملين الجدد شيئا فشيئا، ومع مرور الوقت يتم قبول وجهات نظرهم متى طُرحت، ويظل صوتهم مسموعا وآراؤهم محترمة طالما أنهم متواجدون بالمنظمة.

3-2. التأثُر بالبيئة الخارجية: تتكون الثقافة التنظيمية وتتأثر بالبيئة الخارجية التي تتواجد المنظمة ضمنها، حيث تتسم البيئة الخارجية بالمنافسة الشرسة بين المؤسسات، وهو ما يدفعها للبحث عن مكان مناسب في القطاع الذي تمارسه والسوق الذي تتعامل معه.

3-3. الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية بالعملية الاتصالية بين فرق ومجموعات العاملين، حيث ترتكز الثقافة التنظيمية على الفهم المشترك للأحداث والظروف السائدة التي يواجهها العاملون، ولذلك يمكن القول بأن الأفراد العاملين يعطون معنى للأنشطة والأحداث السائدة في المنظمة.

3-4.بلورة القيم: حيث يقرر الجهاز الإداري نوع القيم الإستراتيجية والرئيسية الواجب تلقينها للعاملين، ومن ثم يقوم ببلورة هذه القيم الثقافية اليومية والتشغيلية إلى وظائف وممارسات بحيث تشكل مرجعا يلجأ إليه العاملون، وذلك بهدف الوصول إلى القيم الإسترتيجية التي تسعى المنظمة لبلوغها.

[1]- جيرارد جلينبرغ، بارون روبرت، **إدارة السلوك في المنظمات** ، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي، عمر بسيوني)، الرياض: دار المريخ، 2004، ص ص 637-638.

3-5.إختيار وتعيين العاملين: يتم اختيار العاملين بناءً على اتفاقهم مع القيم والمعتقدات الثقافية للإدارة، حيث تُخضع المنظمة العاملين لفترة اختبار لا تزيد عن مائة يوم بغية التعرف على خلفيتهم الثقافية ليتم في ذات الفترة دراسة اتجاهاتهم وأنماطهم السلوكية.

3-6. صياغة رؤية واستراتيجية المنظمة: تقوم المنظمة بوضع وصياغة الرؤية الإستراتيجية التي تعكس ما تطمح المنظمة لبلوغه مستقبلا وما هو الوضع الذي ستكون عليه، أما فيما يتعلق باستراتيجية المنظمة فيتم وضعها بناءً على القيم الإستراتيجية للمنظمة[1].

3-7.إتباع أساليب إدارية معينة: تتبع المنظمة أربعة أساليب في تشكيل الثقافة التنظيمية تُسمى في مجموعها بـ **(HOME)** وذلك بتجميع الأحرف الأولى منها كما يلي[2]:

3-7-1.بناء إحساس بتاريخ المنظمة (History): ويكون ذلك من خلال سرد وقائع تاريخية عن المنظمة والتطرق إلى القصص والحكايات عن أبطال وأساطير المنظمة.

3-7-2.إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): ويتم ذلك من خلال القيادة الإدارية داخل المنظمة والتي يتجلى دورها في تحديد الأدوار المنوطة بكل فرد في المنظمة وإيصال القيم والمعايير.

3-7-3.تطوير الإحساس بالعضوية والإنتماء (Membership): ويكون من خلال نظم الحوافز والمزايا والمكافآت وتخطيط المسار الوظيفي، وتحقيق الاستقرار في الوظيفة وسياسة جذب القوى العاملة وتنمية مهاراتها عن طريق عملية التطبيع والتدريب والتطوير.

3-7-4.تفعيل التبادل بين الأعضاء (Exchange): ويكون ذلك عن طريق عقد العمل وتسهيل الاتصالات ومشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات من كافة المستويات.

فهذه الأساليب الآنفة الذكر من شأنها المساهمة في وضع الأسس والمرتكزات الفعالة لتشكيل الثقافة التنظيمية من ناحية والتي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية من ناحية أخرى.

3-8.نشر ثقافة المنظمة: حيث تقوم المنظمة في هذه المرحلة بوضع البرامج والدورات التدريبية لتلقين قيم المنظمة وغيرها من المكونات الأخرى لثقافة المنظمة، إضافة إلى رفع مجموعة من الشعارات التي تجعل المنظمة تمثل القدوة التي يُحتذى بها في نظر عمالها وعلى سبيل المثال الشفافية، ثقافة العمل والإنجاز، الأمانة...إلخ.

3-9.تعزيز السلوك الثقافي: وفقا لهذه الخطوة يتم تشجيع السلوك المرغوب فيه والذي يتلاءم مع القيم الثقافية للتنظيم، وفي ذات الوقت عدم تشجيع السلوك الغير مرغوب فيه والذي يتنافى مع القيم الثقافية التنظيمية[1].

---

[1]- هيثم عبد الله أبو خديجة، "**المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة (دراسة ميدانية على شركات التامين المساهمة العامة في الأردن)، أطروحة دكتوراه** ، جامعة دمشق ، كلية إدارة الأعمال ، 2008، ص 109.

[2]- حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط2، عمان: دار الحامد، 2009، ص 265.

ومن ناحية أخرى هناك من يرى بأن تكوين الثقافة التنظيمية يمر بمجموعة من الخطوات وفقا للآتي[2]:

3-10.زرع القيم وتشكيل الإتجاهات بالإعتماد على الشعائر والتقاليد: إذ أن الإتجاهات تدعم وتؤكد القيم والتقاليد المستهدفة مثل تقاليد تقبل الأعضاء حديثي العهد بالمؤسسة، نوع اللباس، شكل المكاتب وترتيبها...إلخ.

3-11.التركيز على الجوانب الإجتماعية داخل التنظيم: ممارسة الكثير من الشعائر السابقة من خلال أنشطة إجتماعية لا تمد بأي صلة للعمل على غرار القيام برحلات وإقامة الحفلات...ومحاولة إشراك عائلات العمال، مما يؤدي للمزيد من الاتحاد ويوفر فرصة وهامشا واسع لممارسة التقاليد والشعائر، هذه الأمور من شأنها أن تساهم في تماسك أفراد المنظمة وتعزيز الروابط بين المنظمة وأفرادها.

3-12. دعم وتشجيع تشكيل جماعات تهتم بالأنشطة والتظاهرات الثقافية والإجتماعية: نظرا لما تلعبه هذه من دور فعال في توطيد روابط التعاون وزيادة التماسك مما يؤدي لزيادة الإنتماء التنظيمي للعاملين.

3-13.منح أهمية قصوى للجانب المعنوي للعاملين: ويكون ذلك من خلال العمل على كسب رضاهم من خلال رصد التغيرات التي تطرأ على معنوياتهم بغية التعرف على الإتجاهات والجوانب السلبية ومعالجتها والعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية منها.

3-14.تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين: وذلك بهدف المساعدة على تكوين فرق وجماعات عمل متماسكة، والعمل على تحقيق التعاون في جميع الإتجاهات سواء كان أفقيا بين العاملين أو عموديا بين العاملين والإدارة، لأنه إذا ما لم يكن هناك تعاون وتماسك في الاتجاه العمودي فإن ذلك سيؤدي إلى وجود صراع بين العاملين والإدارة.

3-15.إدارة الصراع التنظيمي: الإختلافات أمر طبيعي لا مناص منه ولا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهلها، فهي سلاح ذو حدين فقد تأخذ منحى سلبي وتؤدي إلى تأزم الأمور مما يتولد عنه مشكلات إنسانية وإدارية وقد تأخذ منحى آخر إيجابي وتكون وسيلة للنضج والتطور، فعملية إدارة الصراع على النحو المطلوب تستوجب توفر مجموعة من المهارات الإدارية، كما تتطلب استخدام نظام فعال للتظلم يتيح لكل فرد تعرض للتعسف والظلم أن يتمكن من إيصال تظلمه للجهات المختصة والحصول على حقه كاملا غير منقوص.

---

[1]- هيثم عبد الله أبو خديجة، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 110-111.

[2] حمد بن فرحان الشلوي، "**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية)**"، **رسالة ماجيستير**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية ، 2005، ص ص 44-46.

المطلب الثاني: آليات الحفاظ على الثقافة التنظيمية

إن تشكيل الثقافة المؤسسية يعتبر العنصر المحوري للقادة الذي لديهم دور كبير في رسم عالم وسياسات المنظمة انطلاقا من وضع سياسات واستراتيجيات وفق مكونات الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة هذا من جهة ومن خلال إيجاد الآليات المناسبة التي تجعل المنظمة متكيفة مع متغيرات البيئة الخارجية من جهة ثانية، ولذلك لا يتوقف الأمر عند تشكيل ثقافة مؤسسية مناسبة وفقط بل من خلال تطويرها وتكوين وإدامتها ونقل هذه الثقافة لكي تبقى دائما في حالة مرونة مطلقة في ظل التحولات الداخلية والخارجية للمنظمة، وقد أكد العديد من الكتاب والمفكرين أن الحفاظ على الثقافة التنظيمية يتطلب الإعتماد على مجموعة من الطرق والممارسات.

1-ممارسات الإدارة العليا: على الرغم من أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين.

2-التطبيع: ينبغي على المنظمة إذا أرادت توطين الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم بعد جذبها للمترشحين وتعيينهم، القيام بتطبيع هؤلاء العاملين بقيمها ومعتقداتها عن طريق عملية التدريب، فالتدريب إذا هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وما يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، فالبرامج التدريبية تحظى بأهمية كبيرة تتمثل في غرس الأبعاد الثقافية للمنظمة لدى العاملين لتتجسد فيما بعد في سلوكاتهم وتصرفاتهم.

3- القصص والطقوس والرموز والمفردات: تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية السابقة لمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس، والقصص التي يتم تداولها في التنظيم بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها ومن بين هذه الطقوس التي تحرص المنظمة عليها إقامة حفلات التكريم للمتفوقين والمنجزين وأصحاب الأفكار التطويرية، وإحياء الأعياد والمناسبات الدينية وزيارة الزملاء ومشاركتهم في المناسبات الخاصة، كل هذا يعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين[1].

4-إختيار العاملين: تعد مرحلة أساسية في تشكيل ثقافة المنظمة والمحافظة عليها، حيث أن عمليات الاختيار تتيح للمنظمة اكتشاف الأفراد الذين تتوفر فيهم مجموعة من الصفات والخصائص والخلفيات الثقافية والأنماط السلوكية والاستعدادات والتوجهات اللازمة للثقافة التنظيمية، وبعد مرحلة الاختيار تأتي عملية التعيين التي تتجلى في اختيار الأفراد الذين يواءمون قيم المنظمة، أو الاعتذار عن التعيين إذا ما كانت قيم وتوجهات العاملين غير متفقة مع قيم المنظمة.

[1]-محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 165-166.

ولذلك تعمل المنظمات على إخضاع موظفيها لفترة من أجل التعرف على قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم ومدى قدرتهم على التطبع والتشبع بالقيم الثقافية للمنظمة، كما تسمح للموظف بالتعرف على ما إذا كانت توقعاته متوافقة مع الواقع العملي الذي يمثل حيزا كبيرا من القيم الثقافية للمنظمة.

5-التنشئة الإجتماعية التنظيمية: من أجل فهم هذه العملية ينبغي الإجابة على مجموعة من الأسئلة وهي ضع نصب عينيك ماضيك الوظيفي، ما هو انطباعك الأول فور التحاقك بوظيفتك للمرة الأولى، في الغالب تكون هذه الفترة غير مريحة بسبب أن بيئة العمل للوظيفة الجديدة تختلف عن الوظيفة السابقة ولأن الموظفين المحيطين بك جُلهم غرباء، يجب عليك المبادرة بالتعرف عليهم كما أن العمل الجديد قد يكون مختلفا عن سابقه ويتطلب تعلم مهارات وإجراءات وسياسات جديدة من أجل تأديته بمهارة عالية، ومن خلال هذا المنطلق يتضح أن التنشئة الإجتماعية التنظيمية تتمثل في العملية التي يتحول فيها الأفراد من المحيط الخارجي للمنظمة إلى المحيط الداخلي من أجل أن يكونوا أكثر فعالية داخل المنظمة[1].

فالتدريب هو عبارة عن نوع من التنشئة الإجتماعية التي من خلالها الموظفون الكثير من المعلومات عن أهداف فالمنظمة وأنشطتها وقيمها، وكل ما يميزها عن باقي المنظمات الأخرى، ويتم ذلك من خلال مجموعة من البرامج التدريبية التي تهدف لتوجيه العاملين إلى كل ما يتعلق بالمنظمة من قيم وأهداف ومعتقدات، وقد تستغرق هذه البرامج ساعات أو أيام بحسب حجم المنظمة وطبيعة النشاط الذي تتبعه، وتجدر الإشارة إلى أن هذه البرامج التدريبية يتم انعقادها بعد تعيين الموظف حيث تتضمن تعريف الموظف بما له من حقوق وما عليه من واجبات والتزامات، إضافة إلى السمات المميزة لوظيفته عن غيرها من الوظائف مما يجعلهم أكثر قدرة وكفاءة على الإلمام بها وتأديتها على خير ما يُرام والتكيف مع القيم الثقافية والتنظيمية الجديدة السائدة في المنظمة والتي هي عبارة عن امتداد للثقافة الإجتماعية[2].

وتتضمن التنشئة الاجتماعية التنظيمية ثلاث مراحل أساسية يمكن ذكرها على النحو التالي[3]:

4-1. مرحلة ما قبل الدخول: وهي أولى المراحل في عملية التنشئة الإجتماعية، مضمونها كل الأنشطة التي تثير اهتمام الفرد قبل انضمامه للمنظمة، ويكمن الهدف من هذه الأنشطة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمهنة الجديدة التي سيمتهنها العامل والمنظمة التي سيلتحق بها، وفي العادة قبل أن يلتحق العامل بوظيفته يسعى للحصول على نوعين من المعلومات، أولها تتعلق بطبيعة ونوع العمل في هذه المنظمة، وثانيها عما إذا كان الأفراد المتقدمين مؤهلين لشغل هذه الوظيفة أم لا؟، فنجاح عملية التنشئة الإجتماعية التنظيمية يرتبط أساسا بالفجوة بين توقعات العاملين والواقع الفعلي للعمل في المنظمة.

---

[1]- سمير عباس، "الثقافة التنظيمية بين الممارسة والتصور"، **مجلة أبحاث نفسية وتربوية**، العدد 6، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، ص 87.

[2]-محمد قاسم القريوتي، **المرجع السابق الذكر**، ص 166.

[3]- إحسان دهش جلاب، **المرجع السابق الذكر**، ص 632.

4-2. مرحلة المواجهة: وتتمثل هذه المرحلة في عملية التوافق والتأقلم الإجتماعي للعامل داخل التنظيم حيث يواجه العامل القيم الرئيسية والجديدة للمنظمة، وفي هذه المرحلة يقارن العامل بين توقعاته التنظيمية للوظيفة وبين باقي زملاءه ورؤساءه وبين الواقع الفعلي للعمل داخل المنظمة.

4-3. مرحلة الاستقرار: تتضمن هذه المرحلة تكيف الفرد مع القيم التنظيمية للمؤسسة التي التحق بها وفريق العمل الذي ينتمي إليه، وتتسم هذه المرحلة بظهور صراعات خاصة فيما تعلق الأمر بتقسيم الوقت بين الجانب العملي والعائلي، أو الصراع بين فريق العمل الذي ينتمي إليه الفرد وباقي الفرق الأخرى في المنظمة، وفي هذا الإطار بإمكان المنظمة تفعيل عملية التنشئة الإجتماعية من خلال إدارة الدور الخاص بالمرحلة التي تتخطاها وهو ما يُظهره الجدول الموالي:

الجدول رقم(02) يوضح مراحل التنشئة الإجتماعية التنظيمية

مراحل عملية التنشئة الإجتماعية التنظيمية	طبيعة الدور
مرحلة ما قبل الدخول	-التوظيف عن طريق معاينة المتقدم للعمل -اختيار الأفراد وإحلالهم بالإعتماد على مسار وظيفي حقيقي
مرحلة المواجهة	-تصميم برنامج لتقديم الفرد إلى الأفراد القدامى بالسرعة الممكنة -تصميم البرامج التدريبية الفعالة -تصميم نظام فعال لتقييم أداء العاملين يساهم في تمكين الأفراد من التزود بالتغذية العكسية والدقيقة وفي الزمن المناسب -جعل العمل مثيرا لحماس والتحدي للعامل الجديد -وجود مشرفين يتصفون بالعدل والنزاهة يعتمدون على معايير الأداء في تقييمهم(يُراعون مشاعر الموظفين الجدد وحقيقة تعرضهم لمواقف).
مرحلة التحول	-توفير النصح والإرشاد للعاملين الملتحقين حديثا بوظائفهم. -جعل المهام التي كُلف بها الموظف الجديد تتسم بخاصية المرونة والتكيف مع ظروفه الخاصة. -يتصف المُدراء بالتوجه للعاملين من خلال مراعاة مشاعرهم.

المصدر: إحسان دهش جلاب، **المرجع السابق الذكر**، ص 634.

يوضح الجدول المبين أعلاه تأثير الإدارة في عملية التنشئة الإجتماعية التنظيمية في كل مرحلة من مراحلها، من خلال تبيان الكيفية التي يتم بها تلقين الثقافة التنظيمية للأفراد الجدد، كما يبين على الكيفية

التي تنتقل بها الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من خبرات ومهارات بين العاملين من القدامى إلى الجدد مما يساهم في اندماج العاملين الجدد وتقوية روابط الثقة والصداقة بينهم وبين العاملين القدامى.

5-نظم العوائد الشاملة: والتي لا تقتصر فقط على الجانب المادي (الحوافز المادية) وإنما تتعدى ذلك لتشمل طرق أخرى للتحفيز بالتركيز على الجوانب المعنوية والنفسية للعاملين كالاعتراف والتقدير والقبول، كما ينبغي أن تركز العوائد على الجوانب الذاتية للعاملين "**Intrisnic**" والعمل، والشعور بالولاء والإنتماء التنظيمي.

إن تشكيل ثقافة المنظمة يعتبر العنصر المحوري للقادة الذي لديهم دور كبير في رسم عالم وسياسات المنظمة انطلاقا من وضع سياسات واستراتيجيات وفق مكونات الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة هذا من جهة ومن خلال إيجاد الآليات المناسبة التي تجعل المنظمة متكيفة مع متغيرات البيئة الخارجية من جهة ثانية، ولذلك لا يتوقف الأمر عند تشكيل ثقافة مؤسسية مناسبة وفقط بل من خلال تطوير وتكوين وإدامة ونقل هذه الثقافة التنظيمية لكي تبقى دائما في حالة مرونة مطلقة في ظل التحولات الداخلية والخارجية للمنظمة[1].

المطلب الثالث: نماذج تقييم الثقافة التنظيمية

تعبر نماذج تقييم الثقافة التنظيمية عن مجموع الأدوات التي استخدامها من أجل التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ويكون ذلك من خلال فهم وقياس القيم والأبعاد والمعتقدات والسلوكيات الموجودة ضمن المؤسسة محل الدراسة، ومن أهم هذه النماذج[2]:

1-نموذج محفظة ثقافة المؤسسة OCP

يعود هذا النموذج لكل من **تشارلز أورايلي C.O'Reilly** و**شاتمان Chatman** و**كالدويل Caldwell** الذين حاولوا من خلاله تحديد درجة الإرتباط بين القيم والتفضيلات الفردية والتنظيمية وقد قاموا بتحديد 54 مؤشرا للقيمة تم تطويرها باستخدام تحليل العوامل الاستكشافية، وخلص الباحثون إلى تحديد ثمانية أبعاد للثقافة التنظيمية قابلة للتفسير بقيم ذاتية، وتم تحديدها بواسطة ثلاثة عناصر على الأقل، يُظهر هذا النموذج أن ثقافة المنظمة يمكن أن تتميز بالابتكار وتحمل المخاطر وهو العامل الأول، أما العامل الثاني فيتمثل في الاهتمام بالتفاصيل، أما ثالث العوامل فيتجلى في التوجه نحو النتائج، فيما يتضح رابع العوامل في العدوانية والتنافسية، بينما يتحدد العامل الخامس في الدعم والمساندة، أما سادس عامل فيتمثل في التركيز على النمو والمكافآت، أما العامل السابع فيتضمن التوجه نحو التعاون والعمل الجماعي، بينما

[1]- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، **المرجع السابق الذكر**، ص 265.

[2] - Charles O'Reilly, Jenniffer Chatman, David F Caldewell," People And Organizational Culture : A Profile Comparison Approach To Assessing Person- Organization Fit", **Academy Of Management Journal,** Vol 34, No 3, p 502.

يتجلى ثامن العوامل في الحسم، هذه العوامل الثمانية المتعامدة محددة بوضوح بشكل عام، فهي تقارب العديد من الأبعاد التي أشارت إليها غالبًا الأدبيات النوعية حول الثقافة.

-نموذج محفظة الثقافة المنقح ROCP

بحسب **جيمس ساروس J.Sarros وجودي غراي J.Grey ولاين دينستن L.Densten وبراين كوبر B.Cooper** فإنه من الضروري تنقيح نموذج **أورايلي C.O'Reily وشاتمان Chatman وكالدويل Caldwell**، حيث قاموا بتقديم نسخة جديدة ومختصرة ومنقحة لهذا النموذج أطلقوا عليها **ROCP** لتكون النسخة الجديدة المختصرة والمنقحة لنموذج **OCP** من هيكل يتضمن سبعة عوامل تتشكل من 28 عنصرًا، تتمثل هذه العوامل فيما يلي[1]:

1-الإبداع: ويقوم هذا البعد على استغلال المؤسسة للفرص المتاحة نتيجة المنافسة المحتدمة ويكون ذلك بالعمل على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤولية وسرعة البديهة والمجازفة مع التأكيد على مبدأ التجربة والخطأ.

2-التوجه نحو الأداء: ويتمحور هذا البعد حول التنظيم الجيد للعمل مع وجود توقعات عالية للأداء والذي يعكس حماس العاملين واندفاعهم للعمل، كما يركز هذا البعد على نتائج الأداء الوظيفي للعاملين والتي يتم بناء عليها تحديد نظام الحوافز والتدريب.

3- التنافسية: ففي ظل البيئة التنظيمية تشتد وتيرة المنافسة مما يدفع المؤسسة للبحث عن مكان لها بين المؤسسات الرائدة وهو ما يدفعها للعمل على اتباع الأساليب التي تمكنها من تحقيق التميز من خلال التركيز على ثقافة الجودة والإنجاز.

4-الدعم: يؤكد هذا البعد على التعاون والعمل بروح الفريق ومشاركة المعلومات بكل حرية في جميع الإتجاهات، إضافة إلى التركيز على الجوانب الإنسانية للعاملين من خلال احترامهم والإهتمام بدوافعهم و العمل على تلبية حاجياتهم.

5-التركيز على نظام الحوافز والمكافآت: ويركز هذا البعد على العدالة في توزيع العوائد والمكافآت وتوفير فرص النمو المهني للعاملين من خلال العمل على تنمية أدائهم عن طريق التدريب والتكوين المستمر، كما يرتكز هذا البعد على التقييم الموضوعي لأداء العاملين والعمل على مكافأة العاملين أصحاب الأداء الجيد سواء بالحوافز المادية أو تكريمهم والثناء على ما يقدمونه من مجهودات تساهم في رفع فعالية المؤسسة مما يساهم في زيادة ثقته بنفسه ويعمق من ولائه وانتماءه للمنظمة.

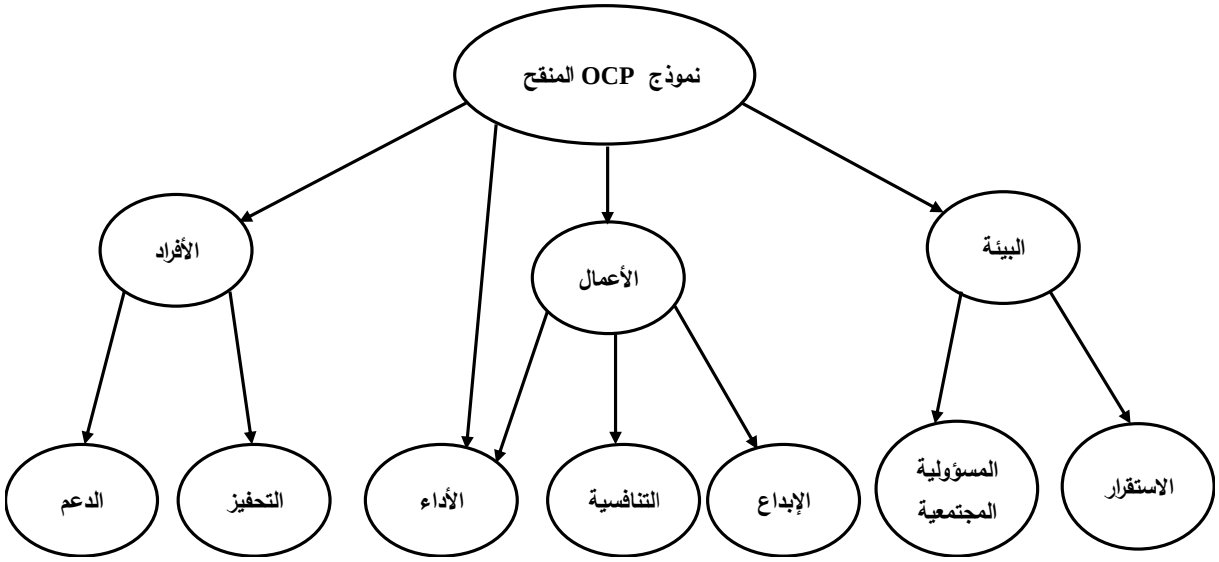
[1]-James Sarros et al., The Organizational Culture Profile Revisited And Revised: An Australian Perspective, **Australian Journal Of Management**, Vol 30, No 1, June 2005, p 167.

6-الاستقرار: فالمؤسسة التي تتسم بالاستقرار وانخفاض معدلات الصراع التنظيمي ستكون ملاذا آمنا للعاملين على المستوى الوظيفي مما يحافظ على صحتهم النفسية، كما يسهل التنبؤ بها وما ستحققه من نتائج مستقبلا.

7-المسؤولية المجتمعية: ويركز هذا البعد على امتلاك المؤسسة لفلسفة توجيهية واضحة بالتركيز على تحقيق الترابط بين توقعات أفراد المجتمع وأهداف المنظمة للبقاء والنمو والإزدهار وامتلاك السمعة المؤسسية الجيدة مع العمل على تشجيع العاملين على التحلي بروح المسؤولية وتشجيعه على التفكير في تحقيق المصلحة العامة.

ويمكن توضيح أبعاد الثقافة التنظيمية وفقا لنموذج المنقح لمحفظة الثقافة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11) يوضح نموذج محفظة الثقافة التنظيمية ROCP المنقح



Source: James Sarros et al**, Opcit**, p 172.

-أنماط الثقافة التنظيمية حسب نموذج OCP المنقح

تم جمع أبعاد الثقافة التنظيمية في ثلاث مجموعات تتضمن كل مجموعة أبعاد معينة، وبناء على هذه المجموعات يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية حسب هذا النموذج إلى ثلاثة أنماط:

1-ثقافة البيئة: تعد المسؤولية البيئية مكونا رئيسيا من مكونات المسؤولية الإجتماعية للمنظمة خاصة في ظل اتساع الأنشطة الإقتصادية والتي مست الجوانب البيئية وهو ما يؤثر على استقرار ورفاهية المجتمع، الأمر الذي من شأنه أن يدفع المنظمة إلى تغيير ثقافتها اللابيئية وتبني ثقافة ودية وصديقة للبيئة[1]، حيث تأخذ بعين الحسبان عند اتخاذ قراراتها الجوانب البيئية مما يضمن لها الاستمرارية والحفاظ

[1]-محمد فلاق، **المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال**، عمان: دار اليازوردي العلمية، 2016، ص 121.

على سمعتها المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن هذه البيئة تتسم بالمنافسة المحتدمة والشرسة والتي تجمل في طياتها الكثير من التحديات في عديد المجالات سواء السياسية أو الإقتصادية أو الإجتماعية وهو ما يدفها لمراعاة الجوانب الإنسانية والإجتماعية تجاه الأفراد والمجتمع مما يمنحها مصداقية أكبر ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2-ثقافة الأعمال: يتسم عالم الأعمال بالتنافس الحاد والمستمر حيث لم تعد الأساليب التقليدية في العمل مجدية نتيجة للتطورات المتسارعة في بيئة العمل وهو ما يفرض على المنظمة اتباع الأسلوب الإبداعي في العمل بسبب الامتيازات التي يحققها للمنظمة من أفكار ومنتجات وطرق أصيلة في القيام بالمهام وتقديم الخدمات، ويتأتى الإبداع من خلال توفير المتطلبات الضرورية لتنميته سواء على المستوى السياسي بتوفر الإرادة السياسية للدول بكامل مؤسساتها وهياكلها في توفير الميكانيزمات الضرورية للإبداع على غرار النظم التعليمية وتشجيع البحث العلمي والإبتكار، أو على المستوى الاقتصادي بتوفير الوسائل المادية والتكنولوجية اللازمة أو على المستوى التنظيمي بالتركيز على أبعاد بيئة العمل الداخلية خدمة للإبداع مثل القيادة، تمكين العاملين، الهيكل التنظيمي، سياسة التدريب والتطوير والثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع مما يساهم في الإرتقاء بالأداء الوظيفي والتنظيمي.

3-ثقافة الأفراد: يشكل المورد البشري عصب المؤسسة واستثمارها المستدام ولذلك من الضروري التركيز على دوافعه وتلبية احتياجاته ورغباته ويكون ذلك بتقديم الدعم والتحفيز الملائم الذي يؤثر على أداءه، بحيث يتم مكافأته وتحفيزه على ما يقدمه من جهود، ودعمه في حال كان أداءه متدني بإخضاعه إلى برامج تدريبية تساهم في رفع أداءه وهو ما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل.

- نموذج سمات الثقافة Denison

يعتمد النموذج الذي يقوم عليه استبيان **دينيسون Denison** للثقافة التنظيمية على أربعة أبعاد ثقافية وتتمثل في المشاركة، والاتساق، والقدرة على التكيف، والمهمة، والتي تم تطويرها من خلال بحث دانيال **دينيسون Denison**، وفي إطار هذه الأبعاد الأربعة، يحدد النموذج ثلاثة مؤشرات للممارسة الإدارية، ثم يقيس هذه المؤشرات الاثني عشر الناتجة من خلال استبيان مكون من 60 بندًا، وتتمثل هذه الأبعاد كما يلي:

1-المشاركة

يشير هذا البعد إلى أن الثقافة التنظيمية التي تعتمد على مبدأ المشاركة بأنها تؤدي لتنمية حس المسؤولية والملكية لدى العاملين لأن هذا النوع من الثقافة يتسم بالإعتماد على الأنظمة الرقابية الضمنية والذاتية وغير الرسمية بدلا من الثقافة الرسمية والبيروقراطية المركزية التي تقيد حرية وإبداع العامل، فهذا الشعور بالمسؤولية والملكية سيزيد من استقلالية العامل ويزيد من التزامه تجاه المنظمة، كما أن إشراك

الموظفين وتزويدهم بالمعلومات سيساهم في زيادة جودة القرارات وضمان تنفيذها بشكل أحسن، وينقسم بعد المشاركة إلى ثلاثة مؤشرات وهي:

1-**2.تمكين العاملين:** ويعني منح العاملين في المستويات الأدنى السلطة وتشجيعهم على المبادرة وتحمل المسؤولية مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم نتيجة لشعورهم بأهميتهم وبأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة مما يولد إحساسا بالملكية تجاه المكان الذي يعملون به.

1-3.التوجه نحو الفريق: ويكون من خلال التركيز على العمل الجماعي والتعاوني بين العاملين من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ولتحقيق هذا الغرض تشجع المنظمة على تشكيل والانخراط في فرق العمل.

1-4.دعم القدرات: حيث تسعى المنظمة من أجل تحقيق أهدافها إلى العمل بصورة متواصلة على تنمية مهارات عامليها من أجل ضمان مركز تنافسي وتلبية احتياجات العمل بصفة مستمرة[1].

2- التناسق: يشير هذا البعد إلى مجموعة القيم المشتركة بين أعضاء المنظمة والأنظمة والعمليات الفعالة التي تتسم بالتركيز والتنسيق داخليا وذلك بهدف تحقيق الاستقرار، ويتضمن هذا البعد مجموعة من المؤشرات وتتمثل في:

2-1.التنسيق والتكامل: ويعني تحقيق التكامل والتعاون بين عمل الوحدات والوظائف بشكل لا يجعلها تتداخل مع بعضها البعض مما يؤدي لإنجاز العمل على النحو المطلوب وتحقيق الأهداف المشتركة.

2-2.الاتفاق: ويعني توصل العاملين لاتفاق بشأن القضايا الأساسية والمهمة المتعلقة بالعمل إضافة إلى القدرة على احتواء الخلافات فور حدوثها.

2-3.القيم الأساسية: يتقاسم الأفراد مجموعة من القيم المشتركة التي تؤدي لتوليد الشعور بالهوية التنظيمية وتوضيح التوقعات التنظيمية للعاملين[2].

3-التكيف: يعبر هذا البعد عن قيمة من القيم التنظيمية التي تركز على متطلبات البيئة الخارجية ويكون ذلك من خلال العمل على تطوير المعايير والمعتقدات التي تدعم قدرتها على الاستجابة للتغييرات السريعة على المستوى الخارجي، ففي ظل المطالب الإجتماعية المتنامية تجد الدول والمؤسسات نفسها مجبرة على مسايرة التطورات مما يدفعها لمواكبة كل ما هو جديد في بيئة الأعمال مثل توظيف التكنولوجيا في مختلف الممارسات الأمر الذي يعزز الشفافية ويزيد من ثقة الأفراد داخل المنظمة والعملاء على المستوى الخارجي[3]، ويتضمن بعد التكيف ثلاثة مؤشرات تتمثل فيما يلي[1]:

---

[1] -Daniel R Denison, William Neale, **Denison Organizational Culture Servey, Facilitator Guide**, Washington, Denison Consulting , LLC, 1996, pp 24-32.

[2]-Daniel R Denison et al, "Diagnosing Organizational Culture a conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys"**, European journal of work and organizational psychology,** Vol 1, No 17, September 2012, p 7.

[3] -Nurdin N, Rosemary S, Helana S, **Examining the role of the culture of local government on adoption and use of e-governmentservices**, IFIP TC 8 and TC 6 International Conferences on E-Government, E-Services and Global Processes (EGES) / Global Information Systems Processes (GISP), / Held as Part of World Computer Congress (WCC), Sep 2010, Brisbane, Australia. P 84.

3-1.التعلم التنظيمي: تتميز المنظمات القادرة على التكيُّف بالمخاطرة فهي تتعلم من أخطائها، كما أن الموظفين الذين يتبنون سمة القدرة على التكيف التعبير عن أنفسهم في سلوكيات واسعة النطاق والتي بدورها تساعدهم على استكشاف حلول مختلفة للمشكلة، فالتعلم التنظيمي ينطوي على العملية التي تتمكن المنظمة بواسطتها من فك وتفسير الإشارات القادمة من البيئة الخارجية، وتحويلها إلى فرص لتشجيع الابتكار وجمع المعلومات وتنمية المهارات، لأنها تتضمن رؤية طويلة المدى تولد الحماس والدافعية بين الموظفين والتي لا تتأثر بالأهداف قصيرة المدى.

3-2.خلق التغيير: تقوم هذه المنظمة التي تمتلك خاصية القدرة على التكيف بإنشاء الأعراف والمعتقدات التي تدعم أي استجابات للتغيير، لأن لديها القدرة والخبرة اللازمتان لبلوغ الهدف المنشود، لأن قدرتها على إحداث التغيير المطلوب سيمكنها من إدراك وتلبية متطلبات البيئة الخارجية ومن ثم بلوغ أقصى درجات الفعالية التنظيمية.

3-3.التركيز على العميل: ينصب اهتمام المنظمة الساعية للتكيف مع الأوضاع الخارجية على العملاء الذين يحركونها من خلال مطالبهم وتوقعاتهم، وهو ما يدفعها للتركيز على تطوير مهارات جماعات العمل من أجل توفير القيمة المضافة للعملاء، والعمل على توقع مطالبهم المستقبلية، الأمر الذي يعطي انطباعا إيجابيا لديهم، لأن كل تلك الجهود تعكس درجة اهتمام المنظمة برضاهم وتلبية حاجياتهم.

4-المهمة: يوفر الشعور بالمهمة كقيمة ثقافية للمنظمة القدرة على تحديد الأهداف والتوجهات الإستراتيجية ورسم الرؤية لما ستكون عليه في المستقبل، كما تمكنها من تحديد أدوارها وأهدافها الخارجية و تخطيط المسار المهني للمنظمة والعاملين[2].

وينقسم هذا البعد بدوره إلى ثلاثة مؤشرات والتي يمكن ذكرها على النحو الموالي[3]:

4-1.التوجهات الإستراتيجية: وتكمن مهمتها في التوضيح بأن هناك إستراتيجية في المنظمة تعمل على توضيح الأهداف الإستراتيجية للعاملين وكيفية تحقيقها على أرض الواقع.

4-2.المهام والأهداف: لكل منظمة أهدافا تطمح لبلوغها ولكل يجب أن تتسم هذه الأهداف بالوضوح وبالواقعية لكي يتم فهمها وقياسها.

4-3.الرؤية: وتعني وجود رؤية طويلة الأمد تولد الدافعية والحماس لدى العاملين ولا تتأثر بأي شكل من الأشكال بالأهداف القصيرة المدى.

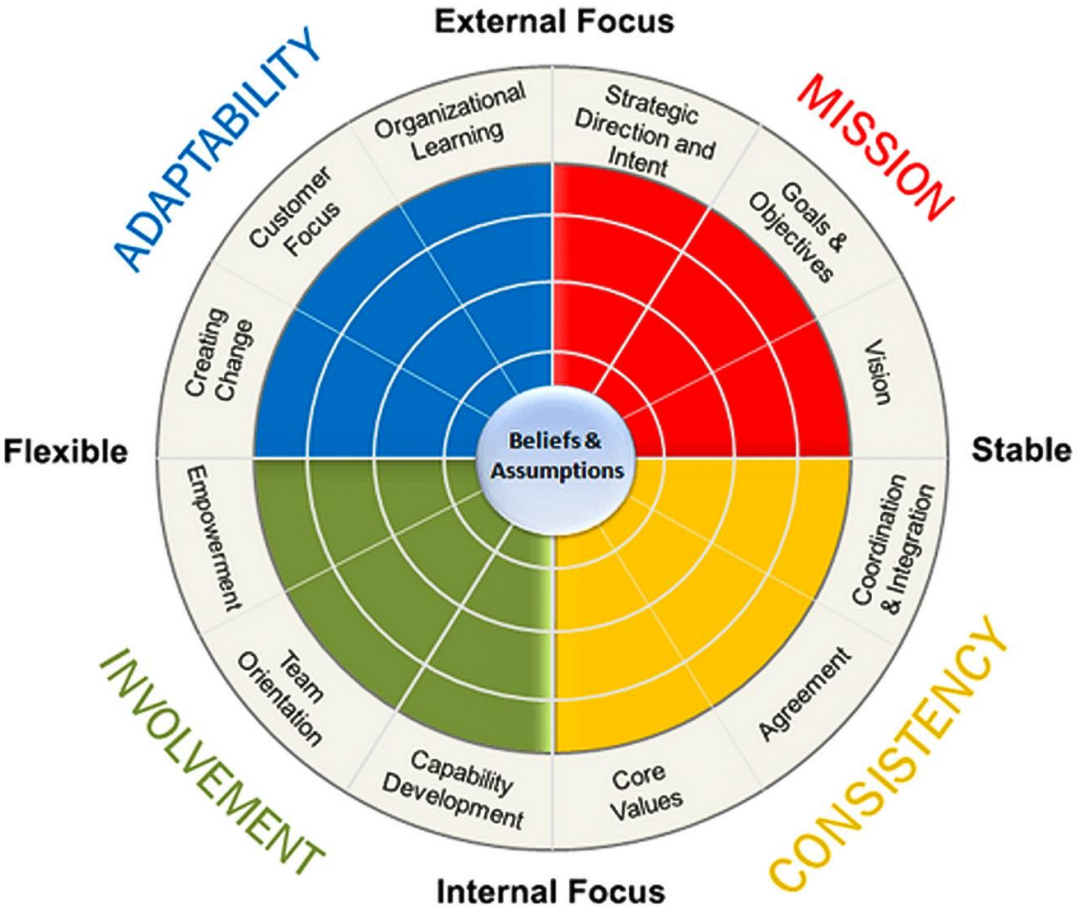
---

[1]- Addai K Emmanuel, Agyemang A Prempeh, "The Effect Organizational Culture On Teacher's Engagement At Selected Senior High School's In Kumasi Metropolitan"**, Academia Journal Of Educational Research**, vol 8, No 4, April 2020, pp 140- 141.

[2] -Nasrin Pirayeh, Abdol M Mahdavi, Ali M Nematpour, "Study Of Organizational Culture Influence Based On Denison's Model On Effectiveness Of Human Ressource On Karun Oil& Gaz Production Company", **Australian Journal Of Basic And Applied Sciences**, Vol 5, NO 9, 2011, p 1889.

[3]-Addai K Emmanuel, Agyemang A Prempeh, **Opcit**, p 141.

الشكل رقم (12) يوضح نموذج دينيسون Denison لتقييم الثقافة التنظيمية



Source: Denison Organizational Culture Servey

3-نموذج أداة OCAI لكاميرون وكوين Cameroon & Queen

يرتكز تقييم الثقافة التنظيمية وفق أداة **OCAI** على منظومة القيم التنافسية **CVF** وقد تم استخدامها في تحليل الثقافة التنظيمية وتشخيصها من طرف العديد من المنظمات، وهو ما يعبر على أن هذه الأداة تتسم بالمصداقية نتيجة خضوعها للعديد الدراسات والتجارب، الأمر الذي أدى لاستخدامها على نطاق واسع من قبل المؤسسات الأكاديمية بكامل مكوناتها في شتى أنحاء العالم، فمضمون هذه الأداة يتمثل في عملية مسح يتم تطبيقها على العديد من المنظمات بهدف الوصول إلى تعريف شامل للثقافة التنظيمية السائدة فيها، حيث يتم تحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية المعمول بها والمأمول الوصول إليها في المستقبل وذلك وفقا لمجموعة من الأبعاد حسب كل **من كاميرون وكوين** (**Cameroon & Queen**)[1]:

[1] - Kim S Cameron, Robert E Queen**, Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework** , Jessey Bass a Willy Imprint, San Francisco, 2006, pp 26-27.

1-**الخصائص المهيمنة:** وهي التي تتحدد بناءً على خصائص بيئة العمل هل هي مستقرة وتتسم بالطابع المركزي والتمسك باللوائح والقوانين والتعليمات المحددة بشكل مسبق، أم أنها بيئة تتمتع بالمرونة و التركيز على العلاقات الإجتماعية وريادة الأعمال، وبالمخاطرة و التشجيع على الإبداع والإبتكار والتركيز على الانفتاح على البيئة الخارجية.

2-**القيادة التنظيمية:** يحدد هذا البعد الأسلوب القيادي المتبع في المنظمة، وإذا ما كانت هذه القيادة تعمل على توجيه الموظفين ودعمهم من خلال تقديم النصح والإرشاد لهم والعمل على توفير حاجاتهم ومتطلباتهم، أم أنها قيادة ديمقراطية تركز على ريادة الأعمال والإبداع والابتكار والمخاطرة وتشجيع العاملين على مبدأ التجربة والخطأ والتركيز على التجديد والأصالة والمرونة، أم أنها قيادة تتسم بالحزم والصرامة والتشجيع على المنافسة وتحقيق الأهداف والتوجه نحو النتائج، أو أنها تتميز بالجمود والرسمية والمركزية العالية والاتصالات العمودية التي تأخذ شكل الأوامر والتعليمات النازلة من القمة إلى القاعدة، والتركيز على ضرورة الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات وتحقيق الكفاية التنظيمية.

3-إدارة الموظفين: يحدد هذا البعد أسلوب وطريقة إدارة الموظفين، وعما إذا كانت هذه الإدارة تهتم بالعمل الجماعي عن طريق فرق العمل، والمشاركة والعلاقات الاجتماعية وتحقيق رضا الموظفين وتلبية احتياجاتهم الإنسانية والوظيفية، أم أنها تركز على المخاطرة والتجديد والابتكار والتميز و تهيئة الظروف الملائمة لإطلاق الطاقات الإبداعية للأفراد والجماعات، وتوفير والحرية المطلوبة لذلك، أو أنها تركز على بلوغ الأهداف والانتصار على المنافسين الآخرين في ظل المنافسة الشرسة التي تشهدها البيئة التنظيمية، أو أنها تهتم بتحقيق الاستقرار بعيدا عن المجازفة والخوف من المستقبل الذي يتسم بالغموض وعدم اليقين.

4-**الرابط التنظيمي:** يحدد هذا البعد الروابط التي تجمع المكونات التنظيمية مع بعضها البعض، وتكمن مهمته في العمل على تحديد نوعية الروابط السائدة داخل المنظمة، وما إذا كانت قائمة على الولاء والانتماء والثقة والاحترام المتبادل، أو على إتاحة المجال للإبداع والابتكار والتطوير والتحفيز على المغامرة والتجديد، أو على الفوز وتحقيق الأهداف من خلال التغلب على المنافسين، أو على القواعد والأنظمة والتعليمات والسياسات الرسمية المحددة والمعروفة لجميع العاملين فيها.

5-التركيز الاستراتيجي: يركز هذا البعد على تحديد الأولويات التي تسعى المنظمة لبلوغها، ويحدد ما إذا كانت تركز على التنمية البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي وسلاسة وانسيابية المعلومات والاتصالات التنظيمية، أم أنها تركز على تحقيق الريادة والتميز والإبداع وخلق تحديات جديدة وتوفير الموارد اللازمة لذلك، أو أنها تركز على النجاح في مواجهة جميع المنافسين وتحقيق الأهداف التي تم تحديدها سلفاً، أم

أنها تسعى لتحقيق الاستقرار الداخلي والكفاية التنظيمية من خلال سلاسة الإجراءات وتخفيض التكاليف المادية والزمنية المطلوبة لأداء المهام والأعمال.

6-معايير النجاح: يحدد هذا البعد مقاييس النجاح من وجهة نظر المنظمة، والمتمثلة إما بتنمية الموارد البشرية والعمل الجماعي والاهتمام بالموظفين وتلبية احتياجاتهم الوظيفية وتحقيق الولاء والانتماء التنظيمي، أو تقديم منتجات وخدمات جديدة متميزة وفريدة ومبتكرة وإبداعية، أو الفوز في السوق والتفوق على كامل المنافسين، أو تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال إنجاز الأهداف بطريقة صحيحة وبأقل وقت وجهد وتكلفة مادية[1].

-أنماط الثقافة التنظيمية وفقا لأداة OCAI

سنشرح الآن ونوضح كل نوع من أنواع الثقافة الأربعة[2]:

1-ثقافة التسلسل الهرمي: استند النهج الأول للتنظيم في العصر الحديث إلى عمل عالم الإجتماع الألماني **ماكس فيبر Max Weber** الذي درس المنظمات الحكومية في أوروبا أوائل القرن العشرين، كان التحدي الأكبر الذي واجهته المؤسسات آنذاك يتجلى في تحقيق الكفاءة الإنتاجية في ظل مجتمع يتسم بالتعقيد، ومن أجل تحقيق هذه الغاية قام "**ماكس فيبر Max Weber**" باقتراح مجموعة من السمات الأساسية سميت بخصائص التنظيم البيروقراطي، والمتمثلة أساسا في:

-التخصص.

-الجدارة.

-التسلسل الهرمي.

-الملكية المنفصلة.

-الشخصية والمسائلة.

وقد أثبتت هذه الخصائص نجاعتها في تلك الفترة خاصة وهو ما أدى لتطبيقها من قبل عديد المؤسسات، خاصة وأن الهدف الرئيسي الذي تصبوا إليه حينها هو زيادة الفعالية الإنتاجية، وقد كان الرهان الأساسي للمؤسسات هو الحصول على منتجات أصيلة وسهلة التنبؤ وتتدفق بسهولة، وقد كانت فترة الستينيات هي العصر الذهبي للنموذج الفيبيري بسبب تبني جل المؤسسات لهذا النموذج، خاصة في ظل الاستقرار الذي تشهده البيئة في تلك المرحلة، من أبرز مميزات الثقافة الهرمية التي تتوافق هذا النموذج وفقا لتقييمها بناء على أداة تقييم الثقافة التنظيمية، بالطابع الرسمي للعمل، كما أن القادة تقع

[1]- عبير محمد الوحيدي، "واقع الثقافة التنظيمية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ومتطلبات تطويرها باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)"، **مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث**، العدد 11، المجلد 2، 2023، ص 153.

[2]-محمد بن ربيحة، دور ثقافة المؤسسة في الولوج للأسواق الدولية، **أطروحة دكتوراه**، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021، ص ص 106-109.

على عاتقهم مهمة التنسيق والتنظيم، وأن الهدف الرئيسي للمنظمة هو تحقيق الاستقرار إلى أبعد مدى، وأن القواعد والأنظمة والسياسات هي الأسس التي تُبنى عليها المنظمة.

2-ثقافة السوق: في أواخر ستينيات القرن الماضي ظهر نموذج جديد للتنظيم في ظل التحديات التي فرضتها بيئة المنظمة وبالأخص مع تسارع وتيرة المنافسة الخارجية وتوجه العديد من المنظمات للأسواق الخارجية، وتقوم ثقافة السوق على مجموعة من الافتراضات التي تعود لأعمال كل من "**أوليفر ويليامسون O.Williamson 1975**" و"**بيل أوتشي B.Ouchi 1981**"، والتي تختلف بشكل كبير عن افتراضات الثقافة الهرمية، حدد هؤلاء العلماء التنظيميون مجموعة بديلة من الأنشطة التي جادلوا بأنها بمثابة أساس الفعالية التنظيمية، وكان أهمها تكاليف المعاملات.

وقد تمت الإشارة إلى التصميم الجديد كشكل من أشكال تنظيم السوق، كما ينبغي التوضيح بأن مصطلح السوق لا يعبر عن وظيفة التسويق، فهذا الأخير يعبر عن أحد أنواع المؤسسات التي تعمل كسوق لها، فمحور تركيزه هو البيئة الخارجية وليس الشؤون الداخلية، ويتضح هذا التركيز جليا من خلال المعاملات مع كافة المتعاملين الخارجيين على غرار الموردين والمقاولين والعملاء والنقابات وباقي الجهات التنظيمية، فثقافة السوق على خلاف الثقافة الهرمية تركز على آليات السوق الداخلية بدلا من التركيز على التسلسل الهرمي وآليات الرقابة الداخلية والقرارات المركزية.

فالتركيز الأساسي للأسواق يكون على التبادلات مع الدوائر الخارجية، والمتمثلة أساسا في العقود والمبيعات ومختلف التبادلات، كما تهدف لتحقيق الأرباح والتركيز على النتائج وتتبع سياسة توسعية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وبالتالي فالقيم الأساسية التي ترتكز عليها ثقافة السوق هي الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، وتتجسد هذه القيم بالتركيز بشكل قوي على تحديد المواقع والعمل على تحقيق التحكم على المستوى الخارجي، تتمثل الافتراضات الأساسية لثقافة السوق في أن البيئة الخارجية ليست حميدة ولكنها معادية والمستهلك يهتم بالقيمة، وتعمل المؤسسة على زيادة مركزها التنافسي، وتتمثل المهمة الرئيسية للإدارة في دفع المؤسسة نحو الإنتاجية والنتائج والأرباح، من المفترض أن الهدف الواضح والاستراتيجية العدوانية تؤدي إلى الإنتاجية والربحية.

وتعتبر ثقافة السوق كما تم تقييمها في **OCAI** مكان عمل موجه نحو النتائج، فالقادة تقع على عاتقهم مسؤولية الإنتاج وخلق التنافسية، كما يجب أن يتميزوا بخصائص القوة والكاريزما، فما يجعل المؤسسة في موقع قوة هو العمل على بلوغ الأهداف والغايات التي أُنشئت من أجلها مع التركيز على الإجراءات التنافسية، فالغاية الأساسية التي تسعى المنظمة لبلوغها هو الحصول على حصص سوقية جديدة في ظل التنوع الثقافي الكبير الذي يميز الأسواق[1].

[1] - Ela Yasici et al, Organizational Culture : The case of Turkish Construction Industry, **Engineering, Construction and Architectural Management**, Vol. 14 No. 6, 2007, pp 19-30.

3-ثقافة القبيلة: يتكون هذا النمط من الثقافة التنظيمية نتيجة لتفاعل بعد التركيز على بيئة العمل الداخلية وبعد التميز والمرونة، وتقوم على مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تهدف لتهيئة المناخ المناسب الذى يمكن من خلاله تمكين العاملين، ويتحقق ذلك من خلال التأكيد على قيم العمل الجماعي والمشاركة وأسلوب إداري يقوم على الود والوئام وقيادة أبوية محفزة وموجهة، وتؤكد المنظمة في توجهها الاستراتيجي على تنمية قدرات العاملين، ويتمثل معيار النجاح في تحقيق رضا العاملين مع تهيئة المناخ الملائم لذلك.

4-ثقافة الإبداع: يتكون هذا النمط من ثقافة المنظمة نتيجة تفاعل بعد التركيز على البيئة الخارجية للمنظمة مع بعد التميز والمرونة، وتتمثل الافتراضات الأساسية في القدرة على التكيف والمخاطرة والإبداع والاعتماد على الاتصالات الأفقية، وأسلوب إداري يتسم بالقدرة على الابتكار والأخذ بزمام المبادرة والتغيير، وتؤكد المنظمة في توجهها الاستراتيجي على النمو السريع، ويتمثل معيار النجاح في إنتاج وسائل جديدة ومبتكرة من الخدمات والمنتجات[1].

والشكل الموالي يبين الأنماط الثقافية في المنظمة وفقا لأداة **OCAI**

الشكل رقم (13) يوضح أنماط الثقافة التنظيمية حسب أداة OCAI



Source: Renae A. Jones, et al, The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change, **Journal of Management Studies,** 42:2 March 2005, p 365.

-تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية

[1]-Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E, **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework,** Ed: John Wiley & Sons, 2010, pp37-38.

يمكن تعريف فجوة الثقافة التنظيمية بأنه تحديد الانحراف بين الثقافة الحالية السائدة في المنظمة والثقافة المرغوبة مستقبلا، كأحد الإستراتيجية للمنظمة، وتعد هذه الخطوة أحد اللبنات الأساسية التي تحدد معالم السياسة التي تسير وفقها المنظمة في سبيل تغيير ثقافتها.

وفي ذات السياق يؤكد "**Singh**" بأن المنظمات التي تعي أنه من الضرورة تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية السائدة من أجل تحديد الثقافة المرغوبة مستقبلا بهدف تحقيق عملية التغيير الثقافي تمر بثلاث مراحل أساسية[1]:

1-قياس الثقافة التنظيمية الحالية: وهي أول خطوة من خطوات تشخيص الثقافة التنظيمية وتتمثل في جملة من الإجراءات التي تهدف إلى اختيار مدخل أو أداة القياس المتبعة لقياس ثقافة المنظمة، حيث يتم إعتماد أحد المدخلين إما المدخل الكمي أو الوصفي.

2-قياس الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلا: من الناحية الإجرائية يتم استخدام نفس الأداة التي تم اعتمادها لقياس الثقافة السائدة حاليا، ولكن الاختلاف يكمن في الطريقة التي يتم طرح الأسئلة على المبحوث في نوع الثقافة المرغوبة مستقبلا وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي.

3-تغيير الثقافة التنظيمية: وهي المرحلة التي تهدف لنقل الثقافة صورتها الراهنة إلى الصورة المستقبلية، وتقوم هذه المرحلة حسب "**Jones**" على مجموعة من المرتكزات[2]:

-التركيز على الدر القيادي من خلال قوة تأثيره على العاملين وتشجيعهم على تبني الأنماط السلوكية المرغوب فيها، والعمل على تكييف الأفراد العاملين مع القيم الجديدة من خلال التنشئة الإجتماعية التنظيمية.

-توضيح مضمون وأهداف عملية التغيير وماهي المخاطر المترتبة عن عدم القيام به، وماهي المكتسبات الثقافية التي ينبغي تدعيمها والحفاظ عليها، وماهي العناصر الثقافية السلبية التي تشكل عائقا أمام عملية التغيير وينبغي التخلص منها.

-سرد القصص التنظيمية للعاملين والتي تتضمن القيم التنظيمية المرغوبة مستقبلا مما يؤثر على أحاسيسهم ويحرك عواطفهم ويرسخ التغيير الثقافي في أذهانهم ويجعلهم يقتنعون بأهميته من خلال النتائج المترتبة عنه.

-تحديد الأنشطة والوظائف التي سيتم الإبقاء عليها وماهي المهام التي سيتم إلغاؤها أو إعادة تصميمها وفقا للمبادرات الإستراتيجية.

-إجراء بعض التغييرات على عدة عناصر جزئية في بيئة العمل الداخلية وإبلاغ العاملين بذلك من خلال عملية الإتصال مما يجعلهم يقتنعون به ويحد من مقاومتهم للتغييرات المطلوبة، فعندما يدرك العاملون

[1] - Apoorva, Singh, "Organizational culture analysis: a study of indianite industry using OCAI instrument", **International Journal of Management (IJM)**", 11(6), 2020, pp 1394-1402

[2] - Renae A. Jones, et al, **Op, cit**, p 365.

جدوى التغييرات من خلال الواقع العملي الملموس ويتم إشراكهم فيها يتولد لديهم الشعور بالتقدم والإنجاز مما يجعلهم يتبنون التغييرات الرئيسية في المنظمة.

-يتضمن التغيير الثقافي رؤية مستقبلية لرسالة وأهداف المؤسسة، ولذلك يتم سن القوانين والتشريعات اللازمة من أجل إضفاء الطابع الرسمي للتغييرات المستقبلية.

-وضع مؤشرات قابلة للقياس عن العوامل المؤدية لنجاح التغيير الثقافي مما يساهم في إبراز مكامن الخلل في عملية التغيير، خاصة فيما يتعلق بالجوانب السلوكية الغير ملموسة، مع التركيز على الجوانب المادية المتعلقة بالمكاسب المتعلقة بعملية التغيير الثقافي من حيث التقدم والإنجاز.

- المؤشرات الإجرائية لقياس الثقافة التنظيمية وفقا لنموذج دراستنا

انطلاقًا من الإطار النظري المعروض حول الثقافة التنظيمية، ومن أجل ضبط هذا المتغيّر بصورة تسمح بدراسته، تعتمد هذه الدراسة على ثلاث صور أساسية للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، هي: ثقافة الدور، والثقافة المساندة، والثقافة الإبداعية. ولكل صورة مجموعة من المؤشرات الإجرائية التي تعكس حضورها في الواقع العملي للمؤسسة، وتُشكّل أساسًا لتشخيص مستوى الثقافة التنظيمية السائدة.

1-ثقافة الدور

تُفهَم ثقافة الدور على أنّها نمط ثقافي يركّز على الوضوح الشكلي للأدوار، واحترام القواعد والإجراءات، وإيلاء أهمية للاستقرار والتنظيم الرسمي. وتتجلى هذه الثقافة من خلال مجموعة من المؤشرات، من أهمها:

- وجود تحديد دقيق لوصف الوظائف، وحدود المسؤوليات لكل عامل داخل الهيكل التنظيمي.
- سيادة الطابع الرسمي في التعامل الإداري، واعتماد اللوائح والتعليمات المكتوبة كمرجع أساسي في تنظيم العمل.
- تركّز عملية اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا، مع محدودية مشاركة المستويات الدنيا في صياغة القرارات.
- إعطاء أولوية لاحترام الإجراءات والمساطر القائمة حتى عندما يُنظر إليها من طرف الفاعلين على أنّها تعرقل المرونة أو الابتكار.
- الميل إلى الحفاظ على استقرار الأنظمة المعمول بها، والنفور من التغييرات المتكررة التي تمس طرق العمل المعتادة.

هذه المؤشرات تعكس درجة هيمنة ثقافة الدور داخل المؤسسة، وتبيّن إلى أي حد يُنظر إلى العامل باعتباره "منفّذًا لدور محدّد" أكثر من كونه فاعلًا مبدعًا مشاركًا في تطوير العمل.

2.الثقافة المساندة

تعبّر الثقافة المساندة عن نمط ثقافي يقوم على دعم الأفراد، وتعزيز العلاقات الإنسانية، وتوفير مناخ من الثقة والعدالة والتعاون، بما يسمح للعاملين بالشعور بالأمن النفسي والانتماء. وتظهر هذه الثقافة من خلال مجموعة من المؤشرات الإجرائية، من بينها:

- إدراك العاملين لوجود علاقات احترام متبادل بينهم وبين رؤسائهم وزملائهم في العمل.
- شعور الأفراد بدرجة مقبولة من العدالة في التقييم والترقية وتوزيع الفرص داخل المؤسسة.
- توافر مناخ من الثقة يسمح للعامل بالتعبير عن آرائه ومقترحاته دون خوف مفرط من التوبيخ أو الانتقام.
- تعامل الإدارة مع الأخطاء المهنية في إطار البحث عن أسبابها وتصحيحها، وليس فقط في إطار العقاب الزجري.
- انتشار روح التعاون بين الوحدات والأقسام، واستعداد العاملين لتبادل المعلومات والمساعدة في إنجاز المهام المشتركة.
- إحساس الأفراد بأنّ الإدارة تهتم بظروف عملهم، وبمشكلاتهم المهنية والشخصية ذات الصلة بالأداء.

تُعدّ هذه المؤشرات تعبيرًا عن مدى مساندة البيئة التنظيمية للعامل، وعن قدرة المؤسسة على خلق مناخ إنساني إيجابي يخفف من التوتر ويعزّز الانخراط.

3.الثقافة الإبداعية

يقصد بالثقافة الإبداعية ذلك النمط الثقافي الذي يشجع المبادرة، ويثمن الأفكار الجديدة، ويفتح المجال للتجريب والتعلّم المستمر، مع قدر من المرونة في تنظيم العمل يسمح بتكييف الممارسات مع المتغيرات. ويمكن تمييز هذه الثقافة من خلال عدد من المؤشرات، أهمها:

- تشجيع الإدارة للعاملين على اقتراح حلول جديدة لتحسين أساليب العمل والخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

- تقبّل المسؤولين للأفكار غير التقليدية، وعدم رفضها لمجرد أنها تخالف المألوف أو تكسر الروتين التنظيمي.
- إتاحة فرص فعلية لتجريب طرق أو إجراءات عمل جديدة عندما تظهر الحاجة إلى ذلك، وعدم الاقتصار على الخطاب النظري حول التغيير.
- وجود شكل من أشكال التقدير أو الاعتراف بالمساهمات الإبداعية التي يقدمها الأفراد أو الفرق، سواء كان ذلك معنويًا أو مادّيًا.
- مرونة نسبية في تنظيم العمل وفي توزيع المهام، تسمح للعاملين بإعادة ترتيب طرق الإنجاز وفق ما يرونه أنسب لتحقيق النتائج.
- اهتمام المؤسسة بالتكوين المستمر، وتحديث المعرفة والمهارات، والانفتاح على الخبرات والتجارب الناجحة في محيطها المهني.

تُبرز هذه المؤشرات مدى استعداد المؤسسة لتبنّي ثقافة مبدعة، ومدى قدرتها على خلق بيئة عمل حاضنة للتجديد في المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

يُستفاد من العرض السابق أنّ الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة لا تُدرَك بوصفها مفهومًا مجرّدًا فقط، بل تُضبط عبر هذه الأبعاد الثلاثة وما يتفرع عنها من مؤشرات عملية، تعكس كيفية تمثّل العاملين للقواعد، والعلاقات، وفرص المبادرة داخل المؤسسة. ومن خلال هذه المؤشرات يمكن تشخيص شكل الثقافة السائدة، والتمييز بين درجة حضور ثقافة الدور والثقافة المساندة والثقافة الإبداعية، بما يسمح لاحقًا بتحليل طبيعة تأثيرها في تنمية الإبداع الإداري على مستوياته الفردية والجماعية والتنظيمية.

المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية

إن تشكيل الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها أمر في غاية الصعوبة، ومما لا شك فيه أن تغييرها أيضا أمر ليس بالأمر الهين واليسير، وينبغي الإشارة إلى أن التغيير الثقافي في المنظمة لا ينبغي أن يكون بطريقة مزاجية أو غير مبررة، وإنما يجب أن يتم بطريقة ممنهجة ومدروسة.

1-مفهوم التغيير الثقافي: التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغير بالنسبة للمؤسسة، ويشمل التغيير في القيم التي تتلاءم مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها ومناخها وتكنولوجياتها، والهدف من التغير الثقافي هو إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي وأسلوب الإدارة والتصرف الذي يساند المؤسسة مساندة إيجابية من أجل تحقيق أهدافها[1].

كما يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه "عملية داخلية تهدف من خلاله المنظمة إلى التكيف مع التغير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية، و بالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف و استجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فحسب "**دافيد ويلسون**"**D.Willson** يبدو أن كلا من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها[2].

لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة، وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة، ونشاطها فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فلقد أصبح شعار "غيّر الثقافة" حلا لمعظم المشاكل التنظيمية، وبات محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرة التغيير الثقافي على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي[3].

2- العوامل المؤثرة في تغيير الثقافة التنظيمية: ليست كل المنظمات تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من تحقيق أهدافها، فهناك بعض المنظمات لديها ثقافة تنظيمية ضعيفة تؤدي إلى تدني مستويات الأداء، الأمر الذي يستوجب من قادتها العمل على تغيير ثقافتها التنظيمية، ولكن هناك هاجس يعترض المديرين في سبيل تغيير ثقافة المنظمة ألا وهو مشكلة الخوف من مبادرات التغيير في بلوغ الأهداف المرجوة من عملية التغيير، وذلك بسبب مقاومة التغيير والتي تحدث نتيجة لعدم استجابة وتوافق الثقافة السائدة مع الثقافة الجديدة[4]، إضافة إلى أن التغيير في الثقافة التنظيمية يتطلب التغيير في القيم والإتجاهات السائدة في المنظمة، ومن خصائص هذا النوع من التغيير أنه صعب الحدوث، حيث أنه من غير المنطقي

---

[1]- دافيد ويلسون، **إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير**، (ترجمة تحية عمارة)، ط2، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1999، ص 139.

[2]-شتاتحة عائشة، "**إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة**"، **رسالة ماجستير**، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2007، ص 143.

[3]-دافيد ويلسون، **المرجع السابق الذكر**، ص 121.

[4]-سالم إلياس، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمينيوم EARA بالمسيلة)**، **رسالة ماجيستير**، جامعة محمد بوضياف المسيلة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006، ص 34.

إحلال ثقافة محل أخرى لأن هذا الأمر لا يمكن تحقيقه على أرض الواقع، لأن الأفراد المعنيين بالتغيير الثقافي يعيشون في نفس المجتمع وفي البيئة ذاتها، فكل ما يمكن تغييره هو إجراء تعديلات على مستوى القيم والإتجاهات والمهارات، أو مصادر الخبرة والمعرفة التي ترتبط ارتباطا وثيقا بمجموعة المؤثرات المختلفة في البيئة التنظيمية، ومن أجل أن ينجح التغيير الثقافي لابد من حدوث تراكمات تغييرية على مستوى عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية على أن تلقى القبول من قبل أفراد المنظمة[1].

وهناك من يرى أنه من أجل إنجاح عملية التغيير الثقافي لابد من توفر مجموعة من العوامل التالية:

2-1.تغيير قيادة المنظمة: يعد تغيير القيادة في المنظمة فرصة مناسبة لتغيير القيم التي تسود المنظمة واستبدالها بقيم جديدة، كما ينبغي على القيادة أن تمتلك رؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وإقناع العاملين بقدرتهم على قيادة التغيير من خلال ما يمتازون به من خصائص وما يحوزون عليه من سلطات وصلاحيات تمكنهم من قيادة عملية التغيير بنجاح، وعليه فإن النمط المؤهل لقيادة هذه العملية هو القائد التحويلي الذي يعمل على تحفيز العاملين وشحذ هممهم لإنجاح عملية التغيير الذي يساهم في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة ونجاحها[2].

2-2.مرحلة التغيير التي تعيشها المنظمة: حيث أن مرور المنظمة بمرحلة معينة يجعلها عرضة للتغيير في ثقافتها وقيمها السائدة، فدخول المنظمة مثلا في مرحلة الضعف بعد مرحلة النضج يجعل الأفراد غير مرتاحين ويميلون أكثر إلى إجراء عملية التغيير، والتي تساعد المنظمة على الانتقال إلى الوضع الجديد لتحسين صورتها وسمعتها في السوق، هذا ما يحقق الرضا لدى الأفراد، ويزيد من ارتياحهم لتحسين أوضاع منظمتهم وتجدر الإشارة أن تغيير القيم السائدة في المنظمة يكون أسهل في المراحل الأولى من عمرها، حيث لا تكون قد ترسخت بشكل كبير في أذهان الأفراد مما يزيد من إمكانية تغييرها وقبولها من طرف أغلب أعضاء المنظمة[3].

2-3.عمر المنظمة: يؤثر عمر المنظمة بشكل كبير على عملية التغيير الثقافي فإذا كانت المنظمة حديثة النشأة أو صغيرة من العمر فإن الثقافة تكون أكثر قابلية التغيير بغض النظر عن دورة حياة المنظمة، حيث أنه كلما كان عمر المؤسسة كبيرا كلما أدى ذلك لصعوبة تغيير ثقافتها، نتيجة لترسخ القيم والمعتقدات التنظيمية في وجدان العاملين مما ينعكس على نشاط وإجراءات المؤسسة.

2-4.غياب الثقافات الفرعية: يعتبر وجود العديد من الثقافات الفرعية عائقا كبيرا أمام عملية التغيير الثقافي ويؤدي إلى صعوبة تغيير الثقافة السائدة، ولكي يتم تجاوز هذا العائق ينبغي تحليل الثقافة الحالية

---

[1]-إيمان عبد الرحيم داوود الخلايلة، **المرجع السابق الذكر**، ص 23.

[2]-جاسم بن فيحان الدوسري، **المرجع السابق الذكر**، ص 58.

[3]-حسين حريم، **المرجع السابق الذكر**، ص 271.

والتعرف على مكامن الخلل الموجودة ضمن عناصرها ومكوناتها والعمل على تغييره بإضافة عناصر جديدة وتغيير أخرى[1].

2-5.طبيعة الأزمات الحقيقية والمتوقعة: يعتبر حدوث الأزمات أو بيان قرب حدوثها من العوامل المهمة والمساعدة على إحداث التغيير الثقافي، ويكون ذلك من خلال إقناع العاملين بضرورة حدوث هذه التغييرات مما يؤدي إلى تجاوبهم مع عملية التغيير، خاصة إذا ما كانت المنظمة تمر بمرحلة تهدد وجودها.

2-6.قوة الثقافة الحالية: تلعب درجة قوة وتماسك الثقافة التنظيمية دورا مهما في القدرة على تغييرها، حيث أنه كلما كانت الثقافة قوية ومتماسكة وكان هناك إجماع حولها كلما أدى ذلك إلى صعوبة تغييرها واستغرق التغيير الثقافي زمنا أطول، وفي المقابل كلما كانت الثقافة ضعيفة كلما أدى ذلك إلى سهولة تغييرها واستغرق التغيير الثقافي زمنا أقل[2].

3-مراحل وخطوات التغيير الثقافي

هناك مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمرتبطة مع بعضها البعض لعملية التغيير الثقافي والتي نذكرها كما يلي[3]:

3-1.تشخيص الثقافة التنظيمية: تبدأ أولى خطوات تغيير الثقافة التنظيمية بالتعرف على نوع الثقافة السائدة في المؤسسة وتقييمها، ويكون ذلك بتحديد وفهم مكوناتها والمتمثلة في القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية وخصائصها الظاهرة التي تميزها عن غيرها من الثقافات الأخرى، وفي هذا السياق يرى **(Worly & Coming)** أنه من أجل تشخيص الثقافة لابد من اتباع ثلاث طرق أساسية:

3-1-1.الطريقة السلوكية: وتعد من أهم الطرق وأكثرها اعتمادا لأنها تركز على الجانب الظاهري للثقافة بناء على ملاحظة السلوكيات الحاصلة في المنظمة، كما تعتمد هذه الطريقة على تقديم وصف دقيق للكيفيات التي تُنجز بها المهام والطرق التي تُدار بها العلاقات وأسلوب القيادة السائد ومستوى الإبداع والتنظيم والعملية الاتصالية والرقابة ونظام الحوافز...إلخ.

3-1-2.القيم التنافسية: وفي هذا الإطار يتم وضع وإعداد القيم التنافسية التي تندرج بين التكيف الخارجي و الاندماج والتكامل الداخلي وبين الثبات والمرونة.

3-1-3.الإفتراضات الأساسية: وتركز على المستوى الأعمق للثقافة التنظيمية حسب **Shein & Jonson** من خلال الافتراضات المشتركة التي توجه سلوك العاملين والتي لديها غالبا أثر على الفعالية

---

[1]-سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)، **أطروحة دكتوراه**، جامعة فرحات عباس (سطيف)، تخصص علوم التسيير، 2016، ص ص 78-79.

[2]-محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2006، ص ص 389-390.

[3] -Thomas G Cummings, Christopher G Worly, **Organization Development & Change**, 9th edition, South Westrn cengage learning, 2009, p 523.

التنظيمية للمؤسسة، وتتطلب هذه الطريقة جهدا كبيرا في الملاحظة والتدقيق واستفسار أفراد المؤسسة لفهم الافتراضات الأساسية التي توجه سلوكهم.

إن المؤسسات على اختلافها بحاجة لفهم الخصائص ومكونات الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة، وذلك من أجل إظهار السلوكيات الإيجابية والاستغناء عن السلوكيات السلبية[1].

بحسب **كاميرون** و**كوين (Cameron & Queen)** فإن تشخيص قيم الثقافة الحالية من شأنه أن يكشف ويُظهر القيم الثقافية المرغوبة، مما ويؤدي إلى انبثاق رؤية تهدف إلى تحقيق التغيير وتحدد القيم التنظيمية المرغوبة التي تولد الأنشطة المرغوبة من العمال.

وتهدف هذه الخطوة أساسا إلى تحديد نقاط القوة والضعف في الثقافة الحالية وهذا ينطلق من وضع رؤية إستراتيجية واضحة للمؤسسة، إضافة إلى القيم والسلوكيات المطلوبة من أجل تجسيد هذه الإستراتيجية.

3-2.خلق شعور الحاجة إلى التغيير: من أجل إنجاح عملية التغيير وتحقيق فعاليتها لابد من إيجاد شعور بضرورة الحاجة إلى التغيير، ويكون ذلك من خلال شرح أسباب التغيير وأهميته وأهدافه وذلك من أجل توليد الالتزام والمواقف الإيجابية حول عملية التغيير الثقافي داخل المؤسسة، ففي عمليات تغيير الثقافة التنظيمية الناجحة يركز القادة على عملية الإتصال وتوضيح ضرورة تغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق النجاح، وهو ما يطلق عليه "شاين" **(Schein)** إذابة الجليد **(unfreeze)** وذلك من خلال التركيز على التهديدات الوشيكة التي تواجه المؤسسة إذا لم تقم بعملية التغيير.

3-3.توضيح معنى التغيير: وهذ بتوضيح المقصود بعملية التغيير الثقافي ومجموعة العناصر التي سيشملها هذا التغيير وذلك يكون بالإجابة على مجموعة من الأسئلة: ماهي الخصائص التي ينبغي التركيز عليها للتحول إلى الثقافة المرغوبة؟ فيما تتمثل أبرز مميزات الثقافة الجديدة؟ ماهي العناصر التي يجب الحفاظ عليها؟ وفيما تتمثل الخصائص المهيمنة للثقافة الجديدة؟

تكمن الغاية من هذه المرحلة في تحديد المكونات والعناصر التي يجب تغييرها وكذا العناصر التي ينبغي الحفاظ عليها، كما تركز هذه المرحلة على ثقافة المجموعة مما يؤدي إلى تحقيق تمكين أكبر للعاملين والذي يركز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتركيز على العمل بروح الفريق مع التركيز على عملية الرقابة والصرامة في تنفيذ المهام.

3-4.تحديد المبادرات الإستراتيجية للتغيير –خطط عمل تغيير الثقافة–

بعد التأكد من ضمان مساندة عملية التغيير والموارد المالية اللازمة لإنجاحه واستعدادات النظام للتغيير من خلال قدرة الإدارة على تحديد الثقافة البديلة والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، يتم تحديد الأنشطة التي سيتم بدأ العمل بها، وكذا الجوانب التي سيتم الحفاظ عليها أو تحسينها، وماهي

[1] - Thomas G Cummings, Christopher G Worly, **Op cit** , pp 524-525.

الأنشطة التي تم تصميمها خصيصا للقيم بالتحسينات الضرورية لتحقيق عملية التغيير الثقافي، كما يتم تحديد السلوكيات الجديدة والأنشطة التي سيتم إلغاؤها و الموارد اللازمة والمخصصة لعملية التغيير، إضافة إلى القواعد والإجراءات الضرورية التي تم تصميمها وإعادة تصميمها لإنجاح عملية التغيير، وفي هذا الصدد يشير **كاميرون (Cameron)** إلى أن المؤسسات تجد صعوبات جمة في إلغاء سلوكيات وقيم جديدة مقارنة بإضافة سلوكات وقيم جديدة.

3-5.تطبيق التدخلات والتغييرات وضمان التزام القيادة العليا

تقوم المؤسسة بتطبيق التغييرات اللازمة لتحقيق التغيير الثقافي بناء على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، تسير عملية التغيير من القمة نزولا إلى القاعدة، كما أن من تقع على عاتقهم مسؤولية التسيير لابد لهم من الالتزام بالقيم الجديدة وكذا العمل على تشكيل الافتراضات الجديدة، حيث يقوم القادة بتبليغ الثقافة التنظيمية الجديدة من خلال نشاطاتهم الخاصة، فسلوكياتهم ينبغي أن تكون انعكاسا للقيم والسلوكيات المُراد تحقيقها على أرض الواقع، لأن سلوكياتهم سوف تنتقل إلى العاملين في المستويات الأدنى، وفي هذا الصدد ينبغي على القادة إظهار دافعيتهم وحماسهم والتزامهم بالقيم الجديدة والتي تنعكس على أدوارهم وتصرفاتهم في المنظمة، ويقترح **(Cameroon)** في تطبيق عملية التغيير ما يسميه المكاسب الصغيرة، ويكون ذلك بتغيير الأشياء التي يمكن تغييرها بسهولة والإعلان عن تغييرها مثل ألوان المكاتب، تصميمها...والبحث عن أمور أخرى سهلة التغيير، فهذه النجاحات الصغيرة تزيد من الدافعية نحو نجاحات أكبر وتساهم في التخفيف من مقاومة التغيير، فتحقيق التقدم في أمور واشياء بسيطة يؤدي إلى زيادة الدعم المطلوب لتحقيق التغييرات المركزية مع ضرورة التركيز على الدعاية والإعلان لإنجاح هذه التغييرات.

3-6.التعديل في التنظيم: يتطلب نجاح التغيير الثقافي في المنظمة إحداث تغييرات على عدة أنظمة في على غرار نظام الحصول على الموارد البشرية وتنميتها، نظام المعلومات، تنظيم المؤسسة، أساليب التسيير، أنظمة المراقبة، أسلوب القيادة، ...وكل هذا بهدف توجيه سلوك العاملين نحو الثقافة الجديدة والتغلب على مقاومة التغيير[1].

4-وسائل تغيير الثقافة التنظيمية

عندما يحاول القادة تغيير الثقافة التنظيمية ينبغي عليهم أن يأخذوا بعين الإعتبار ضرورة تغيير الافتراضات والمعتقدات والأساسيات لدى العاملين حول أي موضوع وتحديد السلوك الغير مناسب لأي

[1]- Kim S Cameron, Robert E Queen**, Opcit**, pp 90-102.

منظمة، وبناء على هذا المنطلق تعتمد المنظمة على مجموعة من الوسائل والآليات في سبيل تحقيقها للتغير الثقافي والتي نذكر من بينها[1]:

4-1.التكوين والتعليم: تسعى المنظمة إلى تحقيق الفاعلية من خلال العمل على رفع كفاءة عامليها وتنمية مهاراتهم ورفع قدراتهم وجعلهم يقومون بأعمالهم ويؤدون واجباتهم ومتطلبات أعمالهم على النحو المطلوب، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية، والتي تعد من أهم مرتكزات تنمية الأداء الوظيفي حيث تهدف في الأساس إلى تقليص الفجوة بين متطلبات العمل وقابلية الفراد لأداء عمله، وتتجلى أهمية التكوين في إحداث التغيير الثقافي من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة على غرار إدارة الجودة الشاملة (**TQM**) التي ترتكز على تكوين العاملين كغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة، وهو ما يتطلب استخدام الوسائل الرئيسية للجودة مثل القيم التي تركز على هذه المفاهيم الحديثة للإدارة التي تقوم على الرقابة الذاتية واحترام أفكار الآخرين...

4-2. اللغة والإتصال: تتضح أهمية العملية الاتصالية كوسيلة فعالة لإنجاح وتنفيذ عملية التغيير الثقافي بنجاح، وذلك من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم لقبول عملية التغيير من خلال تسهيل نقل المعلومات وانسيابها بين مختلف المكونات داخل المنظمة مما يؤدي للتخفيف من مقاومة التغيير، فقوة العملية الاتصالية تساهم في إنجاح التغيير، أما ضعفها سيؤدي حتما لإفشال عملية التغيير الثقافي، فأهمية الإتصال بمختلف انماطه ووسائله تكمن في الإجابة على التساؤلات التي تتبادر إلى ذهن العاملين وتوجيه سلوكياتهم فيما يتعلق بمبادرات عملية التغيير في المنظمة مما يجعلهم يقتنعون به ويساهمون في إنجاحه، أما فيما يتعلق باللغة فهي وسيلة الإتصال داخل المنظمة، فتوصيل الرسالة بين مختلف الأفراد والأقسام في المنظمة يتطلب استخدام مجموعة من المصطلحات والمفردات، كما أن عملية التغيير تتطلب استعمال مصطلحات وكلمات جديدة تنطوي على قيم جديدة، وبالتالي فإن إدخال هذه المصطلحات الجديدة في لغة المنظمة سيؤدي إلى تغيير الثقافة التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن إدخال أحد النظم الإدارية الحديثة سيساهم في تحقيق التغيير الثقافي.

4-3.الموضة والنماذج: امتد تأثير الموضة ليشمل كافة مناحي الحياة في وقتنا الحالي بما فيها الإدارة والتنظيم، وباتت وسيلة من بين اهم الوسائل لإدخال التعديلات والقيام بالتغييرات داخل المنظمة وجعل العمال يطبقون هذه التغييرات من خلال مُحاكاة وتقليد المنتجات والأساليب الموجودة في المنظمات المُبدعة مثل شركات **TOYOTA & XEROX**.

أما فيما يخص النماذج فهي تعد من بين أهم وسائل عملية التغيير لأن النموذج يجعل العاملين ينجذبون إليه ويعملون على تقليده مما يُكسبهم قيم وسلوكيات جديدة، مثل القادة وأصحاب المناصب العليا

[1]-زين الدين بروش، لحسن هدار، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 62-63.

يتم وضعهم كنماذج والاقتداء بهم، فالمؤسسات الأمريكية على سبيل المثال تقوم بتعيين أبطال يتسمون بسلوكيات جيدة، كما ان المنظمة قد تتضع منظمة اخرى كنموذج وتقوم بتقليدها.

4-4.الرؤية والتوقع المعياري: تتسم المنظمات الرائدة بتواجد قادة يمتازون باكتساب الرؤية والتوقعات المستقبلية كأن يتبنى القائد روية يضع فيها آمال وطموحات المنظمة كتركيز القائد على تلبية رغبات العملاء مثلا أو تأكيد المنظمة للعاملين بأنه يجب زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف من أجل تحقيق الريادة في الأسواق.

أما فيما يتعلق بالتوقعات والمعايير فيتمثل في تنبؤ المنظمة بمعايير وادوات تجعل عامليها يتصرفون على وفقها، هذه المعايير تترجم القيم والمعتقدات التي تسعى المنظمة لترسيخها لدى العاملين حتى تصبح مكونا من عناصر ومكونات ثقافتها التنظيمية[1].

5-فواعل التغيير الثقافي في المنظمة

إن التغيير الثقافي لا يحدث تلقائيا أو أوتوماتيكيا وانما يحدث إذا اقتنعت الإدارة بضرورته، هذا وتقع مسؤولية التغيير الثقافي في المقام الأول على عاتق قادة المنظمة وكبار مديريها، كما أن كل إدارة في المنظمة، بل كل شخص يجب أن يكون معنيا بالتغيير الثقافي، خاصة عندما تكون هناك تغييرات تنظيمية تتماشى معها سياسات ونظم المنظمة، حيث يقوم المدراء العامون بتحديد مدى ومستويات والأقسام التي يهمها التغيير الثقافي، أما رؤساء الأقسام والمصالح فلهم أن يقوموا بتنفيذ التغيير، فلكل فئة دور أساسي لتحقيق التغيير الثقافي من خلال واجبات المنصب المشغول ودورهم كفاعلين.

5-1.الإلتزام المطلوب من الإدارة العليا وقادة المنظمة لإنجاح التغيير الثقافي

يعتبر الالتزام من بين المتطلبات التي ينبغي التحلي بها من قبل القيادة وتوفيرها من قبل الإدارة العليا، ويتحقق ذلك بناء على:

-إيجاد الالتزام والتعهد القوي والمستمر من قبل الإدارة العليا.

-الاتفاق على إحداث التغيير المطلوب.

-دعم قوة العمل من أجل تحمل المسؤولية والمشاركة في التغيير.

-إدارة تعهدات والتزامات العاملين تجاه التغيير بكفاءة وفعالية.

تلعب القيادة الإدارية دورا مهما في عملي التغيير الثقافي من خلال وسائل التأثير التي يمارسها القائد على أتباعه من العاملين ويكون ذلك بالتأثير على سلوكهم وتوجيهه لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها ويكون ذلك عن طريق:

5-1-1.الدور التوجيهي للقيادة: ويكون ذلك من خلال[2]:

---

[1]- بلال خلف السكارنة، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 377-378.

[2]-علي السلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، الكويت: دار غريب للطباعة والنشر، 2004، ص 708.

-التنسيق بين جهود الموارد البشرية وتوجيهها وإرشادها نحو الفرص و الأهداف والمتمثلة في دعم فرق العمل المُدارة ذاتيا من أجل بلوغ الأهداف والغايات والنتائج المرجوة.

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها والخطط الزمنية والبرامج التفصيلية لإنجازها.

- تزويد العاملين بالمعلومات الكافية واللازمة لإنجاز المهام.

- التنسيق بين مجالات وأقسام ووحدات العمل المختلفة.

-تحقيق التوافق بين الآراء والرؤى والمقترحات.

5-1-2.الدور الإنساني للقيادة:

-رفع الروح المعنوية وتمكينهم من أداء مهامهم بحرية وإثبات قدراتهم الفردية.

- مساعدة المرؤوسين وتزويدهم بالمعارف واكسابهم المهارات ورفع رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء.

-شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين وتحفيزهم على الإبداع والإبتكار وتوظيف معارفهم وخبراتهم في أداء الواجبات المكلفين بها.

-القدرة على تهيئة مناخ تنظيمي راقي داخل المؤسسة.

-مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل وتنمية الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.

- معالجة واحتواء المشكلات والآثار الناجمة عن الصراعات والنزاعات التنظيمية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة[1].

وفي هذا الصدد يؤكد "**شيستر برنارد Chester Bernard**" المُنظر في الفكر الإداري ومدير الشركة الأمريكية للهاتف "**AT&T**" على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين وتطوير العلاقات التعاونية بينهم وتفجير طاقاتهم الإنتاجية، ومن بين القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتمكينهم من خلال منحهم صلاحيات أكبر وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتمكينهم من تحقيق توقعاتهم وأهدافهم المشتركة، وزيادة وتيرة المنافسة مع غيرهم من العاملين في باقي الإدارات الأخرى، فضلا عن البيئة الملائمة التي تؤدي لتحقيق الانسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة، مما يؤدي إلى الابتكار والإبداع[2].

5-1-3.دور القيادة في بناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

ويتضح هذا الدور فيما يلي:

-تحديد الغايات الأساسية للمنظمة (الرسالة).

-تحديد الرؤية الإسترتيجية للمنظمة.

---

[1]-عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 430.

[2]-نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، ط3، عمان: دار الثقافة، 1999، ص 103.

-تحديد الأهداف والخطط والتوجهات الإسترتيجية الطويلة والقصيرة والمتوسطة المدى.
-تحديد مقاييس الأداء والإنجازات المستهدفة ومعايير تقييم الأداء والحكم على الإنجاز.
- تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية الملائمة للتوجهات الإستراتيجية[1].

5-2.مسؤولية إدارة الموارد البشرية

ترتبط الثقافة التنظيمية بمجموعة من الأبعاد والجوانب المادية منها والمعنوية للعاملين في المنظمة، وهنا تتزايد أهمية الموارد البشرية وتتعاظم مسؤوليتها في إنجاح عملية التغيير الثقافي[2].

وتعد السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية من بين المقومات الأساسية لتحقيق التغيير الثقافي وضمان نجاحه وذلك وفقا للتغييرات التنظيمية التي تتبناها المنظمة، فهذه الأخيرة تقوم بمراجعة خططها الإستراتيجية وإعادة صياغة سياساتها بما يواكب التغييرات السريعة التي تواجه المنظمة والتي يعتبر التغيير الثقافي من أهمها التغيير الثقافي، ومن بين هذه السياسات نذكر ما يلي:

5-2-1.سياسة الاختيار: وتعد سياسة الاختيار إحدى السياسات الهامة والمؤثرة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ولا شك أن عملية جذب العناصر البشرية المناسبة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب (الاستقطاب) يرتبط تماما بعملية الاختيار حيث تتوقف فعالية الاختيار ونجاحه على فعالية الاستقطاب ونجاحه، فجذب أفضل العناصر البشرية يسهل من عملية الاختيار والانتقاء بين عدد أقل ممن تتوافر لديهم الخصائص المطلوبة للوظيفة المطلوب شغلها.

تتجلى مساهمة إدارة الموارد البشرية في دعم عملية التغيير الثقافي من خلال سياسة الاختيار والتعيين فيما يلي:

-يوفر الاختيار الجيد للمنظمة موارد بشرية ذات كفاءة وإنتاجية عالية مما يؤدي إلى مخرجات عالية في أداء القوى العاملة وقيم سلوكية سليمة تتوافق مع قيم المنظمة، وأخطاء قليلة مما يؤدي لترشيد النفقات وتقليل تكاليف الإنتاج.

- الاختيار الجيد يوفر للمنظمة موارد بشرية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وتنمية الأداء التنظيمي الكلي، وتوفير ثقافة إبداعية تساهم في تقديم منتوجات تتسم بالجودة العالية تحقق رضا الزبائن.

-يساهم الإنتقاء السليم للموارد البشرية في تسهيل انسجامها وتطبيقها للثقافة التنظيمية للمؤسسة وما تتضمنه من قيم ومعتقدات وتقاليد وقواعد سلوكية تؤدي لتحقيق رسالة المنظمة في المستقبل.

-يؤدي الإنتقاء السليم والموضوعي للقوى العاملة إلى تحقيق الانسجام والتفاهم والتعاون فيما بينها حيث تسود روح الفريق من خلال العمل الجماعي.

---

[1]- علي السلمي، **المرجع السابق الذكر**، ص 430.

[2]-سيد جاد محمد عبد الرب، **إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث مقدمة**، القاهرة: مطبعة العشري، 2005، ص 154.

-الموارد البشرية التي تم اختيارها بعناية تكون عملية تأهيلها وتعليمها ثقافة المنظمة وتدريبها على تطبيقها وتنميتها سهلة وبتكلفة أقل[1].

5-2-2. سياسة التدريب والتطوير

يعبر التدريب عن مجموعة من الجهود التي يتم التخطيط لها، والتي تهدف إلى تعليم العاملين المعارف والكفاءات، والمهارات المتعلقة بأداء المهام التي يقومون بها في الوقت الحاضر، بينما يتجاوز التطوير ما هو آني ليتم توسيع المهارات والجدارات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد، وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل ما تم تعلمه واكتسابه من مهارات وقدرات أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية[2].

تسعى العملية التدريبية والتطويرية لتحقيق أهدافها في دعم عملية التغيير الثقافي من خلال الإعتماد على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، باعتبار أن التدريب يعتبر أحد المكونات الأساسية للمناخ التنظيمي الداخلي فهو يؤدي دورا هاما ومركزيا في نقل وممارسة وتجسيد الفرضيات الموجودة، فالتدريب والثقافة التنظيمية يرتبطان مع بعضهما البعض ارتباطا وثيقا ويعزز كل منهما الآخر، فكل نمط من أنماط ثقافة المنظمة يؤثر على أحد أشكال ممارسة عملية التدريب[3].

5-2-3.سياسة الحوافز والتعويضات

يشير تعويض الموظف إلى كافة أنواع الأجور والعوائد التي يحصل عليها الموظف نتيجة لممارسة مهنة معينة، وهذه التعويضات تشمل عنصرين رئيسيين هما المدفوعات المالية المباشرة التي تتمثل في الأجور والمرتبات والأرباح والحوافز والعمولات هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى هناك المدفوعات المالية الغير ومباشرة والتي تأخذ شكل المزايا المالية والمتمثلة في التأمينات والإجازات المدفوعة الأجر[4].

تتضح مساهمة نظام التعويضات والحوافز في دعم عملية التغيير الثقافي من خلال عدة عوامل[5]:

-زيادة الأجور والمكافآت من أجل إقناع العاملين بتقبل التغيير التنظيمي والثقافي والحيلولة دون مقامتهم للتغيير المنشود.

---

[1]-عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 309-310.

[2]-سحر محمد فوطة، محي الدين قطب، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، سلسلة العلوم الإنسانية، العدد 01، المجلد 15، 2013، ص 165.

[3]-حامدي محمد، "تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي -باتنة-"، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 3، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2017، ص 35.

[4]-جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، (ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال)، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2003، ص 378.

[5]-بوديب دنيا، **الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي -الجزائر-**، **رسالة ماجيستير**، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، ص ص 119-120.

-دفع العاملين وتحفيزهم لنيل رضا العملاء وربط ذلك بنظام المكافآت.
-ربط نظم الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الأداء.
-مكافأة القادة والرؤساء على تنمية وتطوير أداء العاملين.

5-2-4.سياسة تقييم الأداء

يتمثل تقييم الأداء في إصدار حكم موضوعي بخصوص قدرة الموظف على أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، وكذا التحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، والتأكد من مدى قدرته على تحمُل الواجبات والمسؤوليات المنوطة به، وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر واستمرار تطورها في المستقبل[1].

- يعد تقويم الأداء من بين الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية حيث يمكنها من الحصول على المعلومات المتعلقة بفعالية العنصر البشري في المنظمة، وتتضح أهمية هذه العملية من خلال مراجعة ومراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ من خلالها مجموعة من القرارات المتعلقة بالمستقبل الوظيفي للقوى العاملة في المؤسسة[2].

ولذلك نلاحظ أن لتقويم الأداء ثلاثة أغراض يسعى لتحقيقها من أجل نجاح التغيير الثقافي والمتمثلة في:

-الإستفادة من نتائج نظام التقييم في اتخاذ جملة من القرارات الإدارية كتحديد الاحتياجات التدريبية وسياسات الاستقطاب والاختيار.
-يتم الإعتماد على نتائج تقييم الأداء في التخطيط للمسار المهني والوظيفي للفرد العامل وتنميته من خلال وضع برامج تكوينية له، ولذلك نجد أن الهدف من عملية تقويم الأداء تتجلى في:

- ✓ تحديد الأسس والمعايير التي تتم على ضوئها المقارنة بين العاملين.
- ✓ تحديد الأدوات والأساليب المتبعة للمقارنة بين هؤلاء العاملين.
- ✓ تحديد دور المشرف أو ملاحظ العمل في هذه المقارنة.
- ✓ تحديد الإجراءات المترتبة عن عملية التقويم.

-جعل عملية التقييم كعامل للتحفيز، ويتضح ذلك من خلال الارتباط الوثيق بين نظام تقييم الأداء وبقية الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، الحوافز، التدريب)، حيث أن نظام التقويم الدقيق والموضوعي من شأنه أن يؤدي لإحداث تغيير ملموس لدى الفرد والمنظمة، وذلك من خلال دفعه وتحفيزه على المبادرة وتنمية الإحساس لديه بالمسؤولية وزيادة توجيهه نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية للمؤسسة.

---

[1]- نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006، ص 218.

[2]- نور الدين تاوريرت، **الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق**، إربد: عالم الكتب الحديث، 2009، ص: 222.

بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى تفهم النتائج ومسؤوليات العمل بطريقة أفضل كما أنه يساعد العامل على توطيد علاقاته مع زملائه وتحديد ما هو العمل المطلوب والمتوقع منهم وكذا تحديد احتياجاتهم التكوينية وكلها أغراض تسعى لبلوغ الفعالية التنظيمية[1].

كحوصلة لدور إدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي تعتبر توجهات وأفكار ومعتقدات وعادات الأفراد وقيمهم التنظيمية في أي مجتمع جزءا أساسيا وتكميليا من ثقافتهم، فهذه الأخيرة تؤثر على سلوكهم الوظيفي، كما أن البيئة الداخلية للعمل تؤثر عليهم ويتجلى ذلك من خلال ردود أفعالهم نحو التعيينات داخل المنظمة وأسلوب القيادة الإدارية ونظام الحوافز والمكافآت، تماما وعلى غرار البيئة الداخلية والخارجية فإن الثقافة تتعرض لتغييرات مستمرة، ولذلك وجب على سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية أن تتوافق وتنسجم وتواكب هذا التغير الثقافي[2].

6-مقاومة تغيير الثقافة التنظيمية

تتعدد العوامل المؤدية لمقاومة تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسة وترتبط بشكل كبير بالأفراد العاملين ومدى استعدادهم لتقبل التغييرات الثقافية من عدمه وعما إذا كانت ستتشكل قيمة مضافة لهم في المستقبل أم أنها تشكل تهديدا لهم في ظل مستقبل يتسم بعدم اليقين، وعلى العموم يمكن ذكر أسباب مقاومة التغيير وفقا لما يلي[3]:

-القوة التي اكتسبتها الثقافة بمرور الوقت مما يجعل من تغييرها أمرا بالغ الصعوبة نتيجة التمسك الشديد للأفراد بها وعدم الرغبة في تغييرها لأنها أصبحت تمثل أحد مقومات الهوية التنظيمية.

-تصلب الذهنيات وعدم تقبلها للتغيير لأنه حسب اعتقادهم يهدد مكانتهم في المؤسسة.

-عدم إشراك العاملين في برامج التغيير الثقافي مما يؤدي لمقاومة مختلف الجهود الرامية لإحداث تغييرات نتيجة لعدم اقتناع هؤلاء العاملين بجدواها.

-عدم تقديم الدعم الكافي من قبل القادة والمشرفين لعملية التغيير الثقافي من خلال غياب التشجيع اللازم لبرامج التغيير الثقافي.

-عدم الاقتناع بعملية التغيير منذ البداية وغياب جدول زمني لخطوات التغيير مما يحول دون نجاحه.

-الشعور السلبي الذي يتولد لدى العاملين بأن التغيير حالة غير طبيعية وأن الأمور لا تسير وفقا لما يرام مما يؤدي لمقاومة التغيير.

---

[1]-نور الدين تاوريرت، "**قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي**"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع، ، 2004، ص: 163.

[2]-يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية " قضايا معاصرة في الفكر الإداري**"، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 135.

[3] - سارة طالب، "**الثقافة التنظيمية وأثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية الصيانة DML سوناطراك الأغواط**"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع والديمغرافيا، 2021، ص 110.

-عدم امتلاك الأفراد الذين يتبنون التغيير للحجج الدامغة التي تجعل الأفراد الآخرين يقتنعون بالتغيير ويتبنونه.

-أغلب الأفراد يميلون للحفاظ على الوضع الراهن واستمرارية المنظمة بالسير على نفس النهج.

-اختيار الوقت غير المناسب للتغيير بسبب عدم الإعداد الكافي لتقبله.

-اعتقاد بعض الأفراد بأن التغيير قد يكون في صالح جماعات وأفراد آخرين وليس في صالحهم وأنه لن يحقق لهم أي مكاسب.

-ضعف الثقة بالنفس لدى بعض الأفراد واعتقادهم بأنهم ليسوا بمستوى التحديات التي تواجههم جراء برامج التغيير التي ستتبناها المؤسسة.

-نقص المعلومات اللازمة عن برامج التغيير مما يولد حالة من الشك لدى الأفراد لأنهم لا يعلمون حيثيات عملية التغيير.

-غياب الثقة من قبل الأفراد والجماعات في قيادة التغيير مما يؤدي لمقاومة التغيير الثقافي.

-قد يرى الأفراد بأن التغيير الذي ينجح في مؤسسة أخرى ليس بالضرورة أن ينجح في مؤسستهم وذلك بسبب أن القيم التي لديهم تعارض عملية التغيير.

-يرفض بعض الأفراد التغيير لأنهم يرون بأنه يترتب عنه تحملهم مزيدا من الأعباء والمسؤوليات وتعلُّم بعض المهارات الجديدة، ولذلك فهم يرون أن التغيير يمثل تحديا كبيرا يهدد مكانتهم[1].

يتطلب النجاح في تغيير الثقافة التنظيمية التغلب على هذه العوائق وذلك يكون بتكاثف الجهود من كافة مستويات المنظمة سواء كانوا قادة أو عاملين، في التحول إلى ثقافة جديدة تحظى بالقبول والتأييد من قبل كافة العناصر في المنظمة، كما ينبغي أن تتسم الثقافة التنظيمية الجديدة بالمرونة والتغيير، مع ضرورة توفر قيادة تسهر على إنجاح مراحل عملية التغيير، وفي هذا الصدد أكد "**إدجار شاين Edgar Schein**" على الدور المركزي الذي تلعبه قيادة التغيير في تحقيق أهداف عملية التغيير الثقافي وأن هذا الدور يتطلب توفر نمط القيادة التحويلية تمتلك رؤية واضحة، ولديها الأبعاد والمقومات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية على أرض الواقع[2].

فمن أجل التغلب على مقاومة التغيير الثقافي ينبغي تكاثف الجهود بين جميع مكونات المنظمة من إدارة عليا وعاملين ويكون ذلك بالقضاء على الأسباب التي تؤدي لمقاومة التغييرات الثقافية، ولذلك ينبغي على القيادة أن تقوم بدور مهم جدا في هذا الشأن من خلال إقناع العاملين بجدوى التغييرات الثقافة وما ستدره من منافع على المنظمة وعلى العاملين على حد سواء، ومن أجل إقناع العاملين بذلك ينبغي اتباع

---

[1]-سارة طالب، **المرجع السابق الذكر**، ص 111.

[2] – الربيع بوعريوة، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه**، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، ص 63.

عدة استراتيجيات إدارية فعالة على غرار تمكين العاملين بإشراكهم في اتخاذ القرارات ومنحهم السلطات مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويجعلهم أكثر اقتناعا بأهمية التغيير لما سيلعبون من دور مهم في إنجاحه، كما ينبغي تشجيع العمل الجماعي في إطار فرق العمل لأن العمل بروح الفريق سيجعل الأفراد يقتنعون ببرامج التغيير لأن من أبرز عوامل قوة الفرد هو انتمائه للجماعة التي تحتضنه وتدعمه وتساهم في إبراز قدراته الإبداعية التي تمثل موردا أساسيا لإنجاح عملية التغيير الثقافي.

خلاصة واستنتاجات

يهدف هذا الفصل إلى تأسيس الإطار النظري للثقافة التنظيمية بوصفها المتغيّر الرئيس في هذه الدراسة، من خلال توضيح نشأتها وتطوّرها ومكوناتها ووظائفها ومستوياتها وأنماطها، وآليات التأثير المتبادل بينها وبين سلوك الأفراد داخل المؤسسة. وقد بيّن العرض أن الثقافة التنظيمية ليست عنصرًا شكليًا أو هامشيًا، بل هي نسق متكامل من القيم والمعتقدات والمعاني والرموز التي يكتسبها العاملون ويتقاسمونها، فيسترشدون بها في تفسير واقعهم المهني، وفي توجيه أفعالهم داخل التنظيم، مما يمنح المؤسسة شخصية مميّزة عن غيرها.

تبيّن من خلال هذا الفصل أنّ الثقافة التنظيمية تُفهم في علاقتها بالبيئة الاجتماعية الأوسع؛ فهي من جهة امتداد خاص للثقافة المجتمعية في إطار تنظيمي محدد، ومن جهة أخرى نتاج لمسار تاريخي داخلي تشارك في صناعتِه القيادةُ والأفراد والخبرات المتراكمة والتفاعل اليومي داخل المؤسسة. كما أظهر التحليل أن الثقافة التنظيمية بنية متعددة المستويات، تبدأ من المظاهر الخارجية المرئية كالرموز والشعارات واللغة وطقوس الاحتفال، وتمتد إلى القيم المعلنة، لتنتهي عند الافتراضات الأساسية العميقة التي يصعب إدراكها مباشرة لكنها تشكل جوهر الثقافة وتوجّه التصورات والسلوكيات على المدى البعيد.

وأبرز الفصل أنّ للثقافة التنظيمية وظائف أساسية داخل المؤسسة؛ فهي تساهم في بناء الهوية والانتماء، وتوفر إطارًا مرجعيًا مشتركًا يساعد على فهم الأدوار والعلاقات، وتعمل كآلية للضبط الاجتماعي وتنسيق الجهود، كما تخفف من حدة الغموض وعدم اليقين في المواقف الجديدة. وخلص التحليل إلى أن قوة الثقافة أو هشاشتها تنعكس مباشرة على فعالية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع محيطها، وعلى طبيعة القيادة وأساليب الاتصال وعلاقات العمل السائدة بين الأفراد.

كما أوضح الفصل أن الثقافة التنظيمية ليست نمطًا واحدًا ثابتًا، بل يمكن أن تتجلى في أنماط مختلفة باختلاف القيم المهيمنة وأساليب التسيير والتنظيم. ومن بين هذه الأنماط، تبرز ثقافة الدور التي تغلب عليها الرسمية والالتزام الصارم بالإجراءات ووضوح التقسيم الوظيفي، والثقافة المساندة التي تقوم على الثقة والعدالة والتعاون والأمن النفسي، والثقافة الإبداعية التي تشجع المبادرة والتجريب والمرونة وتثمين الأفكار الجديدة. وقد سمح ذلك بتحديد الأبعاد التي ستعتمدها الدراسة في تحويل مفهوم الثقافة التنظيمية إلى متغيّر قابل للقياس والتشخيص الميداني.

ومن خلال استعراض النظريات والمقاربات المختلفة التي تناولت الثقافة التنظيمية، ظهر أن هذه الظاهرة تُقرأ من زوايا متعددة: فبعض الاتجاهات ركّز على نسق القيم الأساسية و«روح» الثقافة بوصفها

الإطار الذي يشكّل سلوك الأفراد، واتّجهت أخرى إلى إبراز دور التفاعل اليومي والخبرة المتراكمة في تشكيل ما يشبه «السجية الثقافية» المستقرة، في حين أولت مقاربات أخرى أهمية خاصة لدور المؤسس والقيادة في خلق المعاني والرموز وترسيخ المسارات الثقافية عبر الزمن. ويقود هذا التنوع إلى استنتاج رئيس مفاده أن الثقافة التنظيمية ظاهرة ديناميكية معقّدة تتشكل عند تقاطع الفرد والجماعة والتنظيم والمجتمع، ولا يمكن اختزالها في بعد واحد أو قراءة واحدة.

انطلاقًا من كل ما سبق، يمكن صياغة أهم استنتاجات هذا الفصل كما يلي:

1. الثقافة التنظيمية تمثّل «الوسط العميق» الذي يتحرك ضمنه الفاعلون داخل المؤسسة، وهي مورد غير مادي يمكن أن يدعم الإبداع الإداري أو يحدّ منه بحسب طبيعة القيم السائدة وحدود الانفتاح على التغيير.
2. تعدّد مستويات وأنماط الثقافة التنظيمية يفرض التعامل معها كمتغير مركّب، وليس كشعار عام أو بعد وحيد، مما يبرّر اختيار أبعاد محددة لتحليلها وقياسها ميدانيًا.
3. الأبعاد الثلاثة التي تعتمدها هذه الدراسة، وهي ثقافة الدور والثقافة المساندة والثقافة الإبداعية، تمثّل تجسيدًا عمليًا لثلاث زوايا أساسية في الحياة التنظيمية: طريقة تنظيم الأدوار والإجراءات، وطبيعة العلاقات الإنسانية والدعم المتبادل، والمساحة المتاحة للمبادرة والتجديد.
4. إدارة الثقافة التنظيمية وتقييمها بصورة واعية ليست ترفًا نظريًا، بل هي شرط أساسي لفهم مناخ العمل وتشخيص العوامل التي تعيق أو تعزز تنمية الإبداع الإداري على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

وبهذا يكون الفصل الأول قد وضع الأساس المفاهيمي والثقافي الذي ستُبنى عليه الفصول اللاحقة؛ إذ سيجري في الفصل التالي تناول الإبداع الإداري في ضوء هذا الإطار، ثم تحليل العلاقة بين الأبعاد الثقافية المحددة في هذا الفصل ومستويات الإبداع الإداري في الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني:

الإبداع الإداري إطاره المفاهيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

تمهيد

مما لا شك فيه أن المنظمة تتواجد في بيئة تشهد وتيرة عالية من التحولات التي فرضت بدورها مجموعة من التحديات على المستوى الداخلي التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي ونظم رقابية أو حتى على الصعيد الخارجي والمتمثل في التحديات السياسية والاقتصادية الإجتماعية، هذه الظروف التي تتسم بعدم اليقين فرضت على المنظمة توفير كل ما من شانه أن يضعها في مركز ريادي يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية، هذا ما يدفعها لتبني الإبداع الإداري كمنهج فكري وعملي يتجاوز الطرق والأساليب التقليدية التي لم تعد قادرة على مواكبة الديناميكية والحركية السريعة التي تميز بيئة العمل.

فالإبداع الإداري من شأنه أن يمكن المنظمة من الإرتقاء بمستوياتها من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، كما أنه يتطلب مجموعة من الشروط والميكانيزمات على مستوى البيئة الداخلية، وعلى المستوى البيئة الخارجية للمنظمة كل هذا من أجل التغلب على العوائق التي تحول دون تحقيق الإبداع الإداري وتقف كحجر عثرة أمام تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

وتعد الثقافة التنظيمية من بين أهم الإستراتيجيات التي تساهم في تجاوز العقبات التي تواجه الإبداع الإداري بما تمتلكه من قيم تنظيمية وأبعاد وأنماط من شأنها أن تؤدي لتنمية السلوك الإبداعي للعاملين من خلال توجيه وضبط سلوكياتهم وتشجيع التعاون فيما بينهم مما يعمق من ولائهم وانتمائهم للمنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

بناءً على هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفصل للإطار النظري للإبداع الإداري في المنظمة من خلال أربعة مباحث تنقسم كل منها لمجموعة من المطالب، حيث تم عنونة أول هذه المباحث مباحث بمدخل عام حول الإبداع والذي تم فيه تناول الموضوع من بعده النفسي ليتم الإنتقال للمبحث الثاني الذي ركز على البعد الإداري للإبداع وجاء تحت عنوان مفهوم الإبداع الإداري، ليتم التعريج بعد ذلك في رابع المباحث لتنمية الإبداع الإداري سواء من حيث العوامل والأساليب، وفي المبحث الرابع والأخير وتتمة للعوامل المؤثرة على الإبداع الإداري وبالأخص التنظيمية منها سيتم التطرق للعلاقة التي تربط الإبداع الإداري بالثقافة التنظيمية ليتم بعد ذلك اختتام الفصل بمجموعة من الاستنتاجات.

المبحث الأول: مدخل عام حول الإبداع

لكي تكون المنظمة مبدعة لابد لها من مواكبة التطورات الحاصلة، والمقصود بالتطور هنا ليس في الموارد المادية ممثلة بالوسائل والتقنيات الحديثة بدلا من التقليدية، بل أن القصد من ذلك تطور الفكر وانفتاحه وما يشتمل عليه من ترابط الأساليب والطرق وتكاملها والارتقاء بالأهداف والطموحات، وكذا التطور في الجانب الإنساني من خلال تطوير مناهج وطرق العمل في المنظمة، لأن العمل مهما تطور وامتلك الوسائل والإمكانيات المادية والفنية فإنه يبقى رهين العقول البشرية التي تدير شؤونه وتتحكم فيه وتستثمره ابتغاءً لبلوغ الغايات المنشودة، ومن هنا تتجلى أهمية الإبداع الإداري ودوره في تحقيق فعالية المنظمة واستمراريتها.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

يعد الإبداع ظاهرة قديمة قدم الإنسان، فهذا الأخير منذ وجوده وهو يبدع ويبتكر كل ما من شأنه مساعدته على مجابهة الحياة بظروفها ومتطلباتها من خلال العمل على توفير كل ما يمكنه من البقاء في ظل التحديات التي تواجهه، هذا ما يدفعه للعمل على تهيئة الظروف المساعدة على إطلاق قدراته الإبداعية .

وقبل التطرق للمفهوم الاصطلاحي للإبداع لا بد أولا من التعريج على المفهوم اللغوي.

1-الإبداع لغة

اتفقت المعاجم على أن الإبداع يعني أو يُقصد به اختراع الشيء وإنشاؤه عن غير مثال سابق وجعله في غاية صفاته، وأن الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدلا من القديمة والمتعارف عليها[1].

وكلمة إبداع في المعجم الوسيط مشتقة من بِدعة، بدعاً، أي أنه أنشأه على غير مثال سابق والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم[2].

ويُقصد بالبديع الشيء الذي لا مثيل له ولا نظير وهو اسم من أسماء الله الحسنى ويتجلى ذلك مصداقا لقوله سبحانه وتعالى ﴿ **بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ**

[1]-يوسف محمد رضا، **المعجم الكامل الوجيز**، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2002، ص 483.

[2]-مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، الجزء الأول، ط3، دون بلد نشر، دون دار نشر، دون سنة نشر، ص 43.

كُن فَيَكُونُ﴾ (**البقرة 117**) وبديعُ السماوات والأرض أي مُبدعهما، والبديع لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها على غير مثال[1].

ونظرا لأنه لا يُتصور في قدرة الإنسان على الإبداع من عدم فقد اتفق معظم المفكرين على أن الإبداع هو إنتاج شيء ما على أن يكون جديدا في صياغته، حتى وإن كانت عناصره موجودة من قبل كإبداع عمل من الأعمال في أي من المجالات العلمية والفنية والأدبية[2].

2-الإبداع اصطلاحا

لعل من أكبر العقبات التي تواجه الباحث هو الوصول لتعريف دقيق للإبداع نتيجة لتعقيد عملية الإبداع من جهة، وتعدد الميادين والمجالات التي تختص بدراسة الظاهرة الإبداعية من جهة أخرى، إضافة إلى تنوع التيارات والمدارس الفكرية التي ينتمي إليها الباحثين.

وفي هذا الصدد يؤكد "**ألكسندرو روشكا Alexandru Rochka**" في مؤلفه "الإبداع العام والخاص" أن الظاهرة الإبداعية معقدة ومتعددة الأبعاد ومليئة بالتشعب والتنوع، وهو ما يصعب المأمورية حول التوصل لتعريف جامع مانع ومتفق عليه من قبل جل الباحثين بانتماءاتهم الفكرية، فهذه التعاريف المتعددة منها ما يختص بالتركيز على بعد معين ومنها ما ينصب اهتمامها على أبعاد أخرى[3].

وقد أظهرت المراجعات العديدة حول تعريف الإبداع أن هناك عشرات التعاريف المختلفة والتي يتمحور معظمها حول أربعة أبعاد:

- ✓ يشمل أول بعد التعاريف التي جوهر محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع.
- ✓ يتضمن ثاني الأبعاد التعاريف التي تتمحور حول الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية والتطويرية والمعرفية.
- ✓ أما ثالث المحاور فيتعلق بالتعاريف التي تدور حول العملية الإبداعية ومراحلها وارتباطها بأنماط التفكير وحل المشكلات ومعالجتها.

---

[1]-حسام عبد الله الأحمد، "أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي"، **رسالة ماجيستير**، جامعة حلب سوريا، 2008، ص 50.

[2]-**الموسوعة العربية الفلسفية**، ط1، بيروت: معهد الإنماء العربي، 1986، ص 15.

[3] -ألكسندر روشكا، **الإبداع العام والخاص**، (ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر)، ط1، دمشق: دار الإعصار العلمي، ص 22.

✓ أما رابع المحاور فهو الذي يتعلق بنتائج العملية الإبداعية والتي يشترط أن تتسم بمجموعة من الشروط المتمثلة في الأصالة والملائمة لكي يُحكم عليها بأنها إبداعية[1].

1-تعريفات محورها المناخ الإبداعي أو المواقف

وفقا لهذا التصنيف يعد الإبداع ظاهرة إجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي ينظر إليه كشكل من أشكال القيادة التي يمارس فيه المبدع تأثيره على الآخرين.

يعرف الإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء كان ذلك بالنسبة للفرد أو الشركة أو المجتمع[2].

كما يُعرف الإبداع بأنه العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف أو يتعامل معها ويعيشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته بما يؤدي إلى تحسين هذه الذات، فيستجيب لها بطريقة مختلفة عن الآخرين ولذلك تعد هذه الاستجابة إبداعية[3].

كما يمكن تعريف الإبداع وفقا لهذا المدخل بأنه استعداد ذهني لدى الفرد هيئته بيئته لأن ينتج شيئا جديدا غير معروف سلفا كتلبية متطلبات الواقع الإجتماعي[4].

يتبين من خلال التعاريف المتعلقة بهذا المحور أن الإبداع لا يمكن أن يتحقق في ظل بيئة تكبح التجديد وترفض التغيير وبالتالي وجب توفير كل المتطلبات المتواجدة على المستوى البيئة الداخلية للمؤسسة على غرار الهيكل التنظيمي والقيادة وثقافة المنظمة، أو على مستوى البيئة الخارجية سواء على المستوى السياسي بتوفر الإرادة السياسية الحقيقية أو المستوى الإجتماعي بالتركيز على إصلاح مؤسسات التنشئة الإجتماعية على غرار الأسرة والمدرسة وذلك من أجل أن يتمكن الفرد من المساهمة في أفكار ومنتجات تتسم بالجدة والأصالة وتعود بالنفع على الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.

---

[1]-نسرين حاج عبد الحفيظ، "الإبداع والإبتكار في ظل الملكية الفكرية"، **مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية**، العدد 15، الجزائر، 2019، ص 173.

[2]- نهاد زكي محمد، خالد عبد المنعم إبراهيم، **دور التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات**، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2018، ص 144.

[3]- نادية عبده عوض أبو الدنيا، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، **سيكولوجية الإبداع**، مصر: مكتبة الإسكندرية، 2008، ص 43.

[4]- زينة بن طراد، الوناس كزياني، "التفكير الإبداعي في النظرية المعرفية السلوكية"، **مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية**، العدد 29، جوان 2017، ص 14.

2- تعريفات تركز على خصائص الإنسان المبدع وشخصيته

وهي التعاريف التي تركز على السمات الشخصية للمبدعين والفروق الفردية في المجال المعرفي والدافعية.

من أبرز رواد هذا المحور عالِم النفس الأمريكي "**جوي بول جيلفورد**" **(1967) Joy.P Guilford**الذي يعرف الإبداع بأنه التفكير المتشعب من عدة زوايا والذي يمكن الفرد من إيجاد حلول جديدة للمشاكل عن طريق توليد افكار متنوعة غير مألوفة[1].

وفي نفس السياق يُعرف الإبداع وفقا لهذا المدخل بأنه قدرة الفرد على تقديم إنتاج يتسم بمجموعة من الخصائص المتمثلة في طلاقة الأفكار ومرونتها وأصالتها[2].

كما يُعرف الإبداع وفقا لهذا المدخل بأنه قدرة الفرد على تقديم منتوج يتسم بخصائص الطلاقة والمرونة والتداعيات البعيدة وذلك استجابة لمشكلة أو موقف مثير، وهو تجميع لمفردات مألوفة في صناعة جديدة غير مألوفة، كما أنه عبارة عن إيجاد وخلق أو تكوين علاقات جديدة لم تكن من قبل[3].

يتضح من التعاريف المرتبطة بهذا المحور بأن الإبداع هو نشاط وطاقة عقلية متعددة الأبعاد يتم تقييمها والحكم عليه بناءً على مجموعة من العناصر سواء بالنسبة للأفكار والمنتجات والتي ينبغي أن تتسم بعدة خصائص من أهمها الأصالة والمرونة والطلاقة والقدرة على التحليل، فإذا لم تتوفر على هذه الأبعاد فلا يمكنها التوصل لحلول ناجعة للمشكلات التي تواجه الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع ككل.

3-تعريفات تركز على مراحل وعناصر العملية الإبداعية وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير

وهي التعريفات التي تتمحور حول الخطوات والكيفيات التي يتبعها الفرد من أجل الوصول إلى إنتاج إبداعي.

ومن أهم هذه التعاريف تعريف "**غراهام والاس Graham Wallas**" للإبداع من خلال المراحل الأساسية التي يمر بها المبدع منذ بداية العمل الإبداعي إلى حين انتهائه، والتي تنطلق من تجميع المعلومات عن المشكلة وتبيان ما يكون مفيدا لحلها (الإعداد)، وإمكانية التوقف عن

---

[1]- عمرو محمد إبراهيم يوسف، "أثر تجوال العقل على أداء مهمتي الإبداع واتخاذ القرارات لدى طلاب جامعة القاهرة"، **المجلة المصرية للدراسات النفسية**، العدد 115، المجلد 32، أفريل 2022، ص 221.

[2]- شواهين خير سليمان وآخرون، **تنمية التفكير الإبداعي في العلوم والرياضيات بإستخدام الخيال العلمي**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 15.

[3]- إنشراح إبراهيم محمد المشرفي، **تعليم التفكير الإبداعي لطفل الروضة**، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005، ص 14.

التفكير في المشكلة (اختمار) والظهور لما يبدو فُجائيا من حل (إشراق)، ثم اختبار وتنقيح ما ظهر فجأة (تحقيق)[1].

يعرف "**أديلبيرت فورد Adelbert Ford**" الإبداع على أنه عملية تتضمن الإقبال والانغماس في نشاط خلاّق بغض النظر عن النتائج المحتملة أو المتوقعة لنهايات ذلك النشاط، والذي قد لا ينبثق عنه منتجات ذات خصائص أو مزايا فريدة أو غير مألوفة أو حتى نافعة[2].

بحسب تعاريف هذا المحور فإن الإبداع لا يتحقق بصورة اعتباطية وإنما هو عملية منتظمة ومتسلسلة تستلزم المرور بمجموعة من المراحل والخطوات التي تبدأ ببزوغ الفكرة ومن ثم تنقيح البديل الأمثل منها ومن ثم تطبيقه مما يؤدي لتحقيق مجموعة من المزايا للفرد والمنظمة والمجتمع.

4- تعريفات تركز على الناتج الإبداعي

تتمحور هذه التعريفات حول النواتج الملموسة والمبدعة التي تتسم بالأصالة والملائمة ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي[3]:

يعرف "**عبد الرحمن العيسوي**" العملية الإبداعية بأنها مجموعة من العناصر المترابطة التي تؤدي إلى كل جديد متكامل ومتفاعل، فالإبداع لا يعني تكريس مجموعة من العناصر القديمة، وإنما ربط هذه العناصر لكي تفضي إلى رؤية جديدة أو تساهم في تشكيل منتج جديد ذو منفعة أو فائدة.

يرى "**عبد الحليم محمود**" أن الإبداع يكون في تمثلاته الواقعية وفي المنتج الإبداعي ويجعل جوهر الإبداع هو نشاط الإنسان الذي يتصف بالابتكار والتجديد، وهو يمثل النشاط الذي يقف على العكس من الإتباع والتقليد، ولهذا فهو الإنتاج الذي تتوفر في صياغته النهائية صفات الجدّة والحداثة وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل[4].

يعرف "**عدنان يوسف العتوم وزملائه**" الإبداع بأنه ظاهرة معقدة ومتعددة الوجوه أكثر من كونها مفهوما نظريا محدد، فهو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود

---

[1] -سناء محمد نصر حجازي، **سيكولوجية الإبداع تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال**، القاهرة: دار الفكر العربي، 2006، ص 16.

[2]- محمد عبد الله المغربي، "الإبداع والإبتكار في الإدارة العامة"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نقلا عن موقع **https://www. hrdscussion.com** اطلع عليه بتاريخ 11/19/ 2022 على الساعة 11:56.

[3]- عبد الرحمن العيسوي، **سيكولوجية التنشئة الإجتماعية**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 1985، ص 85.

[4]- هارون توفيق الرشيدي، **سيكولوجية الإبداع والمواهب الخاصة**، القاهرة: توزيع المكتبات الكبرى، 2003، ص 8.

إلى إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة، كما أنه النشاط أو العملية الذهنية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والجدة والقيمة[1].

ويضيف "**عبد الرحمن العيسوي**" بأن الإبداع ليس مجرد محاكاة لشيء موجود وإنما يتجلى في اكتشاف علاقات ووظائف جديدة، ووضع هذه العلاقات وتلك الوظائف في صيغة إبداعية جديدة[2].

يتضح من التعاريف المتعلقة بهذا المحور أن عملية الإبداع لا تتعلق بإيجاد شيء من العدم بقدر ما ترتبط بالتوصل لمنتج بمواصفات حديثة حتى وإن كانت عناصره موجودة من قبل، فالعملية الإبداعية تتجاوز الطرق والمنتجات التقليدية إلى الطرق والأفكار والمنتجات التي تتسم بمجموعة من المواصفات المرتبطة أساسا بالجدة وتحقيق المنفعة والقيمة المضافة للمؤسسة بكامل مكوناتها.

ومن خلال ما سبق وكتعريف إجرائي يمكننا القول بأن الإبداع هو مجموعة من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد والتي إذا ما وجدت الظروف والإمكانيات اللازمة والمناسبة التي تشجع الإبداع وتدعم التغيير وتحارب التقليد فإنها تجعل من الفرد أكثر إنتاجا للأفكار والمنتجات الجديدة والأصيلة وأكثر قدرة على التعامل مع المشكلات المطروحة من خلال التكيف معها بشكل أكثر مرونة مما يعود بالنفع للفرد والجماعة والمؤسسة، خاصة وأن نجاح المنظمة أصبح يقاس بما تمتلكه من أفكار جديدة ومدى قدرتها على تحويل هذه الأفكار إلى واقع عملي ملموس وليس بما تمتلكه من موارد مادية، وقد أكد العديد من الباحثين والكُتّاب على حاجة المنظمات للإبداع باعتباره موردا هاما للمنظمة يجب العمل على تنميته وحسن إدارته وتطويره.

المطلب الثاني: الإبداع وعلاقته بالمصطلحات المشابهة

يتداخل الإبداع كمفهوم قديم، جديد ومتجدد مع مجموعة من المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة المباشرة والتي منها ما يراه العديد من المفكرين بأنها مرادفة للإبداع، ومن بين هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

---

[1]–عدنان يوسف العتوم، **تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية**، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 132.

[2]–عبد الرحمن العيسوي، **سيكولوجية الإبداع دراسة في تنمية السمات الإبداعية**، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1988، ص 20.

1-الإبتكار Innovation والإبداع Creativity

كثيرا ما يعبر العديد من المفكرين على أن الإبداع والإبتكار مترادفين إلا أن هناك من العلماء يرون أن هناك فرقاً ما بين الإبداع والإبتكار، إذ أن الإبداع يمثل الجانب النظري بينما الابتكار يعبر عن الجانب العملي والتطبيقي، وبتعبير آخر فإن الفكرة الأصيلة والجديدة هي عبارة عن فكرة مبدعة، وعندما تتحول هذه الفكرة إلى واقع ملموس تعتبر ابتكارا[1].

وبهذا المعنى فإن الإبداع هو المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الإبتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج[2].

حسب "**تيريزا أمابيل Teresa Amabile**" فإن الإبداع عملية خلّاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة وجديدة وغير مألوفة من الفرد أو من مجموعة الأفراد الذين يعملون معاً، أما الإبتكار فيعتمد على هذه الأفكار فهو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة[3].

فالإبداع يعد وجها من أوجه الإبتكار والعكس كذلك كما أن الإبتكار هو تطبيق للجوانب العلمية والفنية والإنسانية في حل مشكلة من المشكلات، فالصلة إذا بين الإبداع والإبتكار وثيقة ويصلان إلى حد الترابط[4].

ولذلك يشكل الإبداع إذا خطوة أولية وشرط ضروري لعملية الإبتكار فهما عمليتان متكاملتان لا يمكن فصلهما، كما أن المنظمة المبدعة هي التي تأخذ بعين الإعتبار الإقتراحات المقدمة من قبل العاملين، خاصة وأن من أهم خصائص العمل الإبداعي هو الطابع الجماعي من خلال تبادل الأفكار ووجهات النظر ومن ثم تغيير المفاهيم بصورة جماعية، إضافة إلى أن الإبداع يظهر في لحظة معينة، بينما الإبتكار يتجسد مع مرور الزمن.

فالابتكار هو التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية في صورة منتوج أو خدمة من خلال إدخال تحسينات عليها، أو اعتماد طرق وأساليب إدارية جديدة في تقديم الخدمة أو المنتج، وقد يظهر تقديم طريقة تسويقية بصيغة أكثر جودة وحداثة، أو تحسين علامة المنظمة مع المحيط الخارجي الذي تتواجد فيه[5].

---

[1]-Patric Noailles, "De L'innovation A L'innovateur Pour Une Approche Structuraliste De L'innovation", **Revue Des Science De Gestion, Direction Et Gestion,** 247-248, Paris, France, P 14.

[2]- علي الحمادي، **شرارة الإبداع**، بيروت: دار إبن حزم للنشر والتوزيع، 1999، ص 35.

[3]- نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار المفاهيم الخصائص والتجارب الحديثة**، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 18.

[4]- رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص ص 9-10.

[5]- إسماعيل عبد الفتاح، **الإبتكار وتنميته لدى أطفالنا**، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 2003، ص 25.

الجدول رقم (03) يوضح المقارنة بين الإبداع والإبتكار

الإبداع	الإبتكار
فكري أكاديمي أكثر منه تنفيذي	تنفيذي أكثر منه أكاديمي
مثير للإبتكار	استجابة للمبدعين
صناعة فكرة	ترويج وتنفيذ فكرة
الشخص المبدع مصدر للأفكار أي صانعها	المبتكر مستثمر للفكرة أي مدعمها ومنفذها

المصدر: علاء سيد محمد قنديل، **القيادة الإدارة وقيادة الإبتكار**، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010، ص 125.

2-الذكاء Intelligence والإبداع Creativity

تعد العلاقة بين الإبداع والذكاء من بين المواضيع التي أثارت جدلا واسعا ما بين المفكرين من حيث طبيعتها هل هي علاقة ارتباطية أم اعتباطية؟ أو بتعبير أدق هل الأفراد المبدعون يمتازون بدرجة عالية من الذكاء أم لا؟

بينت نتائج الدراسات عموما على وجود علاقة إيجابية بين التفكير الإبداعي والعمليات الذهنية **(Wallach 1977, Torrance 1975)** حيث اتضح أن أصحاب القدرة العالية على الإبداع يمتازون بامتلاك مستوى فوق المتوسط من حيث الذكاء، وهذا يعني أن امتلاك مستوى معين من الذكاء ضروري لتوفير استجابات إبداعية، كما أشارت الدراسات إلى أن الأفراد أصحاب الدرجات المرتفعة من الذكاء يمتازون بنحو كبير بالقدرة على الإبداع، حيث يتراوح مدى هذه القدرة من المستويات المنخفضة والمرتفعة للقدرات الإبداعية، أما الأفراد أصحاب القدرات المنخفضة من الذكاء فيميلون إلى امتلاك قدرات متدنية من الإبداع[1].

وتوصلت عديد البحوث خاصة التربوية منها إلى أن الإبداع بمختلف مجالاته يعتبر مظهرا من مظاهر الذكاء العام للفرد وعملية عقلية ترتبط به، بمعنى أنه ليست هناك قدرة خاصة للإبداع ولن يبدع الفرد ما لم يكن ذكيا، أو أن الإبداع والذكاء قدرتان منفصلتان والعلاقة بينهما ليست علاقة قوية، فالذكاء كما تقيسه اختبارات الذكاء يعد تفكيرا تقاربيا يتطلب تقديم إجابات معينة تنحصر في مستوى العمليات العقلية المعرفية، أما الإبداع فيتطلب تفكيرا تباعديا متشعبا

[1]– نايفة القطامي وآخرون، **تنمية التفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية**، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2007، ص ص 31–32.

يرتكز على تقديم حلول مناسبة ومتنوعة تتسم بالتعبير الحر غير المقيد لاستعمال القدرات العقلية.

كما يؤكد "**روبيرت ستيرنبيرغ Robert Steirnberg**" أنه على الرغم من أن الإبداع والذكاء لا يرتبطان بعلاقة قوية عالية إلا أن المبدعون يمتلكون مستوى عالٍ من الذكاء لا يقل عن 120 درجة مما يؤكد على وجود عوامل أخرى تؤثر على الإبداع على غرار الدافعية والبيئة المناسبة[1].

ومن هنا يتبين أن كل المبدعين أذكياء وليس كل الأذكياء مبدعين وبالتالي يكون الذكاء شرطا ضروريا لإفراز الناتج الإبداعي الجيد والتفوق المستمر[2].

3- الإبداع Creativity والموهبة Talent

يمكن تعريف الموهبة بأنها إمكانية فيزيولوجية دماغية وقدرة عقلية خاصة، أما لفظ الموهوب فيطلق على مجموعة الأفراد المتفوقين الذين يتسمون بالذكاء العالي، وقد أشار البعض إلى أن نسبة ذكائهم تبلغ أو تفوق 130 درجة فأكثر على مقياس الذكاء، فالموهوبون هم أشخاص متفوقين يمكن أن يكون تفوقهم عقليا أو غير عقلي، كأن يكون جسديا أو حركيا وما إلى ذلك من المهارات[3].

ويرى" **جون كورتيس غوان John Curtis Gowan**" أن الموهبة والذكاء بمثابة مرحلة استباقية لحدوث الإبداع في المستقبل لدى الفرد إذا ما توفرت الظروف المناسبة لذلك، فالموهبة هي بمثابة المادة الخام للإبداع.

يتضح مما تقدم بأن كل الأفراد يتمتعون بموهبة معينة، وتعد هذه الأخيرة من أكبر متطلبات الإبداع، ولكن وجود الموهبة وحده يظل غير كافيا لبلوغ الإبداع وهو ما يستوجب ضرورة توفر الظروف الملائمة لبروزها لكي تساهم في خلق الإبداع، ومحصلة الكلام أن الموهبة تعتبر من بين شروط العملية الإبداعية، إلى جانب ضرورة توفر البيئة المناسبة والحاضنة مما سيفضي في النهاية لحل المشكلات بطرق جديدة أكثر إبداعا.

---

[1]- إيلاف هارون الرشيد شلول، "العلاقة بين الذكاء والإبداع لدى طلبة جامعة اليرموك"، **مجلة الدراسات التربوية**، العدد 2، المجلد 4، 2019، ص 208.

[2]- طالب محمود ياسين الخفاجي، علاء صاحب عسكر، "الموهبة وإشكالية تداخل المفاهيم"، **مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية**، العدد12، المجلد 22، 2015، ص 62.

[3]- جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 23-24.

أما " **فرانسوا جانييه Françoys Gagné**" فيعتبر الإبداع أحد أشكال الموهبة التي تضم إلى جانب الإبداع القدرات الفعلية (الذكاء) والقدرات الانفعالية، وأن هذه القدرات والإمكانيات بإمكانها الإتيان بثمار إنتاجية متميزة في حال توفرت الظروف المناسبة، إضافة إلى ضرورة تمتع الفرد بخصائص مميزة على غرار الدافعية والإتجاهات الإيجابية والإهتمامات الشخصية.

أما "**جوزيف رينزولي Josef Renzulli** فيرى أن القدرة الإبداعية هي جزء من الموهبة، وأن الموهبة هي حصيلة تفاعل ثلاثة عناصر وهي الإبداع والذكاء والدافعية[1].

حسب التعريفين السابقين فإن الموهبة عبارة عن منظومة تتكون من مجموعة من العناصر والأبعاد والتي يعد الإبداع من أبرزها إلى جانب الذكاء والاستعدادات النفسية والقدرات العقلية، حيث تتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض لتفضي في الأخير لتحقيق إنتاج يتسم بالجدة والأصالة، ولكن بشرط توفر الظروف الملائمة لذلك لأن الإبداع لا يمكن أن يحدث في بيئة تعارض كل ما هو جديد.

4-الإبداع Creativity والإكتشاف Discover

الإكتشاف هو عبارة عن اكتساب معرفة جديدة بأشياء كان لها وجود من قبل سواء كان هذا الوجود ماديا أو نتيجة ترتيب عن معلومات سبق وجودها مثل اكتشاف "**ألكسندر فليمنغ Alexander Fleming**" للبينيسيلين[2].

والإكتشاف يختلف عن الإبداع حيث أنه لا يستدعي بالضرورة التخيل والتأمل كما أنه ليس فكرة تتطور لتصبح في النهاية إنتاجا مميزا وإنما يكفي أن يظهر الشيء ويبدو للمرء ليكون مكتشفا[3].

5-الإبداع Creativity والتغيير Change

يمثل التغيير التنظيمي أحد الوسائل الإبداعية الرامية لمعالجة نقاط الضعف في التنظيمات، فمن خلاله يتم إعادة النظر في الأبعاد الداخلية لبيئة العمل على غرار الهيكل التنظيمي مثلا والخارطة التنظيمية المنبثقة عنه، وكذلك الدليل التنظيمي ووصف الوظائف، فالتغيير البديل

---

[1]- سعيد عبد العزيز، **المدخل إلى الإبداع**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 26.

[2]- عبد الحليم محمود السيد، **الإبداع**، القاهرة: دار المعارف، 2009، ص 8.

[3]- علي الحمادي، **المرجع السابق الذكر**، ص 40.

بإمكانه مراجعة أهداف واستراتيجيات التنظيم وإعادة النظر فيها وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية[1].

وتجدر الإشارة إلى أن قدرة الأجهزة الإدارية على تحقيق درجة عالية من التوازن بين السياسات والبرامج التنموية من جهة، والوسائل المادية والبشرية من جهة أخرى هو عمل إبداعي مطلوب، ومن أجل إحداث هذا التغيير لابد من إجراء تعديلات على مستوى البيئات التنظيمية والإدارية، من حيث الأنماط السلوكية التي تشكلت في ظل الظروف والوظائف التقليدية، وهذا ما يدل على أن التغيير التنظيمي ما هو إلا مرحلة أولية للإبداع الإداري[2].

كما لا يمكن لأية منظمة في العالم العربي ذات توجه ورؤية مستقبلية تحقيق الهدف المنشود إلا من خلال الإعتماد على أفكار ووسائل إنتاج إبداعية وابتكارية، تحت إشراف قادة ومدراء يتسمون بخصائص الوعي والعدالة والإنصاف ولهم القدرة على ابتكار وسائل وطرق وأساليب خلاقة[3].

يمكن تحديد الفرق بين الإبداع الإداري التغيير الإداري من خلال المقارنة بين أهداف كل منهما، فمن الأهداف الشائعة المعروفة كأهداف لعمليات التغيير الإداري الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال، وخفض معدلات الغياب ودوران الأيدي العاملة، وخفض التكاليف، والوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات... إلخ.

فنلاحظ أن التغيير الإداري يسعى غالباً إلى زيادة الفعّالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد و من ثم زيادة الإنتاجية، بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعّالية الإدارية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وابتداع أدوات وأساليب عمل جديدة لم تكن موجودة، أي ليس تطوير (تحسين) الأشياء والأمور القائمة، بل ابتداع أشياء (سلع وخدمات) جديدة، وابتداع أدوات وأساليب عمل جديدة، وليس ذلك بهدف

---

[1]- جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي والإداري**، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2003، ص 57.

[2]- إبراهيم عبد الله المنيف، إدارة التغيير والإدارة، **الملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة**، جدّة، 29-30 مارس 2005، ص 60.

[3]- إيناس عبد الرؤوف شتات، "**دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي- دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية**"، **رسالة ماجيستير**، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص 65 .

زيادة الفعّالية (أو الكفاءة) القائمة فحسب، بل لخلق فاعلية جديدة، حالة إبداع كاملة (إنتاج جديد)[1].

فالتغيير إذاً هو سلوك وأفكار جديدة تعتمدها المؤسسة وتختلف عن سابقتها وتتسم بخاصية الشمولية والإستمرارية متفقا مع الإبداع ولكن يختلف عنه من حيث حدة المخاطرة التي ترتفع في الإبداع، ولذلك فكل منهما يكمل الآخر لأن الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير وأن التغيير قد يولد إبداعات في هياكل أو وظائف المؤسسة، ومن ثم فإن كل إبداع هو تغيير وكل تغيير هو إبداع[2].

فالإبداع والتغيير التنظيمي عمليتان مكملتان لبعضهما البعض، فالأول يتطلب إحداث تغييرات بإنتاج أفكار أصيلة وجديدة لم تكن موجودة من قبل ويتطلب درجة عالية من المخاطرة والقدرة على التحليل ومواجهة مختلف المواقف بمرونة عالية، والتغيير بدوره يتطلب القيام بإبداعات على مستوى أبعاد بيئة العمل على غرار إضفاء المرونة على الهياكل التنظيمية والتركيز على ديناميكية عملية الإتصال وتعزيز عملية التنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية وإضفاء الطابع اللامركزي على عملية اتخاذ القرارات وجعلها أكثر تشاركية بين العاملين وتوفير الوسائل المادية لهم مما يزيد من الدافعية لديهم ويشجعهم على تقديم أفكار ومنتجات إبداعية، فكل إبداع هو في حد ذاته تغيير، وكل تغيير إيجابي يتطلب الإبداع سواء في المنتج أو طريقة تقديم الخدمة.

المطلب الثالث: دوافع ونظريات الإبداع

تنوعت تعاريف الإبداع وتعددت المفاهيم ذات العلاقة المباشرة به بناءً على تعدد الدوافع والحاجات والنظريات التي شكلت القاعدة الأولى التي ساهمت في وزيادة العناية بموضوع الإبداع، وذلك بعد إدراك أهميته في تحقيق التغيير المنشود بالنسبة للفرد أو الجماعة أو المؤسسة ككل.

[1]– سليم إبراهيم الحسنية، **المرجع السابق الذكر**، ص 12.

[2]– محمد عواد الزيات، **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 359.

1-دوافع الإبداع

تتعدد دوافع العملية الإبداعية وترتبط بمجموعة من المتغيرات، ولهذا يمكن تصنيف دوافع الإبداع على النحو التالي[1]:

1-1. الدوافع الذاتية الداخلية: وهي الدوافع المرتبطة بالذات الإنسانية للفرد والتي تتجلى فيما يلي:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم المساهمات والإضافات والمنتوجات الجديدة الإبداعية.
- العمل على علاج الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الحصول على الرضا الذاتي والنفسي والعمل على تحقيق الذات والتميز.
- يساهم الإبداع في تحقيق الحاجات وإشباع الرغبات الذاتية بطريقة أفضل كما يؤدي إلى القدرة على تحقيق الأهداف بسهولة وبطريقة أحسن.

1-2.الدوافع البيئية الخارجية:

وترتبط بمتغيرات البيئة الخارجية وتتنوع الدوافع الخارجية للإبداع الإداري ونذكر من بينها:

- أصبح الإبداع في عالم الأعمال حاجة ضرورية لتحقيق التميز التنافسي.
- يتطلب تحقيق النمو والتقدم تحقيق الإبداع والتجديد.
- تعدد المشكلات سواء على المستوى العام أو الخاص يستوجب لحلها توفر أفكار إبداعية .
- في ظل التغيير السريع يجب تناول الأحداث ونقلها بطريقة إبداعية للمتلقي.
- يستوجب تحقيق التقدم والرقي الإبداع في كافة الأنشطة والمستويات.

1-3.دوافع مادية ومعنوية:

- تمثل الحوافز والمكافآت المالية دافعا قويا للفرد لكي يبرز قدراته الإبداعية.
- تعتبر الحوافز المعنوية كنيل الثناء والتقدير ومن أهم مثيرات الإبداع لدى الفرد.
- يعيش الإنسان في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

[1]- زواركي إيمان، "أثر نظم المعلومات الإدارية على تطوير الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة – دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيك- "، **أطروحة دكتوراه**، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2019، ص 79.

1-4.دوافع خاصة بالعمل الإبداعي

يعبر "**شارلي تشابلن Charlie Chaplin** بأنه اكتشف على مدى الأعوام أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابسات التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار[1].

فحسب "**تشارلي تشابلن Charlie Chaplin**" فإن الإبداع والأفكار الجديدة لا تأتي بشكل عشوائي وإنما ترتبط بالرغبة القوية للفرد، وأن العقل البشري يكون دائما في حالة من الاستعداد والتأهب ويراقب كل ما حوله سعيا للوصول إلى إلهام جديد، وبعد أن يتم إيجاد الأفكار تتولد معها الرغبة في المواصلة والاستمرار، مما يدفع الفرد للعمل على تطوير الأفكار والعمل على تجسيدها واقعيا، أما فيما يتعلق بـ "غروب الشمس" فإنه يشير إلى أمر يثير الخيال لدى الفرد ويلهمه بفكرة جديدة والمغزى هنا يمكن في أن المواقف البسيطة بإمكانها أن تكون نقطة الانطلاقة للإبداع.

2-نظريات الإبداع الإداري

قام عدد من الكُتَّاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعُرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع الإداري، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، ويمكن ذكر هذه النظريات على النحو الموالي[2]:

2-1.نظرية الحاجات (Abraham Maslow ; 1943) يتصور "**ماسلو Maslow**" الحاجات التي تحرك سلوك الإنسان على شكل هرم قاعدته هي الحاجات العضوية البيولوجية مثل المأكل والملبس والمشرب...الخ، يليها مجموعة من الحاجات الإجتماعية التي تجعله ينشد العيش ضمن مجتمع، ثم مجموعة أخرى من الحاجات النفسية مثل الحاجة للشعور بالأمن والشعور بالحب المتبادل، ثم يأتي في قمة هذا الهرم الحاجة إلى تحقيق الذات، ومن القواعد الهامة في هذه النظرية أن الإنسان لا يستطيع أن يشبع المستوى الأدنى له من الحاجات التي تسبقه فلا يمكن مثلا أن يفكر في تحقيق ذاته وهو مشغول بالحاجة للطعام، وهو يحاول تعميم هذا المفهوم على مظاهر الإبداع لدى الناس جميعا بغض النظر عن اقتصاره على النابغين

[1]- خلوف الزهرة، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، **مجلة الاقتصاد الجديد**، العدد 17، المجلد 02، 2017، ص 15.

[2]- ممدوح عبد المنعم الكناني، **سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 65.

منهم، فهو يطبق تحقيق الذات على ما يظهر من إبداع في الحياة اليومية للناس العاديين أثناء ممارستهم لأعمالهم العادية، وهو ما يطلق عليه الإبداع المحقق للذات.

وقد عرَّف "**أبراهام ماسلو Abraham Maslow"** تحقيق الذات بشكل عام بإعتباره الإستفادة الكاملة والإستغلال التام لكل المواهب والقدرات والإمكانات الموجودة لدى الفرد.

2-2.نظرية (March & Simon; 1958) فسرت هذ النظرية الإبداع من خلال المشكلات التي تعترض المنظمات، على أساس أنها تواجه فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال البحث عن خلق البدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، بحث ووعي، عدم رخاء ثم إبداع، حيث أرجعا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية)[1].

يتضح من هذه النظرية أن الإبداع الإداري يظهر في التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة، فتقوم بتحليل عناصر البيئة الداخلية وتحديد الفجوة بينما هو قائم وبين ما هو مأمول، ليتم بعد ذلك اتخاذ القرارات وتحديد البدائل التي تخضع لعوامل داخلية متمثلة في المعرفة المحدودة، والعوامل الخارجية التي تشمل البيئة السياسية والإجتماعية والاقتصادية وما تشمله من سلوك المستهلك والذي يتسم بالتغيير الدوري وهو ما يؤثر على الطلب.

2-3.نظرية(Burns & Stalker; 1961) وقد أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، وأبرز ما توصلوا إليه أن أنماط الهياكل الأكثر ملائمة والتي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات هما النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يتناسب مع البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات ومعالجتها[2].

حسب هذه النظرية تلعب الهياكل التنظيمية من خلال أنماطها في تحقيق عملية الإبداع، فكل نمط يكون مناسبا لبيئة معينة، فالبيئة التي تتسم بالتغيير السريع تتطلب تطبيق الهيكل العضوي الذي يتميز بمرونة عالية، وتقوم على التعاون والعمل الجماعي وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي لتنمية الإبداع الإداري وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع

[1]- طلال نصير، نجم العزاوي، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشريّة في البنوك التجاريّة الأردنيّة"، **الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية و دولية**، جامعة سعد دحلب البليدة، المنعقد في 18-19- ماي -2011، ص 5.

[2]- طلال نصير، نجم العزاوي، **المرجع السابق الذكر**، ص 5.

التغييرات، أما البيئة المستقرة فتستوجب تطبيق الهيكل التنظيمي الآلي الذي يعتمد على القواعد والإجراءات وعلى المركزية في اتخاذ القرارات، فهامش الإبداع في هذا النمط يكون محدودا لأنه لا يشجع القيام بالمبادرات وتقديم الإقتراحات والأفكار الجديدة.

2-4.نظرية (Wilson; 1966) حيث أبرز عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة[1].

تركز هذه النظرية على مراحل العملية الإبداعية وهي إدراك الحاجة إلى التغيير أي أن هناك وعيا بأن التغيير ضروري ولابد منه من أجل تحقيق الأهداف وهنا تكون نسبة الإبداع منخفضة نتيجة للمهام والوظائف البيروقراطية وغياب المرونة في القوانين والمركزية في اتخاذ القرارات مما يحد من المبادرات الفردية، أما المرحلة الثانية وهي اقتراح التغييرات فتكون نسبة الإبداع مرتفعة نتيجة لإتاحة الفرصة للعاملين لاقتراح الأفكار والبدائل ويتم التنويع في المهام والصلاحيات وتشجيع العمل الجماعي مما يحد من الطابع الروتيني ويحد من الصراعات نتيجة لسعي المجموعة لتحقيق أهداف مشتركة، أما المرحلة الثالثة وهي تبني وتطبيق التغييرات فالإبداع يكون مرتفعا نتيجة للحوافز المقدمة للعاملين نتيجة مساهمتهم فيها مما يشجعهم على تقديم الإقتراحات والأفكار الإبداعية التي تزيد من فعالية برامج التغيير.

2-5. نظرية (Harvey & Mill; 1970) حيث استفادا مما قدمه كلا من(**March & Simon**) و **(Burns & Stalker)** فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية

[1]- رمضان حسين رمضان الشيخ، **الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والإبتكار**، القاهرة: بوك سيتي للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 112.

المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها، أي كيفية استجابة المنظمة أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل وانتقاء البديل الأمثل، أو إعادة تعريف المشكلة، أي العمل على الوصول لفهم أعمق للمشكلة من خلال طرح تساؤلات وبدائل الجديدة بهدف الوصول لفهم أعمق لها وتحديد هدف المؤسسة بشكل أدق والذي يتمثل في تطوير الأفكار والمنتجات، بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة)، وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية التي تتسم بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناول الباحثان العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات كلما تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها[1].

تركز هذه النظرية على تشخيص وتحديد أنواع المشكلات التي تواجه المنظمة ومن ثم تقوم بوضع وتطوير الحلول الإبداعية والروتينية للتغلب عليها، وفي نفس الوقت من أجل تلبية الاحتياجات التنظيمية، كما يؤكد **(Harvey & Mill; 1970)** على أن المنظمات ينبغي أن تكون على علم بالمشكلات وذلك تفاديا لتكرار حدوثها في المستقبل من خلال إدراكها ووضع الحلول المناسبة لها واستقطاب الحلول الإبداعية والابتكارية التي لم يتم تطبيقها من قبل ليتم الإعتماد عليها من أجل تطوير المنظمة، وقد اعتمدت هذه النظرية على أفكار كل من **March & Simon)** و **(Burns & Stalker)** خاصة في كيفية استجابة النظم المختلفة للمشكلات التي تطرأ على التنظيم.

2-6. نظرية (Hang & Aiken; 1970) وتُعد من أكثر النظريات شمولية لأنها تناولت الإبداع من مختلف مراحله فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، ويمكن ذكر مراحل الإبداع على النحو التالي:

2-6-1.مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات المطلوبة والدعم المالي.

[1]- رمضان حسين رمضان الشيخ، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 112-113.

2-6-2.المرحلة الروتينية: وتتضمن السلوكات والمعتقدات التنظيمية.

2-6-3.مرحلة التطبيق: وتتجلى في البدء بتكملة الإبداع وظهور عملية المقاومة.

2-6-4.مرحلة التقييم: وفحوى هذه المرحلة تتمثل في تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به **(March & Simon)**.

أما العوامل المختلفة للإبداع فتتسم بالاختلاف والتعقيد ومن أهمها:

- ✓ زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.
- ✓ المركزية.
- ✓ الرسمية.
- ✓ الانتاج[1].

ركزت هذه النظرية على مراحل العملية الإبداعية التي تنطلق بمرحلة الإعداد والمتمثلة في تنمية المهارات اللازمة للعاملين عن طريق إخضاعهم للبرامج التدريبية لتنمية مهاراتهم وإطلاق قدراتهم الإبداعية، وتقديم الحوافز للازمة لهم من أجل دفعهم لتقديم الإقتراحات والأفكار الجديدة، أما المرحلة الروتينية فتتمثل في التركيز على البعد الثقافي للمنظمة من خلال القيم التي توجه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، والمعتقدات التي تتمثل مجموعة الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والكيفيات التي تنجز بها المهام ومن أهم هذه المعتقدات العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات...أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة التطبيق والتي تمثل في تكملة الإبداع والتي يصاحبها ظهور مقاومة من قبل العاملين نتيجة لعدة أسباب كالخوف من المجهول والرغبة في الحفاظ على الوضع الراهن للحفاظ على مكاسب معينة وغيرها من الأسباب، وهنا يظهر دور القيادة في التغلب على هذه المقاومة من خلال توضيع الأسباب للعاملين عن طريق تفعيل عملية الإتصال والتمكين الإداري عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات مما يجعلهم يقتنعون بتطبيق برامج الإبداع، ثم تأتي المرحلة الأخيرة ألا وهي مرحلة التطبيق والتي يتم من خلالها التنفيذ والتطبيق الفعلي والعملي لبرامج الإبداع الذي يمثل في جوهره تغييرا تنظيميا.

[1]- طلال نصير، نجم العزاوي، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشريّة في البنوك التجاريّة الأردنيّة"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 33، 2012، ص 48.

إضافة لتركيز هذه النظرية على مراحل الإبداع الإداري فقد ركزت أيضا على عوامل الإبداع التي تتسم بخاصية التعقيد ومن أهمها زيادة وتنوع التخصصات، فكلما زادت التخصصات كلما زادت غزارة الأفكار وتنوعها وجودتها مما يؤدي لتوفر العديد من البدائل وينعكس بالتالي على العملية الإبداعية، كما تؤثر المركزية على الإبداع بشكل كبير، فكلما اتسمت المنظمة بالطابع المركزي كلما أدى ذلك لإعاقة الإبداع وكلما اتسمت المنظمة باللامركزية كلما أدى ذلك لتحفيز الإبداع من خلال فرق العمل وانسيابية المعلومات وتعدد قنوات الإتصال.

وتلعب الرسمية أيضا دورا مهما في عملية الإبداع حيث أن الإعتماد على الطابع الرسمي فقط الذي يعتمد على الإجراءات والقوانين مما يحد من المبادرات الفردية للعاملين، ولكن هذا لا يعني أنه لابد من إلغاء الرسمية بل ينبغي تحقيق التوازن بين الإبداع والرسمية، لأن هذه الأخيرة هي التي تقوم بالهيكلة المنظمة للعملية الإبداعية.

كما يعد الإنتاج من بين عوامل الإبداع فهما عمليتان متكاملتان حيث أن الإبداع يتمثل في توليد الأفكار الجديدة والحلول الابتكارية، والإنتاج يتمثل في تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع لتظهر في صورة منتجات تتسم بالجودة، فالإبداع والإنتاج يمثلان لبنة أساسية للتطور والرقي.

7-2. نظرية (Zaltman & others; 1973) تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية **(Hang & Aiken)** إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع[1].

تتسم هذه النظرية بالشمولية حيث قدمت تصورا متكاملا لعملية الإبداع يقوم على مرحلتين هما مرحلة البدء وهي التي تتضمن مرحلتين جزئيتين هما الوعي والذي يتمثل في إدراك الأفراد إلى أن هناك فجوة في الأداء تستوجب التغيير، ومرحلة المحاولة التي تتلخص في اكتشاف حلول جديدة والقيام بتجريبها لاستكشاف مدى نجاعتها وصلاحيتها للتطبيق.

وتتمثل المرحلة الثانية في التطبيق والتي تضم بدورها مرحلتين جزئيتين هما التطبيق التجريبي والمتمثلة في تطبيق الحل الإبداعي على نطاق محدود من أجل تقييم فعاليته، فالجدوى

[1]– طلال نصير، نجم العزاوي، **المرجع السابق الذكر**، ص 48.

والغاية من التطبيق المستمر هو دمج الحلول في العمليات التنظيمية بشكل أكثر شمولية من المرحلة السابقة.

ويرى "**زلتمان وزملاؤه Zaltman & others**" أن الإبداع هو عملية جماعية أكثر منها فردية لأن يحدث بطريقة جماعية وفقا لمبدأ الإدراك الموزع والذي يرتكز على أن المعرفة هي عبارة عن نظام يتم بلوغه بالإعتماد على فرق العمل التي يتسم أفرادها بالمخاطرة ويشاركون في طرح أفكار إبداعية تتسم بالأصالة والمرونة.

2-8.نظرية إدارة الجودة الشاملة: لقد أشارت "**Adrienne Currie**" إلى إدارة الجودة الشاملة التي ركزت على الجودة وتحسين المنتج المستمر والتجهيز في وقت الطلب، وأكدت على الإهتمام بنوعية الإنتاج والتحسين المستمر والإبداع وتخفيض الكلف المعتمدة على النشاط، وإعادة هندسة عمليات الإعمال التي ركزت على الأتمتة وعمليات المنافسة فقد ركزت هذه النظرية على الكيفية التي تبتكر بها المنظمة منتجاتها الإبداعية.

وقد رأى "**Knight & Mc Cabe**" أن الإبداع التنظيمي وإن تناول حلقات الجودة في الثمانينات إلا أنه تناقض مع برامج تكثيف الموارد حول إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة في مرحلة التسعينات منه، إلا أنه قد حدث فيما بعد تطور كبير في الإبداع من خلال مبادرة شركة "**تويوتا TOYOTA**" التي أطلقت عليها التحميل الأمامي، إذ كان هدفها تعجيل دورة حياة المنتج[1].

ترتبط إدارة الجودة الشاملة بالإبداع الإداري ارتباطا وثيقا فهي تمثل إستراتيجية شاملة تقوم بتهيئة المناخ الداعم للإبداع من خلال العمل على توفير الأدوات و والبرامج والتقنيات اللازمة لإنتاج الأفكار الإبداعية مثل برامج الذكاء الاصطناعي، إضافة للتركيز على القيادة الإبداعية التي تقوم بتحفيز العاملين وتشجيعهم على المبادرة وتقديم الإقتراحات والحلول للمشكلات المطروحة، والاعتماد على عملية التحسين المستمر الذي يتطلب الإعتماد على طرق إبداعية في تحسين المنتجات وخدمة الزبائن.

2-9. نظرية الإدارة بالأهداف (Peter Drucker ; 2001) حيث تناول الإبداع في نظريته بوصفها الطريقة التي يعتمدها رجل الأعمال أو المنظم لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم

[1]- سعد علي العنزي، **إبداعات الأعمال قراءة في التميز الإداري والتفوق التنظيمي**، ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013، ص 47.

الموارد ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا، وصولا لتطوير العلاقة بين رجل الأعمال هذا، والبيئة التنافسية والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تنافسية ديناميكية، فالإبداع سيكون قفزة فوق المألوف نحو أرض جديدة، وأفق جديد للحقيقة غير العادية[1].

حسب "**بيتر دراكر Peter Drucker"** فإن الإبداع بما يمتلكه من مقومات متمثلة في أصالة الأفكار والمنتجات والطرق الإبداعية في حل المشكلات يعد من أبرز الموارد التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في ظل البيئة التي تتسم بالمنافسة المحتدمة، فالإبداع يقود المنظمة لتحقيق التميز في مواجه المنافسين.

المطلب الرابع: مستويات وأنواع الإبداع

تُصنف العملية الإبداعية إلى عدة أنواع بحسب الأهداف التي تسعى لتحقيقها والمجالات التي تعمل بها وطبيعة النشاط الذي يعمل به الفرد أو المؤسسة، كما ينقسم الإبداع إلى عدة مستويات وفقا للتسلسل الهرمي داخل المؤسسة.

1- مستويات الإبداع الإداري

ينقسم الإبداع الإداري إلى ثلاثة مستويات رئيسية يمكن ذكرها على النحو الموالي[2]:

1-1.الإبداع على المستوى الفردي :هو الإبداع الذي يتم من خلال الدوافع التي يمتلكها الفرد والتي تساهم في إطلاق قدراته الإبداعية، وتنقسم هذه الدوافع إلى داخلية ترتبط بالخصائص الفردية متمثلة في الكفاءة والموهبة التي يتمتع بها الفرد، والدوافع الخارجية وهي التي تقدمها المنظمة للفرد لرفع قدراتهم الإبداعية في إطار بيئة العمل الداخلية على غرار التدريب والحوافز والتمكين.

1-2.الإبداع على مستوى الجماعات :هو الإبداع الذي يتم تقديمه، أو التوصل إليه من قبل الجماعة حيث تتعاون جماعات محددة في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، والمساهمة في التغيير نحو الأفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرائق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة، وتعزز نظم المعلومات من خلال ما تتيحه من ربط جماعي يسهل

[1]- سعد علي العنزي، **المرجع السابق الذكر**، ص 48.

[2] - Eleanor D. Glor, "Key Factors Influencing Innovation in Government", **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Volume 6 (2), 2001, pp 4-5.

تبادل الأفكار والآراء والمقترحات وتسهيل بيئة التشارك بالمعلومات .وإبداع الجماعة في العادة يكون أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها[1].

يتمتع الإبداع على مستوى الجماعات بالخصائص الآتية[2]:

- كلما اتسمت الجماعات بالتنوع من حيث الجنس والعرق كلما كانت أكثر قدرة على إنتاج حلول إبداعية ذات جودة أكبر.
- الجماعات الأكثر قوة وتماسكا وحيوية ونشاطا تكون أكثر رغبة ودافعية للعمل الإبداعي خلافا للجماعات الأقل تماسكاً.
- الجماعات الأكثر انسجاما بين أفرادها تكون أكثر ميلا للإبداع.
- الجماعات حديثة التكوين تميل إلى الإبداع، أكثر من الجماعات القديمة.
- كلما ازداد عدد أفراد الجماعة كلما أدى لازدياد الإبداع الجماعي.

1-3.الإبداع على مستوى المنظمة:

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل المؤسسة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع التنظيمي من خلال مزج الإبداع الفردي والجماعي معاً داخل المنظمة، وهنا تؤدي نظم المعلومات دوراً مهماً من خلال ما توفره من معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتتزايد أهمية الإبداع على مستوى المنظمة في الوقت الراهن، حيث تتجاوز قيمته حتى الإبداع الفردي، لأن الفرد إذا لم يجد المنظمة التي تدعمه وتوفر له أسباب النجاح والإبداع فلا يمكن له بأي حال من الأحوال أن يبدع ويبتكر خاصة في ظل بيئة تقاوم كل ما هو جديد خاصة مع الوتيرة العالية للمنافسة بين المنظمات التي تتطلب التجديد والإبداع، ولذلك يستوجب على المنظمة القيام بتهيئة البيئة الداخلية للأفراد من خلال توفير الإمكانيات الضرورية للأفراد والجماعات لكي يتسنى لهم الإبداع والإبتكار وتحقيق أحسن النتائج[3].

يتضح أن الإبداع التنظيمي هو حصيلة تفاعل الإبداع الفرد والإبداع الجماعي وأن المستويات الثلاثة تشكل حلقة متصلة مع بعضها البعض للإبداع إذ تتكامل فيما بينها من أجل بلوغ الفعالية التنظيمية، فلا يمكن للمنظمة أن تبلغ هدفها إذا ما لم تتوفر على أفراد وجماعات لديها قدرات إبداعية، وفي المقابل لا يمكن لهؤلاء الأفراد والجماعات أن يتميزوا ويبدعوا في ظل

---

[1]- Anders Drejer, "Situations for innovation management: towards a contingency model" **, European Journal of Innovation Management**, Vol. 5 Iss 1, 2002, pp. 4 – 17.

[2]–أميمة الدهان، **السلوك التنظيمي**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، ص 125.

[3]–عنان الجعبري، **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجيستير**، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، 2009، ص 30.

وجود منظمة تعرقل الإبداع والإبتكار من خلال استخدام الأساليب البيروقراطية التقليدية التي تكبح كل ما هو جديد وتقف عائقا أمام أي محاولة للتميز والتغيير الإيجابي.

وقد عدد الباحثون مجموعة من الخصائص التي تتسم بها المنظمة المبدعة وفقا لما يلي[1]:

-تجنب البيروقراطية لأنها من مثبطات ثقافة الإبداع والإنجاز.

-تدعيم القيم التنظيمية التي تتوافق مع قيم وأهداف الإبداع والتغيير.

-تنمية وتطوير مهارات وقدرات الأفراد المبدعين والذي لديهم الرغبة في إبراز قدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على التجريب مما يساهم في حل مشكلات المنظمة.

-تتسم المنظمة المبدعة بالمرونة والانفتاح وتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة من خلال الإعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات وإشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي وتشجيع البحث العلمي مما يؤدي لتحقيق رسالة المنظمة.

-وجود قيادة إبداعية تشجع على النقاش والحوار بين العاملين ولديها القدرة على ربط المنظمة بمحيطها الخارجي.

2-أنواع الإبداع

لقد صنف **كالفن تايلور(K.Taylor)** الأعمال الإبداعية إلى خمسة أصناف على النحو التالي:[2]

2-1.الإبداع التعبيري Expersive Creativity: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسوم العفوية للأطفال.

2-2.الإبداع المنتَج أو التقني Creativity Productive/Technical: يستوجب الإنتقال من المستوى التعبيري للإبداع إلى المستوى الإنتاجي تنمية مهارات العاملين لكي يصلوا إلى تقديم منتجات تتسم بالأصالة، كما أن الإنتاج يتصف بالإبداع عندما يمكن الفرد من بلوغ مستوى معين من الإنجاز بحيث لا يكون مشابها لإنتاج الأفراد الآخرين، سواء من حيث الطرق أو الأساليب، فالقصد من المستوى الإنتاجي هو تقديم منتجات فنية وعلمية تتميز باستخدام طرق جديدة تؤدي للوصول إلى تحقيق منتجات كاملة.

2-3.الإبداع الاختراعي Inventive Creativity: ويتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في تشكيل علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة لم تكن موجودة من قبل، ويمثل هذا النوع المخترعون والمكتشفون الذين تظهر عبقريتهم باستعمال الوسائل والطرق والأساليب المختلفة[1].

---

[1] – ماجدة سليمان أرتيمة، "بناء المنظمات المبدعة ودورها في التميز الحكومي دراسة تطبيقية على دائرة الأحوال المدنية والجوازات في المملكة الأردنية"، **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، العدد 3، يوليو 2018، ص 77.

[2]– فتحي عبد الرحمن جروان، **الإبداع مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسه تدريبه مراحل العملية الإبداعية**، ط2، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009، ص 61.

2-4.الإبداع الابتكاري Innovative Creativity: ويتطلب هذا النوع قدرة قوية على التصور التجريدي **"Abstract Conceptualisation"** والتي لا توجد إلا عندما تكون المبادئ الأساسية مفهومة فهما كافيا، مما يسهل على المبدع تحسينها وتعديلها[2].

2-5.الإبداع الانبثاقي Emergence Creativity: ويتعلق هذا بالمبدأ أو الافتراض الجديد كلية والذي تزدهر حوله مدارس جديدة، وقد أشار "تايلور" **(Taylor)** إلى أن عديدا من الأفراد يكون هذا المستوى الخامس في أذهانهم عندما يتحدثون عن الإبداع، وباعتبار أن هذا المستوى من الإبداع نادر الحدوث إلى حد كبير، فإن معظم المستويات الأقل منه كانت هي الأكثر بروزا عادة في معظم بحوث التفكير الإبداعي[3].

2-6.الإبداع التكنولوجي: ويعرفه "**محمد السعيد أوكيل**" بأنه كل جديد أو تحسين بغض النظر عن حجمه كبيرا كان أو صغيرا، سواء في المنتجات أو في أساليب الإنتاج ويكون بمساهمة فردية أو جماعية، والتي تبرز كفاءتها وفعاليتها من عدة نواحي فنية، تكنولوجية، إقتصادية...[4].

يبرز هذا المستوى من الإبداع في السلع المادية الملموسة، فهو يرتكز على تطوير السمات المادية للسلع وطرق تأدية الخدمات التي تقدمها المنظمة والعمل المستمر على الارتقاء بعملياتها الإنتاجية، يتواجد هذا النمط من الإبداع بكثرة ضمن المنظمات التي تعمل في بيئة تنتشر فيها الصناعات التكنلوجية بكثرة وتتسم بالمنافسة الشديدة، ويتطلب هذا النوع من الإبداع الإنفاق على البحث العلمي والتطوير.

2-7.الإبداع الإداري: هو الذي يتضمن الإجراءات والأدوار، والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية بلوغ الأهداف التنظيمية المنشودة، فالإبداع الإداري هو ذلك التفكير الخلاق الذي يضفي إلى إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية وبناءً عليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع الإداري:

2-7-1. الإبداع الإداري العلمي: والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا تنظيمية حديثة أو تعتبر حلا ناجعا لظواهر إدارية معهودة.

---

[1]- قيس صالح، "مهارات التفكير الإبداعي لدى طلاب قسم المكتبات والمعلومات بجامعة تشرين"، **مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الانسانية**، العدد الثاني، المجلد الثامن والثلاثون، 2022، ص 156.

[2]- طارق عبد الرؤوف عامر، **الإبداع ،مفاهيمه، أساليبه، نظرياته**، ط1، مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 67.

[3]- شاكر عبد الحميد، **علم نفس الإبداع**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1996، ص 17.

[4]-محمد السعيد أوكيل، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 111.

2-7-2. الإبداع العلمي العملي: وهو الذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موفقيه أو ظرفية، بمعنى أن المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمة يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري كاقتراح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها متى دعت الحاجة إلى ذلك، ويقترن هذا النوع من الإبداع الإداري بوجود حرية التصرف وروح المبادرة مع التمتع بمسؤوليات وصلاحيات على نطاق واسع[1].

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري

عندما يتم حصر عملية البحث عن تعريف محدد لعملية الإبداع في ميدان الإدارة والتنظيم سيتضح جليا وجود صعوبة وتعقيد في هذا المجال، ذلك أن مصطلح الإبداع يعتبر من أكثر المفاهيم انتشارا وشيوعا في أدبيات الإدارة في الوقت الحالي، إلا أنه عندما يتم ربط هذا المصطلح بالإدارة والتنظيم ليشير إلى الإبداع الإداري أو التنظيمي نجده يحمل شروحات ومضامين متعددة ومختلفة، وهو ما يفسر العوامل المتعددة التي يتم الرجوع إليها من قبل الباحثين والمتخصصين من أجل تفسير الظاهرة الإبداعية في الإدارة والتنظيم، ويمكن أن تشمل هذه العوامل الخصائص والسمات الشخصية والمهارات الذهنية والإمكانيات التكنلوجية والتمكين والخبرات إضافة إلى المؤثرات الموجودة خارج نطاق المنظمة في إطار البيئة الخارجية[2].

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

يمكن القول أن غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع ، ويعود مرد ذلك إلى أن التوصل لاتفاق حول مفهوم جامع يخالف جوهر العملية الإبداعية نفسها والتي تتمحور حول التجديد والأصالة والإحساس بالمشكلات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها من قبل أفرادها سواء كانوا قادة أو مرؤوسين، وهو ما ينجلي في السعي المستمر لاستكشاف الفرص والسعي للتطوير والتحسين المستمر وترك كل ما هو تقليدي، وعلى الرغم من إدراك الباحثين لصعوبة الوصول لتعريف محدد للإبداع الإداري إلا أن هذا الأمر لا يحول دون الوقوف على بعض التعاريف التي تناولها الباحثون.

---

[1]-محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014، ص 273.

[2]- عبد الرحمن أحمد هيجان، "كيف نوظف التدريب من اجل تنمية الإبداع في المنظمات؟"، **المجلة العربية للدراسات الأمنية**، العدد 20، المجلد 10، 1995، ص 267.

عرّف "**هاري نايستروم Harry Nystrom (1990)**" الإبداع الإداري على أنه التفاعل الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارهما عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية، ويؤكد "**نايستروم Harry Nystrom(1990)**" على أن البناء التنظيمي يساهم في استقرار المنظمة واستمرار وتيرة العمل، بينما تعد الخطة ضرورية لتوجيه عملية الإبداع نحو الهدف المنشود والمساهمة في تحقيق التغيير الذي تصبوا إليه المنظمة، أما بالنسبة للمناخ والثقافة التنظيمية فإنهما يعملان على استقرار المنظمة وتذليل العقبات أمام العملية الإبداعية[1].

كما يُعرف الإبداع الإداري على أنه عملية معرفية ذهنية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يخص هذا الشيء منتوج أو خدمة أو أسلوب أو عملية جديدة...وغيرها، يعود تطبيقها بالنفع على المؤسسة والمجتمع بصفة عامة.

ومن ناحية أخرى هناك من ينظر إلى الإبداع الإداري بأنه الدرجة التي يتم من خلالها إنتاج مجموعة من الأفكار الجديدة والمفيدة للمؤسسة، بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية مما يعود بالإيجاب على الأداء التنظيمي الكلي[2].

كما يُعرَّف الإبداع الإداري على أنه قدرة العامل على استخدام أساليب التفكير والقدرات العقلية والذهنية، وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة لأداء المهام والأعمال المنوطة بهم، على أن تتسم هذه الطرق والأساليب بقدر من الأصالة والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات بما يحقق للمنظمة ازدهارها ويزيد من قدرتها التنافسية[3].

---

[1]– عبد الرحمن هيجان، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، ط1، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1999، ص 277.

[2]– سمير عبد المجيد البشابشة، "تأثير ضغوط العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية، العدد 2، المجلد 32، 2005، ص 332.

[3]– راشد غازي الهويل العتيبي، "أثر العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري بالجهاز الإداري في الجامعات السعودية دراسة ميدانية في جامعة شقراء"، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، العدد 2، المجلد 12، 2012، ص 314.

فالإبداع الإداري يعبر عن مجموعة من التغييرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المؤسسات مثل إعادة تصميم العمل وسياسات وإجراءات جديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد[1].

فهو ذلك التفكير الذي يضفي إلى إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية، وبناء على ذلك يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع الإداري، فالأول يتمثل في الإبداع الإداري العلمي والذي يتجسد في الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية متجددة، أو تعتبر حلا مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة.

أما النوع الثاني فيتمثل في الإبداع الإداري العملي والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفيه، أو ظرفية، بمعنى أنه يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمته يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير، والتجديد لعمله الإداري، كاقتراح هياكل تنظيمية جديدة، أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها، ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة والمسؤولية، وصلاحيات واسعة[2].

كما يقصد بعملية الإبداع على أنها " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين[3].

وبناءً ما تم تناوله وكتعريف إجرائي يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه إدخال مجموعة من التغييرات على الطرق والأساليب ونظم العمل التي تشمل متغيرات البيئة الداخلية للعمل التي تتضمن الهياكل التنظيمية ونمط القيادة والمناخ والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا ونظم الإتصالات

---

[1]– أثير حسو إسحاق، "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في محافظة نينوى"، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، العدد 2 ، مجلد 18، 2012، ص 103.

[2]– بوشيخي محمد، يعقوب محمد، صدوقي غريسي، "دور الابداع في إثراء العمل الاداري لاكتساب الميزة التنافسية في المؤسسات دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، **مجلة اقتصاديات المال والأعمال**، العدد 10، المجلد 14، الجزائر، 2018 ، ص 55.

[3]– محمد الحراحشة وآخرون، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، **مجلة العلوم الإدارية**، العدد 2 ، المجلد 33 ،2006 ، ص ص 248–249.

والتدريب والتكوين مما يؤدي لتهيئة الظروف الملائمة للأفراد والجماعات لإنتاج أفكار خلاقة ومفيدة تسمح بتوليد طرق وأساليب العمل ويؤدي لزيادة جودة الخدمات والمنتجات، مما ينعكس إيجابا على الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي ككل، وهو ما يعود بالنفع على المنظمة التي يعمل بها والمجتمع، خاصة وأن الإبداع الإداري بات يشكل محكا حقيقيا للحكم على نجاعة المنظمة وفعاليتها في ظل ما تواجهه من تحديات.

المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري

بما أن الإبداع ظاهرة تتصل بشكل وثيق بالوجود الإنساني والتطور الفكري والحضاري منذ أن استخلف الله سبحانه وتعالى الإنسان على سطح الأرض، إلا وأنه على الرغم من ذلك، فقد ظل البحث عن حقيقة الظاهرة الإبداعية يشهد تأخرا ملحوظا، وهو ما يظهر جليا في عدم الإلمام بأبعادها وخصائصها، وهو ما يستوجب البحث عن أبرز خصائصها الإنسانية، وهو ما يقودنا للبحث عن أبرز السمات المشتركة للظاهرة الإبداعية في الإدارة بالتطرق لأبرز الاجتهادات الفكرية للباحثين وفقا لما يلي[1]:

1-الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: برزت عدة تباينات في وجهات النظر بين الباحثين حول طبيعة العملية الإبداعية هل هي ذات طابع فردي أي أن الإبداع هو نتيجة جهد فردي، أم أنها ذات بعد جماعي أي أنها محصلة جهود جماعية، وفي هذا الصدد يرى **غوستاف لوبون Gustave Le Bon** في كتابه سيكولوجية الجماهير أن "المكتسبات الفردية تضمحل في إطار المجموعة وتزول معها الشخصية الخاصة لكل فرد".

وفي ذات السياق يؤكد "**كارليل وريفيز Carlyle & Révész** وآخرون بأن الإبداع هو نتاج إنجازات فردية والدليل على ذلك هو الاكتشافات التي تم تسجيلها من زمن الماضي إلى الزمن الحاضر مسجلة بأسماء الأفراد، حيث يؤكد المهندس **باس S.Bass** المتخصص في مشكلات النشر بأنه لم يتم تسجيل أي إنجاز في تاريخ العلم باسم الجماعة، حيث أن كل النظريات والأفكار المميزة والرائدة دائما ما تكون نتاجا لمجهودات فردية ولذلك يتم نسبها لشخص واحد.

[1]-ألكسندرو روشكا، **الإبداع العام والخاص**، (ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر)، الكويت: عالم المعرفة، 1989، ص ص 107-108.

هذا ويؤكد عالم النفس "**إرفين تايلور Taylor**" بأن الطرق الجماعية غالبا ما لا تستطيع تحقيق إنجازات إبداعية عالية، لأن المجموعة عندما تعمل مع بعضها البعض تتسم إنتاجاتها بترابطات سطحية ونادرا ما تصل إلى ترابطات عميقة، وتشير **لوسي ليبوتيه L.Leboutet** في نفس الإطار من خلال دراستها المرجعية إلى أن الإبداع الجماعي في محصلته هو إنتاج أفراد، إذا لم يكن نتاج روح واحدة.

على الرغم من الآراء السابقة إلا أن الإتجاهات المعاصرة تؤكد على الأهمية البالغة للإبداع الجماعي، وأنه لا يمكن ربط العمل الإبداعي بالفرد فقط وأن الجماعة أيضا لها قيمتها وأثرها على العمل الإبداعي ويتجلى ذلك على وجه الخصوص في مجال البحث العلمي الذي أصبح أحد أهم سمات العصر الحديث، حيث يبرز فيه العمل الجماعي في إطار فرق البحث العلمي.

ويقول **ميكولنسكي وياروشفسكي S.R.Mikulinski & M.G.Iaroseveski** أن الفرد في البحث العلمي لا يعود فردا منعزلا بمواهبه وميوله وإنما ينصهر في بوتقة الجماعة البحثية في إطار التعاون الجماعي والعلاقات المتبادلة والمنظمة مع فرق البحث التي تحدد مدى تأثير المشكلات النفسية والبحثية على نتائج البحث العلمي.

وفي ذات السياق يؤكد **بلز وأندراوس Pelz & Andrews** بأن العمل الجماعي الذي يقوم على التفاعل وتبادل الأفكار يؤثر إيجابا على الإنتاج ويؤدي لتسريع وتيرته، ويضيف **ماك وارث Mackworth** أن الندوات والنقاشات التي تجري بين الباحثين في إطار فرق العمل تؤدي إلى تصادم الأفكار وانفتاح الذهن واتساع زاوية الرؤية وهو ما يسهم في دعم وتطوير الأفكار وانفتاح آفاق المعرفة تجاه أفكار جديدة وغير مألوفة.

وخلاصة القول أن الإبداع ليست عملية تقتصر على الأفراد وإنما يمكن ممارسته على مستوى الجماعة والمؤسسة، كما وأن الإبداع التنظيمي يكون أكثر إتاحة من الفردي في ظل التحديات التي تواجه المنظمة اليوم نتيجة الظواهر المعقدة والمتشابكة التي تتطلب بذل جهود جبارة وتسخير إمكانيات كبيرة لمواجهتها من خلال رعاية الأفراد المبدعين وتوفير الظروف الملائمة لهم، لأن الفكرة الإبداعية عند بزوغها تبدأ من الفرد ثم تتبلور بمرور الزمن وإذا لم تجد البيئة الداعمة لها فحتما ستضمحل وتتلاشى.

4-الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست حكرا على أحد: فالعملية الإبداعية لا تتعلق بالعلماء والمخترعين فقط دون غيرهم من بني البشر وقد لا تتطلب رعاية واهتماما خاصا، بالأخص في

المراحل السنية المبكرة، فالإنسان العاقل السوي يمتلك كل عناصر ومقومات الإبداع والتي تختلف من فرد لآخر بحسب الفطرة التي خلقها الله عليها، وحسب الظروف والإمكانيات المتوفرة لدى الإنسان والتي تساهم في إبراز مواهبه وقدراته الإبداعية[1].

-**الإبداع كالشخصية يمكن تربيته وتطويره:** لقد أثبتت الدراسات العلمية أن الاستعدادات الإبداعية يمكن صقلها وتنميتها وتحسينها مما يتيح للأفراد على اختلافهم بأن يكونوا مبدعين، وهنا تجدر الإشارة إلى أن ذلك لا يعني إلغاء العوامل الوراثية، لأن هذه الأخيرة لها أثر كبير لأنها تعبر عن الأصل وتحدد نوعية الإبداع خاصة فيما يتعلق بالمجالات التي تتطلب استعدادات خاصة[2].

هذا فيما يتعلق بخصائص الإبداع المرتبطة بالفرد أو الشخص المبدع، ومن ناحية أخرى نجد أن للإبداع الإداري مجموعة من الخصائص المرتبطة بالمنتج الإبداعي وهو ما يوضحه "**نجم عبود نجم**" على النحو الموالي[3]:

-**الجدة والحداثة:** حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية، أو السلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال.

- **المنفعة أو القيمة** :أي أنه يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة، وليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المؤسسات.

-**التكامل والترابط:** من بين شروط المنتج الإبداعي أنه ينبغي أن يتسم بالوضوح في كافة أبعاده ومكوناته، كما ينبغي أن تكون العملية الإبداعية متكاملة فيما بينها لكي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

-**التراكمية:** يجب أن يتأسس الإبداع بناءً على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون استخلاصا للأعمال والجهود المتراكمة والتي تُستخدم كمدخلات للعملية الإبداعية.

---

[1]-عبد المعطي عساف، "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة"، **مجلة الإداري**، العدد 62، سبتمبر 1995، ص ص 35-36.

[2]- عبد المحسن نعساني، "اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية"، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، العدد 1، المجلد 30، 2008، ص 75.

[3]- نجم عبود نجم، **المرجع السابق الذكر**، ص 20.

-**الموائمة الزمنية:** ويعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، فمهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت الغير ملائم، فلذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه مؤسسات الأعمال.

يمكن تصنيف خصائص الإبداع الإداري إلى خصائص مرتبطة بالشخص المبدع والتي تتجلى في أن الإبداع عملية فردية وجماعية في آنٍ واحد، فعلى الرغم من أن أبرز الأعمال الإبداعية والابتكارية مُسجلة بإسم أفراد إلا أنه لا يمكن إلغاء دور العمل الجماعي في تحقيق الإبداع الإداري نتيجة لكثرة وغزارة الأفكار مما يؤدي لجودة القرارات المتخذة، كما أن الإبداع ليس حكرا على أحد دون آخر وإنما بإمكان كل فرد أن يكون مبدعا سواء بعوامل وراثية ترتبط بالاستعدادات الشخصية التي يمكن من خلالها صقل وتنمية القدرات الإبداعية للأفراد بتوفر العوامل الداعمة للإبداع كالتدريب ونظام الحوافز والهيكل التنظيمي المرن الذي يقوم على العمل بروح الفريق والتشاركية في اتخاذ القرارات مما يؤدي لتحقيق الإبداع الإداري بكامل أبعاده سواء على مستوى الأفكار أو على مستوى المنتجات.

أما فيما يتعلق بخصائص الإبداع الإداري المرتبطة بالمنتج فهو ينبغي أن يتسم بالجدة والحداثة وأن يكون أصيلا وذا قيمة ويحقق المنفعة وإلا فلن يكون إبداعيا، إضافة إلى أنه يجب أن يتميز بالترابط والتسلسل في مراحل تكوينه إلى حين ظهوره في صورته النهائية، كما أنه يقوم على مجموعة من الجهود التي ترتبط بالأفكار والخبرات السابقة التي هي بمثابة اللبنة الأولى للمنتج الإبداعي الذي ينبغي أن يراعي الشروط الزمنية حيث ينبغي أن يظهر في الوقت المناسب الذي يخدم المؤسسات ويساهم في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: أهمية ومبادئ الإبداع الإداري

يحظى الإبداع الإداري اليوم بمكانة كبيرة في ظل الوضع التنافسي الذي تعيش فيه المنظمات حيث باتت الطرق التقليدية في العمل عبئا عليها مما أدى بها لتبني المنهج الإبداعي لتحقيق بقائها واستمراريتها، فالعالم اليوم يتسم بالتغيير بوتيرة أسرع من أي وقت مضى، حيث تحتاج المنظمات إلى التعامل مع أنواع جديدة من المهام والمشكلات التي تواجهها، الأمر الذي يستوجب عليها التفكير بطرق جديدة من أجل التوصل إلى حلول إبداعية في حل المشاكل التي تواجهها، وهو ما يفرض على الإدارات التفكير بشكل متباين وإبداعي لحل هذه المشكلات وذلك في ضوء المبادئ التي يستند عليها الإبداع الإداري.

1-أهمية الإبداع الإداري: يتواجد الإبداع في مختلف مجالات العمل الإداري في المنظمة، كما أنه على صلة وثيقة بمختلف المسائل الأكثر حساسية وهي الأهداف والهيكل التنظيمي ومختلف الوظائف، حيث تظهر قيمة الإبداع الإداري في التصدي للمشكلات التي تواجه المنظمة في ظل حاجتها المستمرة للتغيير والتطوير التنظيمي، وتكمن أهمية الإبداع فيما يلي[1]:

-الإبداع يقود إلى التجديد والتجديد يقود إلى التميز والتقدم على الغير في الإدارة.

-الناس والمنظمات وحتى الدول يمكن تصنيفهم إلى قسمين: قسم متقدم وسائر في ركب التطور، وهؤلاء هم المبدعون، وقسم وقف وقنع ورضي بما عنده وهؤلاء هم الأتباع المقلدون، فالمنظمة تسعى دائما أن تكون ضمن الفئة الأولى لمواجهة أي تغييرات تطرأ على البيئة الخارجية.

حاجة المنظمة دائما إلى التطوير وتحسين الأداء ورفع الكفاءة لكي تكون لها القدرة على المنافسة، لأن الأفكار الإبداعية تساهم في ذلك بدرجة كبيرة من خلال إيجاد الحلول المبتكرة.

-تجدد المشكلات الإبداعية وتنوعها باستمرار يجعل من الإبداع الإداري ضرورة ملحة لما يلعبه من دور في طرح أفكار جديدة لحل تلك المشاكل بطريقة مبتكرة وفعالة.

وهناك من يؤكد على أهمية الإبداع الإداري وفقا لثلاث محاور أساسية:

1-1.أهمية الإبداع بالنسبة للإقتصاد:

تتمحور الآثار المختلفة للإبداع على المستوى الاقتصادي في تحقيق النمو والتنمية الإقتصادية والإجتماعية، ويتمحور ذلك من خلال النقاط التالية[2]:

1-1-1-التأثير على التكلفة: يظهر تأثير الإبداع على التكلفة بصورة كبيرة عندما يتم إدخال الوسائل والتقنيات الجديدة في العملية الإنتاجية، والهدف من ذلك هو زيادة عدد الوحدات المنتجة، وذلك نظرا للقدرة العلاجية الكبيرة للمدخلات في فترة زمنية أقل من المألوف، أو عند إضافة تعديلات وتحسينات على المنتج يتولد عنها فرص تزايد الاستثمارات وهو ما يرفع هامش العوائد والأرباح على المدى البعيد.

1-1-2.التأثير على التوجه الإستهلاكي: ويتضح ذلك من خلال الإهتمام بالمنتج ابتداءً من المواد الأولية المستخدمة في إنتاجه وصولا إلى تقديم أغلفة تقديمه للمستهلك، فالإبداع يقوم على

[1]- سعد علي ريحان المحمدي، **الريادة والإبداع هوية المنظمات المعاصرة**، عمان: دار اليازوردي العلمية، د س ن، ص ص 160-161.

[2]- سارة مرزوق، **أثر التمكين على إبداع لدى العاملين رؤية جديدة**، ط1، عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2021، ص ص 146-147.

الإنتاج وفقا للمعايير المعترف بها دوليا في إطار القوانين والأعراف الدولية، والتي تؤكد على مراقبة الجودة كمعيار إبداعي لضمان فائدة وقيمة المنتجات الإبداعية للفرد والمجتمع.

1-1-3.التاثير على القدرة التصديرية: القدرة التصديرية هي أساس جذب العملات الأجنبية، والإبداع يعمل على تحسين جودة المنتج وتقليل التكاليف، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية أقوى والحصول على حصة سوقية أكبر، ومن ثم ترتفع الأرباح ليتم استثمارها في إبداع منتجات جديدة، الأمر الذي يزيد من القدرة التصديرية للدولة نتيجة لجودة المنتجات التي يتم تصديرها.

1-1-4.التأثير على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة: خاصة الإبداع التكنولوجي الذي يحفز إحلال أحد المدخلات محل مدخل آخر يكون دالة لكل من: الأسعار النسبية للمدخلات، أداء المدخلات الجديدة وتكلفة الإحلال بين المدخلات، أي أن الإبداع يساهم بشكل كبير في إنتاج منتجات تقدمها صناعة ما وتفي باحتياجاتها للمستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة.

1-2.أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمة: بما أن الإبداع الإداري في المنظمة هو محور دراستنا فهو يُشكل في علم المنظمات ميزة تنافسية في ظل ما تفرضه العولمة وما ترتب عنها من تطورات سريعة وما تبعها من انفجار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانفتاح على الأسواق وتغير أذواق المستهلكين، حيث أصبح يقاس نجاح المنظمات بما تمتلكه من أفكار جديدة ومدى قدرتها على تحويل هذه الأفكار إلى واقع عملي ملموس وليس بما تمتلكه من موارد مادية، وقد أكد العديد من الباحثين والكُتّاب على حاجة المنظمات للإبداع باعتباره موردا هاما للمنظمة يجب العمل على تنميته وحسن إدارته وتطويره[1].

وبشكل عام هناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات العمومية إلى تشجيع الإبداع بين العاملين لتقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي[2]:

-إهتمام القيادات السياسية بتوفير الخدمات العامة لكل مواطن بالسرعة اللازمة وفي أقرب وقت ممكن.

---

[1]- محمد بوزهرة، رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، **ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية**، جامعة محمد بوضياف المسيلة – الجزائر، أفريل 2009، ص ص 7-8.

[2]- محمد عبد الله المغربي، **المرجع السابق الذكر**، ص 9.

-زيادة الدور الذي يضطلع به الإعلام المحلي (إذاعة، تلفزيون، صحافة مكتوبة) في الكشف عن القصور الذي يخيم على المؤسسات العمومية وتسليط الضوء عن أسباب هذه النقائص، الأمر الذي يدفع المسؤولين إلى أن يكونوا أكثر حرصا على تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، مما يساهم في زيادة الوعي لدى الأفراد ويؤدي لازدياد أفق مطالبه واحتياجاته وهو ما يدفع المؤسسات للعمل على الاستجابة لهذه المطالب في أقرب وقت ممكن.

-زيادة الرقابة والمساءلة على أداء المؤسسات العمومية على ما يمكن أن يحدث من تقصير في أداء المهام الموكلة إليها، وذلك من أجل أن تكون أكثر حرصا على مصالح المواطنين واهتماماتهم في إطار ما يسمى بالحكم الراشد، وهذا ما يجعل من الإبداع مسألة حيوية وهامة لمواجهة المساءلة وما تفرضه من تغييرات جوهرية في طريقة عمل المؤسسات العمومية، وكذلك في مفاهيم وسلوكيات العاملين بها.

فمن بين الأسباب التي تدفع المؤسسات لتبني الإبداع كمنهج فكري وعملي هو تنامي مطالب المواطنين والتي تتمحور حول ضرورة تحسين الخدمات وتقديمها بالجودة المطلوبة، وهنا يظهر دور الإعلام أو ما يعرف بالسلطة الرابعة في رفع المطالب الشعبية للجهات الوصية، حيث تقوم بتبيان مكامن الخلل والقصور الذي يشوب الخدمات المقدمة من حيث الجودة والآجال المحددة مما يدفع القيادات السياسية للعمل على معالجة هذه المشكلات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة أو الحكم الراشد والتي ترتكز على المسائلة والشفافية ودولة القانون مما يؤدي لالتزام المؤسسات بكامل مكوناتها بالعمل على إحداث التغييرات المطلوبة في طرق العمل وكيفية تقديم الخدمات وجودة المنتجات في الآجال المحددة، وهو ما يدفع المؤسسات على اختلافها للعمل على تنمية المهارات الإبداعية للعاملين ودفعهم للعمل على التحسين المستمر مما يساهم في تحسين المنتجات وطرق العمل ويحقق الرضا لدى الفئات المجتمعية .

1-3.أهمية الإبداع الإداري بالنسبة للفرد

يحتل الإبداع أهمية بالغة بالنسبة للعاملين، فهو يؤدي إلى شعور العامل بأنه جزء من هذه المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والحد من المشكلات الإدارية التي يمكن أن تحدث في المؤسسة، ونظرا لأهمية الإبداع في المؤسسة العمومية فإن تشجيعه لم يعد منحصرا على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة بل أصبح كذلك على مستوى الدول، لذلك تحرص

الكثير من الدول على تخصيص جوائز للإبداع، فالمملكة الأردنية على سبيل المثال لديها جائزتين هما جائزة الملك عبد الله للقطاع العام، وجائزة الملك عبد الله للقطاع الخاص، وفي حكومة دبي أوجدت جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، وفي المملكة العربية السعودية هناك جائزة الأمير محمد بن فهد عبد العزيز للأداء الحكومي المتميز.

وتتجلى أهمية الإبداع بالنسبة للعاملين وفقا لما يلي[1]:

1-3-1.معالجة مشاكل العمل اليومية: حيث أن الإبداع يساهم في زيادة قدرة وفعالية الفرد على إيجاد الحلول والبدائل.

1-3-2.التخلص من ضغوط العمل: فتوفر الفرد على القدرات الإبداعية يوفر له الإيجابية والمنطقية في التفكير والشمولية في معالجة المشكل والنظر إلى المواقف، وبذلك يتمكن من تدبر الأمور دون الوقوع تحت وطأة الضغط مهما صعُب القرار وتعقد المشكل.

1-3-3.الدافع: يشكل الإبداع بحد ذاته دافعا قويا للعمل فهو يولد الحماس والطاقة، وبوجوده تتحقق أعلى درجات الدافعية وبسببه يشعر الإنسان بالتفاؤل والأمل في فوائد مستقبلية تتحقق من أي مبادرة في العمل.

1-3-4.الإنجاز الذاتي: فالمبدع يجد نفسه في عملية البحث المستمر عن مسارات مختلفة تثير اهتمامه الشخصي، وتتطلب بذل جهد أكبر ووقت أكثر، لأنها تحقق له إثارة ومتعة واستجابة لفضوله وتحقيقا لذاته، أكثر من اتباع مسارات مألوفة تكون صماء بالنسبة لفضوله.

1-3-5.تفعيل وتجديد الحيوية عند الأفراد: فالإنجازات الإبداعية تنشط وتجدد حيوية الفرد والجماعة، وتسمح لهم بالحلم بآمال جديدة تخرجهم من نمطية العمل والروتين، حيث أن الإبداع يزرع في الفرد النشاط ويزيد من سقف الطموح والمبادرة لديه.

هذا فيما يتعلق بأهمية الإبداع الإداري وما يشكله من قيمة جوهرية مضافة تمكن لأفراد من إطلاق قدراتهم الإبداعية، كما يساهم في إحداث نقلة نوعية بالنسبة للمؤسسات ويمكنها من تبوأ المراكز الريادية وذلك لا يكون إلا من خلال توفير البيئة الملائمة للإبداع والتي تركز على أهميته ومساهمته في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، ومن أجل أن تحقق العملية الإبداعية

[1]- سارة مرزوق، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 149-150.

أهدافها لابد لها من مراعاة مجموعة من المبادئ والأسس والتي سنتطرق إليها في العنصر الموالي.

2-مبادئ الإبداع الإداري: يقوم المنهج الإبداعي في الإدارة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال العمل على تغيير طرق التفكير لمواجهة التغييرات التي تطرأ على بيئة المنظمة وذلك بالاستناد على مجموعة من المبادئ والأسس والمتمثلة في[1]:

2-1.مبدأ العالمية: فالإبداع هو طاقة كامنة متأصلة في جميع البشر وهذا ما يتعارض مع النظريات المركزة حصريا على المواهب الغير إبداعية في الفنون والعلوم والأعمال التجارية.

2-2.المبدأ التنموي: وفقا لهذا المبدأ يصبح الإبداع المحتمل حقيقيا حينما تُوفر له الظروف التنموية المناسبة، أما في حالة العكس فستنخفض وتيرة الإبداع الفعلي في ظل القيود المفروضة على الفرد والتي تحد من طاقاته وقدراته.

2-3.المبدأ البيئي: حيث أن للسمات الإبداعية تأثير كبير على نمو وتطور مظهر الإبداع (مبدأ التنمية)، وبناء على ذلك سلطت العديد من الأبحاث الضوء على الآليات التي من خلالها تحدد السمات السياقية التي تعزز الإبداع، حيث يتم دعم عملية الإبداع بالإعتماد على ميزات تشجع على الملكية والمشاركة وتعزيز الشعور بالرفاهية من خلال تحقيق الذات.

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الأسس والأفكار الرائدة في مجال الإبداع والتي تشكل مرتكزات للمنظمات المبدعة من ناحية أساليبها ومنتجاته ولكي تحقق هذه الأهداف ينبغي لها الاستناد على مجموعة من المبادئ وهي[2]:

-يجب فتح المجال للأفكار الطموحة ودعمها واحتضانها ما دامت تشكل إضافة وعدم التسرع في الحكم على فشلها من البداية، خاصة إذا كانت الأفكار أصيلة ولا تقوم على التقليد فإنها حظوظ نجاحها قد تتزايد مع مرور الوقت، والتجارب خير شاهد على تحول العديد من الأفكار المحتملة إلى مكاسب وميزات، ولذلك وجب منح الأفراد الحرية لإظهار إبداعاتهم وإبعاد القيود التي تحد من مواهبهم.

---

[1]- فاطمة السيد صادق، سمر مصطفى محمد، "الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم"، **مجلة كلية التربية**، جامعة المنوفية، العدد 1، مارس 2022، ص 34.

[2]-سعاد سمية، "الابداع الاداري الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، **مجلة التراث**، العدد1 ، المجلد 29 ،الجزائر، 2018، ص 343.

-بما أن الأفراد هم مصدر الإبداع في المنظمة فإنه ينبغي لها توفير لهم جميع الظروف الملائمة للإبداع من خلال احترامهم وإشراكهم في المسؤوليات وعملية اتخاذ القرارات وهو ما يدفعهم لبذل أقصى جهودهم نتيجة لشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

-يشكل الأفراد أحد مقومات وأسباب نجاح المنظمة ولذلك وجب منحهم الرعاية اللازمة والعمل على تنمية مهاراتهم وتحفيزهم نتيجة ما يبذلونه من جهود مما يمكن المنظمة أكثر إبداعا وابتكارا.

-الابتعاد عن الطابع المركزي والروتيني في التسيير والذي يحد من القدرات الإبداعية للعاملين.

-ينبغي تغيير نظرة وشعور وانطباع العاملين نحو وظيفتهم من أنها مجرد عمل روتيني إلى مسؤولية ينبغي تحمل أعبائها وبمرور الزمن تتحول هذه المسؤولية إلى طموح.

-تجديد الأفكار والطموحات الفردية ويتحقق ذلك من خلال شعور الفرد بأن عمله يتكامل مع عمل المنظمة وأن العمل ليس مجرد أمر روتيني وإنما مصدرا من مصادر بناء شخصيته وتطويرها وهو ما يدفعه لإطلاق قدراته الإبداعية، وهنا تظهر أهمية القيادة التي ينبغي عليها العمل على تحريك القدرات الإبداعية للعاملين وتوجيهها خدمة لأهداف المنظمة.

-الإبداع لا يعني التقليد وتقديم نسخة مقلدة وإنما يجب أن تكون النسخة أصيلة، ولذلك وجب الإستفادة من التجارب الناجحة للمؤسسات الرائدة وأخذ ما هو إيجابي منها وترك ما هو رديء، لكي تتمكن المنظمة من تبوأ مركز ريادي، وإلا فستكون إما نسخة ثانية ومقلدة لغيرها من المنظمات الأخرى.

-إن سعي المنظمة لتبوأ أعلى المراتب يؤدي لتحفيز العاملين ودفعهم للعمل والاجتهاد وعدم الإكتفاء بالوضع الراهن، وهو ما يؤدي إلى الجمود الذي ينعكس سلبا على المنظمة بجميع مكوناتها ويتعارض مع متطلبات التغيير والتطوير الذي تفرضه البيئة على المنظمة.

-ينبغي عدم ترك الفكرة الجيدة دون وضع اللبنات التي تتيح تنفيذها مستقبلا ويكون ذلك بتمريرها للمناقشة بين الفينة والأخرى وعدم تركها تضيع مع مرور الزمن وإنما يجب حفظها وتقديمها للمناقشة متى سنحت الفرصة لذلك، لأن عرضها على المناقشة سيتيح توليد أفكار جديدة غير مألوفة نتيجة للآراء والاقتراحات المقدمة من العاملين وهو ما يؤدي لتنفيذها، لأن مناقشة واحدة أو اثنتين قد لا تفيان بالغرض لكي تنضج الفكرة، وإنما بمناقشتها مرات ومرات لكي تتبلور وتتحدد آليات تنفيذها.

وفي ذات السياق قام "**بيتر دراكر Peter Drucker**" عام 1985 بوضع المبادئ الأساسية للإبداع الإداري، وهي عبارة عن أعمال ودراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع أن تلتزم بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات **(The Do's)** كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنّبها وأطلق عليها **(The Dont's)** وفيما يلي الأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها[1]:

-ينطلق الإبداع المنهجي الهادف من تحليل الفرص، حيث يبدأ التفكير من المصادر الإبداعية عبر مختلف المجالات، فهذه المصادر لها أهمية كبيرة لأنها تشكل منطلق العملية الإبداعية وتختلف من مجال إلى مجال ومن زمن لآخر ولذلك ينبغي تحليل هذه المصادر ودراستها بعناية وبصورة منهجية.

-للإبداع جانبان أساسيان جانب مفاهيمي وجانب إدراكي في ذات الوقت، حيث أن المبتكرين يضعون تصورا تحليليا لما يجب أن يكون عليه الإبداع، وفي سبيل ذلك يقومون بإجراء مقابلات مع العملاء بطرح الأسئلة عليهم لمعرفة قيمهم وتوقعاتهم واحتياجاتهم.

- الإبداعات الفعالة تبدأ بسيطة وواضحة وغير مكلفة ويقودها عدد قليل من الأشخاص وتكون موجهة لاحتياج معين ومركزة على شيء واحد محدد، الأمر الذي يتيح القيام بتعديلات عليها، لأن غياب البساطة والاتجاه إلى التعقيد في الإبداع سيؤدي إلى نوع من التشتت والارتباك مما ينجم عنه مشكلات نتيجة التعقيدات الموجودة.

-الإبتكار الهادف يسعى دائما لتبوأ مراكز قيادية وريادية وإلا سيحكم عليه بتحقيق الفشل إذا لم يتم تجسيده في مختلف الإستراتيجيات التنظيمية.

وفي المقابل هناك مجموعة من الأعمال التي ينبغي على المنظمة تجنبها لما تشكله من أثر سلبي على العملية الإبداعية وتتمثل في:

-ينبغي عدم التفريط في التفكير ومحاولة إظهار الذكاء من خلال السعي التوصل إلى إبداعات يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معها، لأن العبرة ليست في الذكاء وإنما في الكفاءة.

-القيام بأشياء عديدة في ذات الوقت يؤدي إلى نوع من التشتت، فالإبداع يتطلب توحيد الجهود والانسجام والتفاهم المشترك بين الأفراد.

---

[1]-Peter F Drucker, **Innovation and Entrepreneurship practice and principles**, Harper collins e-book, pp 97-98.

المطلب الرابع: عناصر ومراحل الإبداع الإداري

يُعد الإبداع عملية ديناميكية ومركبة تتشكل من عدة عناصر والتي هي بمثابة المرتكزات التي يقوم عليها الإبداع الإداري وبدونها لا يمكن التحدث عن إبداع فعال، كما أنها تنطوي على مجموعة من المراحل والخطوات المرتبطة ببعضها ارتباطا وثيقاً، والتي تساعد على سير العملية الإبداعية وتحقيق أهدافها.

1-عناصر الإبداع الإداري: يحدد الباحثون والمختصون مجموعة من العناصر للحكم على الإبداع من عدمه، كما أنها تعتبر بمثابة المؤشرات لقياسه والتي تتضح كما يلي[1]:

1-1.الحساسية للمشكلات: وتعتبر إحدى القدرات الأساسية للتفكير الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على رؤية العديد من المشكلات في الموقف الواحد الذي قد لا يرى فيه فرد آخر أي مشكلات، وهذا الحجم من المشكلات التي يراها الفرد المبدع هي التي تدفعه نحو التحدي من أجل إحداث التغييرات أو الوصول إلى منتج جديد يساهم في حل المشكلات.

وبناءً على هذا فإن الحساسية للمشكلات قد تكون سمة دافعية أكثر منها قدرة عقلية، وفي هذا الصدد يرى "**جوي جيلفورد Joy .P. Guilford**" أن هذه القدرة شرط أساسي للإبداع ومرحلة ضرورية للبدأ في أي تفكير إبداعي.

ويتطلب الإحساس بالمشكلة من الفرد المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة واستيعاب آثارها المترتبة عنها برؤية واضحة، يعي من خلالها نواحي القصور والأخطاء وتلافيها وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة والمشكلة المراد دراستها[2].

ويختلف الناس في حساسيتهم للمشكلات، حتى وإن كان الكثير من علماء النفس لا يهتم أساسا بكيفية حدوث الفروق بين الأفراد في الحساسية للمشكلات، كما لا يولون أي اهتمام ما إذا كانت هذه الصفة قدرة عقلية او سمة مزاجية، فإن السيكولوجيين جميعا يعنيهم أساسا انه في موقف معين يرى شخص ما أن هناك عدة مشكلات، في حين يرى الآخرون الموقف واضحا وأنه ليس في حاجة للتساؤل، وهنا يكمن الفرق بين العلم الذي يرى الموقف بمشكلات علمية، في

---

[1]- نادية عبده عواض أبو دنيا، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، **سيكولوجية الإبداع**، القاهرة: مؤسسة دار المعارف للنشر والتوزيع، 2000، ص 11.

[2]- حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجيستير**، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2003، ص 35.

حين أن مساعد المعمل لا يرى أية مشكلات، ومن هنا نرى أن الحساسية للمشكلات تظهر غالبا في شكل وعي بالنقائص أو العيوب في الأشياء والمواقف، مما يؤدي إلى الإحساس بالحاجة إلى التغيير أو إلى حيل جديدة، وفي الحقيقة فإن الحساسية للمشكلات تعد من أهم قدرات الذكاء الإبداعي، فلا سبيل إلى أي إنتاج إبداعي بدون الإحساس بمشكلات تؤرق صاحبها في مجال إبداعه، مما يدفعه لتجاوز هذه المشكلات بإنتاج إبداعي، فالحساسية للمشكلات وراء كل دافع إلى مزيد من المعرفة أو تحسين الموقف[1].

1-2.الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها حول موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه يمتاز بامتلاك قدرة عالية من حيث سيولة الأفكار وسهولة توليدها [2].

وينقسم عنصر الطلاقة إلى ثلاث أنواع رئيسية وتتمثل في[3]:

1-2-1.الطلاقة اللفظية: ويقصد بها سرعة إنتاج الكلمات التعبيرية واستحضارها بصورة تساهم في دعم التفكير الإبداعي.

1-2-2.الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني: وتعني السرعة في بلورة وإنتاج عدد كبير من الأفكار الإبداعية.

1-2-3.طلاقة التعبيرات أو الأشكال: وتتمثل في قدرة التعبير عن الأفكار الإبداعية وصياغتها بشكل مفهوم.

1-3.المرونة: ويقصد بها القدرة على التفكير وفقا لطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، وكذا النظر إلى المشكلة من زوايا وأبعاد مختلفة، فهي تتمثل في درجة السيولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما، أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها[4]، ومن ثم ينبغي على الشخص المبدع أن يتسم بدرجة عالية من المرونة والتلون العقلي، حتى يكون قادرا على تغيير حالته العقلية لتتناسب مع الموقف الإبداعي[5].

---

[1]- عبد الحليم محمود السيد، **المرجع السابق الذكر**، ص 42-44.

[2]- عادل سرايا ،**تكنلوجيا التعليم وتنمية الإبتكار**، عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص 67.

[3]- عبد المحسن نعساني، **المرجع السابق الذكر**، ص 74.

[4]- لطيف محمد عبد الله علي، **التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية**، عمان: دار اليازوردي العلمية، 2011، ص 60.

[5]- لطيف محمد عبد الله، **المرجع نفسه** ، ص 59.

وينقسم عنصر المرونة إلى نوعين أساسيين هما[1]:

1-3-1.المرونة التكيفية: وتتصل بقدرة الشخص على تغيير اتجاهه العقلي في التفكير، أي إعادة بناء وتنظيم وترتيب عناصر المشكلة التي تفرضها طبيعة الظروف والإمكانيات المحيطة.

1-3-2.المرونة التلقائية: وتتجلى في إمكانيات الفرد على تغيير تفكيره بسهولة وسرعة نحو أهداف أخرى متحررا من القيود، معتمدا عدة اتجاهات بدلا من اتخاذ اتجاه واحد في التفكير.

1-4.الأصالة: المقصود بالأصالة ابتعاد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية وذلك من أجل استكشاف الأفكار الأصلية، فالأصالة تكون نتيجة للتخيل، بمعنى عدم الرضا عن الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف، حيث عادة ما يبدأ المبدع بالتقليد ثم تطوير ما تم تقليده وإتمام النقص فيه ومن ثم السعي إلى تقديمه في شكل جديد[2].

ويرى الكثيرون أن الأصالة مرادفة للإبداع نفسه والمقصود به تلك المظاهر التي تبدو في سلوك الفرد الذي يبتكر بالفعل إنتاجا جديدا، فالأصالة تعني الجدة أو الطرافة، ولكن هناك شرط آخر لابد من توفره إلى جانب الجدة لكي يكون الإنتاج أصيلا وهو أن يكون مناسبا للهدف أو الوظيفة التي سيؤديها العمل المبتكر، فالسلوك الجديد أو المناسب الذي يؤدي إلى العمل المنشود بمهارة يُعد بحق سلوكا إبداعيا أصيلا[3].

1-5. المخاطرة: و يُقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك[4].

1-6 .القدرة على التحليل: وتعني إيجاد أو التوصل إلى إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن انتخاب أو تفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليُعاد تنظيمها وترتيبها فيما بعد، فالمبدع هو

---

[1]- محمد بن عامر النتيفات، **المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجيستير**، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص ص 23-24.

[2]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 19.

[3]- عبد الحليم محمود السيد، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 49-50.

[4]- عاطف عوض، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية في لبنان"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية**، العدد 3، المجلد 29، 2013، ص 209.

الذي يستطيع استخدام وتوظيف ما تراكم لديه من أفكار ومعلومات في المواقف التي تستوجب استخدام هذه المعلومات عند اتخاذ قرار معين[1].

فهذه العناصر هي بمثابة المعايير التي نحكم من خلالها على نجاح عملية الإبداع الإداري من عدمها، سواء تعلق الأمر بالأفكار الإبداعية أو المنتجات أو طريقة تقديم الخدمات وكيفية حل المشكلات.

بعد التطرق لعناصر الإبداع الإداري في المنظمة سننتقل إلى مجموعة الخطوات التي تمر بها العملية الإبداعية في المنظمة.

2-خطوات الإبداع الإداري: أدرك المفكرون والمختصون جدوى الإبداع الإداري وأهميته الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي أدى إلى تنوع الدراسات التي تتعلق بالسلوك الإنساني في التنظيم الذي تؤدي نتيجته إلى الإبداع والإبتكار، الأمر الذي أدى إلى وجود تباين في تقسيم المراحل الأساسية للإبداع الإداري الأمر الذي نتج عنه عدة نماذج لتقسيم خطوات الإبداع الإداري ومن أهمها:

النموذج الأول

يعد تقسيم **ولاس Wallace** من أشهر التقسيمات لمراحل الإبداع الإداري حيث قسمها إلى أربع مراحل أساسية يمكن إجمالها على النحو التالي:

1-مرحلة الإعداد: وتختص هذه المرحلة بتعريف المشكلة وتحديدها وجمع المعلومات المتعلقة بها، ويتم ذلك من خلال طرح الأسئلة وتدوين الملاحظات، وإدارة الحلول والمناقشات وجمع الشواهد وتسجيلها، وأبرز ما يميز الباحث في هذه المرحلة هو قدرته على التحرر من أفكار الآخرين والأفكار الثابتة، في حركة إبداعية أصيلة[2].

2-مرحلة التفريخ: لا ينشغل الإنسان المبدع في هذه المرحلة بالمشكلة شعوريا وتكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري ولا يظهر أي حل حول الناتج أو الحل الإبداعي، وفي هذه المرحلة يعمل المبدع على تحويل أنظاره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى بعد أن مر بمرحلة التحفيز على أمل أن يتوصل إلى الحل النهائي مع مرور الزمن، وهناك افتراض غير

[1]- مها عثمان الزامل، "واقع تطبيق الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملين فيها"، **المجلة التربوية**، العدد 48، 2017، ص 404.

[2]- عبد الإله بن ابراهيم الحيزان، **لمحات عامة في التفكير الإبداعي**، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2002، ص 30.

مدعم ينص على أن المشكلة التي تشغل ذهن الباحث لفترة طويلة تظل نشيطة في منطقة ما تحت الشعور بعد أن يتركها مؤقتا، ومع عدم التعرف على كيفية الوصول إلى الحل، إلا أن الحل الإبداعي قد يأتي بصورة مفاجئة وغير مخططة، كأن يظهر بعد الاستيقاظ من النوم أو بعد ممارسة نشاط معين، فالحل الإبداعي يرتبط بشكل كبير بالحالة النفسية والمعنوية للفرد لأنه يتم تخزينه في منطقة ما تحت الشعور لفترة معينة من الزمن ولكن بعد تعرضه لموقف أو حالة نفسية معينة سيظهر الحل أو البديل الأمثل.

ويتباين السلوك الفردي في هذه المرحلة من شخص لآخر ومن موقف لآخر، ويغلب على سلوك الفرد في هذه المرحلة القلق والشعور بعدم الراحة وتتأثر نفسيته وتصبح مشتتة، وهو ما يستوجب نيله لقسط من الراحة من أجل تجديد دافعيته للإبداع والتغيير، من خلال المساهمة في التقليل من المشتتات، ويهيئ الفرصة لبروز الإبداع من خلال دفعة قوية وانطلاقة إلى الأمام.

3-الإلهام: يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي من بعيد ويكون مصحوبا بمجالات عاطفية من النشوة والارتياح، فمرحلة الإلهام ليست مرحلة مستقلة لوحدها وإنما جاءت نتيجة المجهودات التي بذلها المبدع خلال المراحل السابقة.

4-**مرحلة التحقق:** حيث يختبر الفرد المبدع خلال هذه المرحلة صحة وجود الإبداع من خلال الاختبار والتجريب، وربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات والتغييرات على المنتج الإبداعي بهدف تحسينه وإظهاره في أحسن صورة[1].

النموذج الثاني

حاول "**ميكائيل ويست Michael .A. West 1990**" توضيح مراحل العملية الإبداعية من خلال ما أطلق عليه دورة الإبداع أو نموذج العملية الإبداعية، حيث يرى أن هذا النموذج من الممكن تطبيقه على المستوى الجماعي والتنظيمي، كما يعتبر الإبداع عملية دائرية وينطلق من افتراض مفاده أن الإبداعات هي نوع من التغيير للأنظمة الجماعية أو التنظيمية، سواء كانت هذه الأنظمة تكنولوجية أم إدارية أو مزيج بينهما، ويتكون من نموذج **ويست West 1990** من أربع مراحل أساسية تتمثل فيما يلي[2]:

[1]- عبد الله حسن مسلم، **الإبداع الإداري في التنسيق والتنظيم**، ط1، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015، ص 23.

[2]- عبد الرحمان هيجان، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات، المرجع السابق الذكر**، ص ص 252-253.

1-إدراك الحاجة للإبداع: في هذه المرحلة لابد من إدراك الحاجة للإبداع على أساس أن هناك فجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع، ومن ثم فالتفكير الإبداعي قد يحدث نتيجة لهذه الفجوة، كما قد تكون هناك حاجة إلى الإبداع من خلال جلب بعض الإبداعات للمنظمة، عندما تقرر الجماعة أن هذه الإبداعات ذات قيمة، حتى لو لم تكن هناك فجوة بين الأداء الحالي والمتوقع، وأما الصورة الثالثة من إدراك الحاجة للإبداع فتتمثل في أهميته لبقاء المنظمة واستمراريتها.

2-المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: تتمثل هذه المرحلة في طرح واقتراح الأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل والمنظمة، والغرض من ذلك هو حل المشكلات وتحسين الوضع الراهن، في هذه المرحلة يتم اقتراح تعديل أو تطوير فكرة جديدة لكي تكون مقبولة عند جماعات العمل.

3-مرحلة التطبيق: في هذه المرحلة يتم اعتماد الأفكار الإبداعية من طرف المنظمة أو الجماعة، حيث تصبح جزءا لا يتجزأ من الممارسات والأعمال اليومية، وفي هذه المرحلة قد يتم تعديل الفكرة الإبداعية أو إلغاؤها، حيث تتميز هذه المرحلة بإدخال خاصية التغيير إلى المنظمة.

4-**مرحلة الثبات:** حيث تصبح الفكرة الإبداعية أو العمل الإبداعي في هذه المرحلة جزءا من النظام العام للمؤسسة، كما أن الإخفاق في تطبيقها قد يؤدي إلى إلغاء هذه الفكرة الانطلاق من جديد، أي العودة إلى مرحلة الحاجة إلى الإبداع.

المبحث الثالث: تنمية الإبداع الإداري

تتطلب العملية الإبداعية في الإدارة توفر جملة من الأسس والمقومات التي ينبغي على المؤسسة أن توفرها، و من ثم تيسير السبل اللازمة لتجسيدها على أرض الواقع، لتهيئة العامل والمؤسسة للعمل الإبداعي المنتج، الذي يُمكِّن المؤسسة من إيجاد حلول سريعة وإبداعية للمشكلات التي تواجهها، سواء تعلق الأمر بالبيئة الخارجية التي تعمل في إطارها أو بالمؤسسة ذاتها، كما ينبغي الإشارة إلى أن وجود الإبداع في أي منظمة ليسا شرطا بأن يكون له أثر إيجابي تماما يتمثل في تحقيق الإنتاجية، فقد يكون بوتيرة ضعيفة لا يساهم في تقديم كل ما هو جديد ومفيد على المدى البعيد، ومن أجل تجنب الجمود في عملية الإبداع ينبغي على إدارة المؤسسة تنميته وزيادة فعاليته، ويكون ذلك بالإعتماد على مجموعة من المداخل والأساليب المساعدة على ذلك.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تنمية الإبداع الإداري

يحظى موضوع الإبداع الإداري على حيز كبير من اهتمام الإداريين والباحثين والمفكرين ومراكز الأبحاث في الآونة الأخيرة، وذلك بناءً على الدور الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين والمنظمة على حد سواء، الأمر الذي استدعى الوقوف بتمعن حول المزايا والعوائد التي تحققها المنظمة من خلال الإعتماد على مجموعة من المداخل التي تساهم في تنمية الإبداع الإداري.

1-العوامل التنظيمية

يتأثر الإبداع الإداري بمجموعة من الأبعاد المتواجدة في البيئة الداخلية للمنظمة ومن أهمها[1]:

1-1.القيادة: استقطب موضوع القيادة اهتمام الباحثين في عدة مجالات منها علم السياسة والإدارة وعلم النفس نظرا للأثر الكبير للقيادات عبر التاريخ في بناء الحضارات والأمم، وذلك من أجل التعرف على مجموعة السمات والخصائص التي ساهمت في الإرتقاء بمنظماتهم.

وقد تعددت التعاريف لمفهوم القيادة الأمر الذي أدى صعوبة إيجاد تعريف محدد نتيجة لكثرة الشواهد والأدلة وتباين الآراء والمفاهيم حول فكر القيادة، وكذا المدارس الفكرية التي ينتمي إليها الباحثون الأمر الذي جعلهم يدخلون بعض التعديلات على مفهوم القيادة بين الفينة والأخرى.

حيث أن هناك من يعرفها على أنها القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين.

يمكن تصنيف هذا التعريف بانه من التعاريف التقليدية لأنه يعتمد على المدرسة التي تركز على نظرية السمات.

وتعرف القيادة كذلك بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة[2]، وقد عرفها "**فريد فيدلر Fred Fidler**" بأنها الجهود المبذولة للتأثير وتغيير سلوكيات الناس من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف مشتركة[3].

---

[1]- منصور بن نايف العتيبي، إبراهيم الزين هجو، **أصول الإدارة المفاهيم والوظائف الأساسية**، الرياض: شركة الرشد العلمية، 2011، ص 105.

[2]- نوال عبد الكريم الأشهب، **أساسيات في القيادة والإدارة**، عمان: دار امجد للنشر والتوزيع، 2015، ص 55.

[3]- ظاهر كلادة، **الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 18.

هذين التعريفين يركزان على محور القدرة التأثيرية للقائد في سلوك الفراد لآخرين وقد انتشرت هذه النظرة في فترة الثمانينات.

وفي تطور المسار البحثي في علم القيادة وتطور المنظورات للقيادة، أصبحت التعريفات تأخذ في الاعتبار الأبعاد الجديدة لأدوار القادة، كإحداث التغيير وحفز الأتباع نحو الرؤى المستقبلية، مثل تعريف "**وارن بينس Warren Bennis** بأنها تحويل الرؤى إلى واقع، وأيضاً التركيز على البُعد الروحي والأخلاقي في القيادة، مثل تعريف "**ستيفن كوفي Stephen R. Covey.**" للقيادة بأنها إشعار الناس بقيمتهم وإمكانياتهم بشكل واضح إلى درجة تجعلهم يرون هذه القيمة والإمكانيات في أنفسهم[1].

ويتضح دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري في أن الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وتطويرها ثقافة المخاطرة التي تؤدي إلى تحقيق الإبداع المُستدام، فالأداء الإبداعي للعامل يمثل أحد المهام الرئيسية للقيادات الإدارية من خلال الدور المنوط بهم والمتمثل في صياغة التعاون أو أسلوب التعامل القائم على التعامل ما بين الرئيس ومرؤوسيه من منطلق العلاقات المتبادلة فيما بينهم، وأسلوب المشاركة في الإدارة الذي يؤدي إلى التشجيع على إبراز ما يمتلكونه من قدرات إبداعية[2].

ويعتمد نجاح تقديم الخدمات والمنتوجات على دور القيادات الإدارية في تهيئة المناخ الذي يسمح ببزوغ الأفكار الجديدة، وتلعب القيادة دورا فعالا في تعزيز الأداء الإبداعي، لأن القائد المبدع بما يمتلكه من خصائص وقدرات تمكنه من جذب الآخرين بدلا من الإكتفاء بوضع الخطة العامة للمؤسسة، كما أنه يعتبر الفشل فرصة للتعلم ويشجع على تحمل المخاطرة، وتشكيل فرق عمل ذات مستوى عالي من الثقة، إضافة إلى تقبل الاختلافات في الرأي والاستفادة منها، كما يعمل على توفير هامش كبير من الحرية[3].

---

[1]–هدى بنت عبد الله الحديثي، هيفاء بنت محمد المطيري، **قيادة التغيير مدى توفر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، بحث ميداني**، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 2019، ص 25.

[2]– نصر الدين بن عودة، العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته، **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، المجلد 2، العدد 6، البليدة، الجزائر، 2016، ص 189.

[3]– بيتر كوك، **إدارة الإبداع** (ترجمة خالد العامري)، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008، ص 195.

2-1.تمكين العاملين:

دفعت التغيرات السريعة، والضغوط التي تتعرض لها المنظمة نتيجة التغيرات السريعة في بيئة العمل إلى السعي نحو بلوغ الإبداع والتميز، الأمر الذي تطلب منها منح العناية اللازمة للمورد البشري من خلال تبني أنشطة وممارسات من شأنها رفع قدراته الإبداعية و التي يعد التمكين الإداري من أبرزها، حيث أدركت المؤسسات أن العاملين الممكّنين هم معيار الحكم على النجاح من عدمه على المدى الطويل.

جاء مفهوم التمكين **Empowerment** في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور لزيادة الإفادة من الإنسان، وهذا بدوره يتطلب تغيرا جذريا بأدوار العمل، حيث يرى **بيسترفيلد** وآخرون **Besterfield et al,.** بأن التمكين هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة التي يمتلكها العاملون من مختلف الفئات و الخبرات[1].

ويُعرف "**رون زيمك**" و" **ديك شاف**" **"Ron Zemke & Dick Schaaf** التمكين بأنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافئته على ممارسة روح الإبداع والمبادرة[2].

من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند "**بوين** و**لاولر** **Bowen & Lawler**" التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين إذا حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثُّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها[3].

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن محور عملية التمكين يتمثل في منح العاملين مزيد من الصلاحيات والإستقلالية والمشاركة في سلطة اتخاذ القرارات، ومنحهم التدريب اللازم ونظام الحوافز والمرونة في تطبيق القوانين واعتبارها وسيلة وليست غاية مما يساهم في رفع روح الإبداع والمبادرة لدى الأفراد العاملين.

---

[1]– أحمد المعاني وآخرون، **قضايا إدارية معاصرة**، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2011، ص 181.

[2]– أحمد بطاح، حسن أحمد الطعاني، **الإدارة التربوية رؤية معاصرة**، ط1 ، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2015، ص 120.

[3]– يحي سليم ملحم، **التمكين مفهوم إداري معاصر**، الرياض: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 18.

وعن الدور الذي يلعبه التمكين في تنمية الإبداع الإداري أشار "**الحراحشة**" **(2006)** إلى أن ممارسة التمكين الإداري بجميع أبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية واستقلالية التصرف، فرق العمل المُدارة ذاتيا) يساهم في تنمية الإبداع الإداري وفقا لما يلي[1]:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والإستماع إليها ومناقشتها.
- إيجاد قنوات إتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم للتوصل لأفكار إبداعية جديدة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والإهتمام بها وتطبيق المفيد منها.

كما أن العلاقة الوطيدة بين التمكين والإبداع تتجلى في أن المنظمات الناجحة تشجع الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يكون إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى الهرم التنظيمي بمجمل أجزائه، وتسخير هذه المقومات للموظف المباشر الذي يعمل في الخطوط الأمامية للعمل، والذي يكون في مواجهة مباشرة مع العملاء، ويعمل على حل مشاكلهم وتحقيق احتياجاتهم، وكما يقول **توماس** "**بيترز** و**روبيرت وترمان Peters & Robert Waterman Thomas**" في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر وتمكينهم من الأداء بحرية و شفافية[2].

1-3.فريق العمل: من المسلم به أن فرق العمل باتت ركيزة أساسية من ركائز النظم الإدارية المعاصرة على اختلاف أشكالها وأنشطتها والغايات التي تسعى لبلوغها، حيث أن فرق العمل تتيح للإدارة الاستفادة من تنوع المهارات والاختصاصات التي يمتلكها أعضاء الفريق في مواجهة المشكلات والعقبات التي تواجه المنظمة.

تختلف وجهات نظر وآراء الباحثين حول تعريف فريق العمل بناء على اختلاف اتجاهاتهم، ولذلك تتفاوت تعريفات هذا المفهوم، حيث يعرفها "**محفوظ أحمد جودة**" بأنها ذلك العدد المحدود من الأفراد الذين يمتلكون مهارات تكملهم ولديهم أهداف محددة ومسؤولية مشتركة[3].

---

[1]- محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 38، العدد 2، جامعة الزيتونة، الأردن، 2011، ص ص 490-491.

[2]- مطر بن عبد المحسن الجميلي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجيستير**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 38.

[3]- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص 342.

ويعرف "**خضير كاظم حمود**" و"**روان الشيخ**" فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، كما أن هناك قدر كبير من التمكين في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة[1].

وفرق العمل هي جماعات يتم إنشاءها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق لاتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالبا ما نتحدث عن لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة، لكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فالحديث يكون عن فرق العمل[2].

يتضح من خلال هذا التعريف الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل خاصة فيما يتعلق بالأهداف والقيادة والمخرجات.

ويرى "**محمد سعيد أنور سلطان**" أن الفروق الجوهرية بين فرق العمل وجماعات العمل يتضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04) يوضح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل

جماعات العمل	فرق العمل
الأداء يكون مشتقا من أداء كل فرد على حدى.	الأداء يكون مشتقا من الأداء الجماعي للأعضاء.
يكون كل عضو مسؤولا عن نتائج عمله الفردي فقط (المسؤولية عن الأداء تكون فردية)	يكون الفرد مسؤولا عن نتائج عمل الفريق ككل (المسؤولية عن الأداء تكون جماعية)
تربطهم المصلحة والغاية المشتركة	يربطهم الإلتزام المهني والأخلاقي المشترك
الاستجابة الحرفية للمتطلبات التي تفرضها المنظمة	لها المرونة والإستقلالية في إدارة ذاتها بنفسها.

من إعداد الباحث بالإعتماد على (محمد السعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 292.)

[1]– خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 161.

[2]– أحمد عبده عبد الغني، "إدارة وبناء فريق العمل"، **المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية IJPS**، العدد 57، المجلد 39، ص 147.

يتجلى دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري في أن فرق العمل تقنية وأسلوب حديث يساعد على تفهم إدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل، ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من استعدادات ودوافع وقدرات للتفكير والإبداع، وهذا التعامل يساعد على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء، مما يؤدي لتيسير وتسهيل حل الخلافات والنزاعات والتناقضات وسوء الفهم مما يساهم في حل المشكلات، كما أنه يساعد على تعزيز الثقة والدعم والاتفاق وتحقيق الأهداف[1].

فالتعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح، وهنا يتجلى دور القائد الإداري الذي يعمل على توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء والمثمر بين العاملين[2].

فمنهجية العمل بروح فريق تعد من المرتكزات الأساسية للمنظمات الحديثة، إذ تُمكِّنها من زيادة الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين وذلك بناءً على النتائج المترتبة عليها من خلال تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة داخل العمل، الأمر الذي يساهم في إيجاد وتوفير جو من الألفة والتعاون والمساندة فيما بينهم ويقلل من حدة المنافسة وما يترتب عليها من صراعات، و يؤدي إلى فتح قنوات أكثر للاتصال الأمر الذي يساهم في سرعة تدفق المعلومات على كافة المستويات، كما أن إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات والأفكار الجديدة من شأنه أن يحفز العاملين على إطلاق قدراتهم الإبداعية.

1-4.الهيكل التنظيمي: التنظيم هو عملية هيكلة كل من الأفراد والموارد الطبيعية بغية إنجاز الأهداف المنظمة لكونها تهتم –هذه العملية– بتحديد مهام العمل و ترتيب الأشخاص والمصادر الأخرى وصولا لأداء أفضل، بمعنى العمل على تجميع المهام و الأعمال في وحدات إدارية وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل منها موزعة على نشاطات الأفراد داخل هذه الوحدات، ومن ثم يأتي دور الهيكل التنظيمي الذي يحدد الإدارات والأقسام الداخلية للمنظمة، فمن خلاله تحدد قنوات الإتصال والوظائف وخطوط السلطة وتوزيع المهام والصلاحيات، فهو عبارة عن بنيان يتكون من مجموعة من الأجزاء المرتبطة ببعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

---

[1]– فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014، ص 102.

[2]– مازن فارس رشيد، **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير**، جامعة الملك سعود، الرياض، ص 39.

وقد تم تناول مفهوم الهيكل التنظيمي العديد من علماء الإدارة والتنظيم الأوائل والمعاصرين، حيث يعرفه "**ماكس فيبر Max Weber**" بأنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد لأن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو من الرشد والكفاءة[1].

كما يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد الأدوات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، ومن خلاله تحدد السلطة وانسيابها بين الوظائف والوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة[2].

والهيكل التنظيمي هو مجموعة من الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات محددة تم التنسيق بينهما، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم، وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة وتحدد العلاقات الرسمية بينهما، كما تحدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل، وكيفية تجميع الأفراد سوية في تقسيمات رسمية[3].

ويساهم الهيكل التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري بإعتباره الخارطة التي توضح تركيبة وتكوين كافة المستويات الإدارية والفنية (الإدارة العليا والوسطى والدنيا) في المنظمة من حيث التقسيمات والتبعية والذي من شأنه أن يحول دون تشتت الأعمال وازدواجية الأداء، حيث أن الهيكل التنظيمي يساهم في تقوية العلاقات وتحديد المهام والمسؤوليات حسب الاختصاص، ومن ثم فهو يلعب دور مؤثر وفاعل في عملية دعم الإبداع لدى كافة المستويات الوظيفية كونه يساعدهم في وضوح المهام وتبسيطها وممارستها بشكل يجعلها تنسجم مع مهارات وتخصصات المستويات الإدارية المختلفة[4].

---

[1]– محمد اسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، لإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر ، 1999 ، ص 293.

[2]– زاهر عبد الرحيم عاطف، **الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)**، الأردن: دار الراية، 2003، ص 13.

[3]–حسين محمود حريم ، **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2006 ،ص ص 35–36.

[4]– عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال**، ط1، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص 101.

كما أن الهيكل التنظيمي بنمطه العضوي يؤثر إيجابا على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة منخفضة المركزية من تقسيم التمايز الرأسي والرسمية المركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات[1].

1-5. الإتصال التنظيمي

تشكل المنظمة حيزا خصبا لدراسة العملية الاتصالية بأركانها على اعتبار أنها ترتكز على المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لوجودها والمصدر الأساسي لعملية الإتصال والغاية منها، هذا الأخير يعيش في اتصال دائم مع غيره داخل المنظمة، حيث تختلف هذه الاتصالات من حيث أشكالها واتجاهاتها والغايات التي تسعى إليها، فالعملية الاتصالية تعتبر ضرورية لما توفره من مزايا للعاملين والمنظمة على حد سواء، ويعد الاتصال داخل المنظمة عملية أساسية وحيوية تتسم بالتفاعل والإستمرارية إذ أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة.

ويمكن تعريف الإتصال التنظيمي بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والإتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الإتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف[2].

كما تُعرف الاتصالات الإدارية أو التنظيمية بأنها مجموعة الاتصالات التي يعتمدها المدير أو أي مسؤول إداري لتطوير نظام الاتصالات، وليتم بموجبه إعطاء المعلومات وتبادل الأفكار والاتجاهات بين المجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها[3].

يتضح من خلال التعريفين السابقين أن الإتصال التنظيمي هو العملية التي يعتمدها المدير لنقل وتبادل المعلومات داخل المنظمة بين العاملين والإدارة من ناحية، وخارج المنظمة من خلال

---

[1]- معن بن محمد المدني، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية، **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، العدد 181، يناير 2009، ص 318.

[2]- ذياب سعد جبير المطرفي، "**فاعلية أساليب الإتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين**"، **رسالة ماجستير**، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى :كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، 2012، ص 11.

[3]- تامر البكري، **الإتصالات التسويقية والترويج**، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 39.

التفاعل مع الأطراف الموجودة خارج التنظيم على غرار العملاء والمستهلكين والموردين من ناحية أخرى، كما أن الإتصال التنظيمي يعد عملية تعاونية بين الرئيس والعاملين تساهم في تنمية أدائهم و قدراتهم الإبداعية ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

وتتضح أهمية الإتصال التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري في أنه يعتبر ضرورة لا غنى عنها بالنسبة للمنظمات، حيث أن بدونه سيصعب على العاملين التعرف على توجهات وأهداف المنظمة التي يتواجدون فيها، ومن ناحية أخرى سيشكل ذلك عائقا امام الإدارات من أجل تفهم توجهات العاملين واحتوائهم، فالعملية الاتصالية في المنظمة تساهم في رفع فعالية أداء العاملين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، حيث أن الإتصال يساعدهم على فهم أدوارهم وتأدية مهامهم على أكمل وجه من خلال زيادة قدرتهم على فهم واقع عملهم بشكل أفضل وفهم أدوار الآخرين مما يزيد من قيمتهم في المنظمة ويؤدي إلى زيادة التعاون والتنسيق بين العاملين والإدارة، الأمر الذي من شأنه أن يشجع العاملين على بذل المزيد من المجهودات ويرفع أدائهم وبالتالي تنمية قدراتهم الإبداعية[1].

فبدون وجود اتصالات فعالة داخل المؤسسة وبينها وبين المؤسسات الأخرى فإن المصادرة المحفزة لعملية الإبداع تكون محدودة جدا، وقد لا تصل الأفكار الجيدة مطلقا لهؤلاء الذين يمتلكون السلطة لدعمها وتنفيذها، فإن لم تحقق الأفكار الإبداعية شيئا بشكل متكرر بسبب سوء الإتصال فإن دافعية الأفراد للاستمرار في الإبداع ستنخفض بوتيرة كبيرة[2].

1-6إدارة المعرفة: تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة الإستراتيجيات والأعمال التنظيمية، ولكن سرعان ما تحولت إلى ممارسة أكثر عملية وأكثر ملائمة للتغييرات الحاصلة على مستوى المنظمات، وقد تعاظم دورها حينما أدرك المورد البشري أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال الإستثمار الأمثال للمعرفة مما يؤدي إلى تعزيز الإبداع الإداري.

ظهرت مجموعة من التعاريف لإدارة المعرفة وذلك حسب وجهات نظر مجموعة من الباحثين ونذكر من بينها:

---

[1]- عاكف لطفي خصاونة، **المرجع السابق الذكر**، ص 92.

[2]- نيجل كينغ، نيل اندرسون، **إدارة انشطة الإبداع والإبتكار دليل انتقادي للمنظمات** (تعريب محمد حسن حسني)، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2004، ص 94.

إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد والمنظمة ومحاولة إنتاجها أو اكتسابها والحفاظ عليها وضمان تدفقها بين التشكيلات الإدارية كافة، وتحقيق أعلى مشاركة فيها، بما يساهم في تطوير القدرات وإثراء خبرات المنظمة والأفراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة[1].

كما تعرف إدارة المعرفة بأنها العملية التي تعمل على توليد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وعرضها بطريقة تُمكن من استخدامها في أنشطة المنظمة المختلفة كحل المشاكل، واتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي والتعلم[2].

فهي تخطيط وتنظيم وتوليف وتنسيق ورقابة المعرفة المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق ديمومة المعرفة ورأس المال الفكري واستغلالها واستثمارها ونشرها[3].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وهذا بالإعتماد على كفاءات الأفراد داخل المنظمة بما يمكنها من تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

ويتجلى دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في إشارة العديد من الباحثين إلى أهمية المعرفة وإدارتها في كونها تساعد على إيجاد بيئة تعاونية وذلك من خلال الحصول على المعرفة المتوافرة وتقاسمها وخلق الفرص وتوليد معرفة جديدة، والتزود بالأدوات والوسائل اللازمة لتطبيق ما تعرفه المنظمة سعيا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما يمكن النظر إلى المعرفة على أنها مصدر من مصادر كفاءة المنظمة من ناحية، وهذا ما يتطلب من إدارة المنظمة الحصول على أكبر قدر منها، ومن الناحية الأخرى فهي تقوم بوظيفة المساندة عندما تُستخدم كآلية لتحويل الموارد إلى قدرات، كما أنها تلعب دورا أساسيا في خلق معارف جديدة، حيث غالبا ما تذكر إدارة المعرفة كمرحلة سابقة لعملية الإبداع والإبتكار.

---

[1] – زكريا الدوري، **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال**، عمان: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع،2009، ص: 59.

[2] – أنعام محسن، حسن زويلف، "أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي"، **مطبوعة الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الأساسية والتحدي الأساسي للمؤسسات والاقتصاديات**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المنعقد يومي 12-13 نوفمبر 2005، ص: 142.

[3] – ياسر الصاوي، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، ط1، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007، ص: 19.

كما تساعد المعرفة على تعظيم عمل الأفراد والجماعات وتقديم النصائح لمحتاجيها بالإضافة لأنشطة التحسين المستمر وحل المشكلات، وتجدر الإشارة إلى أن المعرفة لا تزود الأفراد بالأجوبة عن المشكلات التي يواجهونها، ولكنها تسهل عليهم تعلم الأجوبة لحلها.

ومن هذ المنطلق يتفق علماء الإدارة أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات التي ترغب في تحقيق نجاح متواصل في عالم اليوم المليء بالتنافس وذلك لأنها المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى في بناء الميزة التنافسية في منظمة القرن الواحد والعشرين، فهي أساس الإبداع على مستوى الأفراد والمؤسسات، حيث تُبنى بالتراكم ولا تتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد أفكار إبداعية جديدة وبأقل التكاليف، كما أن الاقتصاد العالمي يتجه أكثر من أي وقت مضى في تاريخ البشرية على اقتصاد قائم المعرفة لدورها المحوري في تحقيق الإبداع والإبتكار والميزة التنافسية المستدامة[1].

وفي المنظمات المعاصرة أصبحت إدارة المعرفة مصدرا مهما لتحقيق الإبداع الإداري حيث بات ينظر للتنفيذ الناجح لإدارة المعرفة على أنه مفتاح النجاح بالنسبة للمنظمة، حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، فالمعرفة تعد قوة أساسية في تحريك عجلة الإقتصاد.

وتعتبر المعرفة مورد حقيقي لتحقيق التغيير المرجو ومواجهة تحديات العولمة، وقد زادت حاجة المنظمات للإبداع لما يلعبه من دور فعال في ترجمة المعرفة إلى افكار أصيلة ومطورة وجديدة تحقق للمنظمة الإنتاجية والميزة التنافسية.

كما أن القدرات المعرفية مكنت من إبداع خدمات ومنتجات جديدة بسرعة وتكلفة منخفضة، فضلا عن الإرتقاء بمستويات الجودة، وتتضح العلاقة الوطيدة بين الإبداع الإداري وإدارة المعرفة في صياغة الإستراتيجيات التنافسية، الأمر الذي يشجع الخصائص الإبداعية للمنظمة ويزيد من قدرتها التنافسية[2].

7-تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي:

يتسب الذكاء الاصطناعي في العصر المعرفي أهمية متزايدة نظرا لما يلعبه من دور فعال في إنجاح وتعزيز برامج التطوير التنظيمي، فهو يتيح للحكومات معالجة البيانات الضخمة في فترات وجيزة وبدقة لا متناهية، وهو ما يتجاوز الأساليب التقليدية التي تستغرق زمنا أطول، كما يمهد الذكاء الاصطناعي الطريق للجهات المختصة لاتخاذ قرارات موضوعية مبنية على حقائق

[1] – مؤيد سالم، **إدارة المعرفة التنظيمية**، ط1، بيروت: دار الكتاب الجامعي، 2014، ص: 20.

[2] – نجوى رمضان أمهنى، "الدور الوسيط لإدارة المعرفة في علاقة المتغيرات التنظيمية بالإبداع الإداري"، **مجلة الدراسات الإقتصادية**، جامعة سرت، ليبيا، العدد 2، المجلد 5، 2022، ص 210.

واقعية، مما يساهم في تقليص التكاليف وإنجاز الأعمال على النحو المطلوب، كما يساهم الذكاء الاصطناعي في التخفيف من الوظائف التشغيلية الزائدة عن اللزوم، الأمر الذي يوفر الموارد المادية ويقلص من عدد الوظائف التي تشكل عبئا على المنظمة، ويمنح الموظفين التركيز على الأنشطة والمهام التي تشكل قيمة إبداعية مضافة.

ولكن على الرغم من المزايا التي يحملها الذكاء الاصطناعي إلا أنه يضع المجتمع أمام هاجس الشفافية والحوكمة في استخدامه والاستفادة منه، وهو ما يجعل المجتمع أمام مسؤولية الرقابة والمسائلة في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحقيق أكبر استفادة منها، كما يلعب الذكاء الاصطناعي على المستوى الوطني دورا بارزا في معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مما يعزز من رؤية الجهات الحكومية ويساهم في تحقيق استراتيجيتها على أرض الواقع ويمنحها اليقظة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات المحتملة نظرا لتوفر كم هائل من المعلومات التي تمكن الحكومة من استنباط رؤية تتسم بالدقة[1].

ويساهم الذكاء الاصطناعي في تحقيق الإبداع الإداري على المستوى المؤسسي من خلال عدة طرق من أهمها:

-**أتمتة العمليات:** فهو يؤدي لأتمتة العديد من المهام الروتينية المتكررة، مما يؤدي لتخفيف معدل الأخطاء الفردية ويزيد الكفاءة الإنتاجية.

-**تحسين تجربة العملاء:** فهو يساهم في الاستجابة لطلبات العملاء ومعالجة مشكلاتهم من خلال التطبيقات الذكية.

-**التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية:** يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي من التنبؤ بالاتجاهات المستقبلة من خلال تحليل المعطيات التاريخية ودراسة التوجهات الراهنة، الأمر الذي يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات استباقية لمواكبة مختلف التطورات الطارئة على بيئة العمل.

-**تحسين الخدمات والمنتجات:** ويكون ذلك بتطوير منتجات حديثة تستجيب لاحتياجات العملاء ومطالبهم بطريقة أحسن، ويكون ذلك بتحليل البيانات لتحديد الفرص والابتكارات المحتملة بالإعتماد على تقنيات التحليل التنبؤي.

-تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: ويكون ذلك بتحليل البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وتخطيط البرامج التدريبية، كما تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي على تطوير ممارسات الموارد البشرية سواء فيما يتعلق بجذب العاملين وتطوير مهاراتهم وكيفية الحفاظ عليهم[2].

---

[1]-علاء عبد الخالق حسين المندلاوي، **الإبتكار الإداري في عصر الإقتصاد المعرفي**، ط1، بغداد: دار السرد للطباعة والنشر والتوزيع، 2025، ص 89.

[2]-رواء عبد الحميد عباس وآخرون، **منهجيات التميز المؤسسي في ظل التحولات الرقمية**، ط1، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2025، ص ص 95-96.

2-العوامل السياسية

إن التطورات التي مرت بها الدولة وتحول أدوارها من الدولة الحارسة، إلى الدولة المتدخلة في شؤون الحياة وصولا إلى دولة الرفاه، الأمر الذي أدى إلى التحول في الكم والكيف بالنسبة للسياسات العامة بخصوص النظرة التي تقدم من خلالها الخدمات.

وكذلك رأي النخبة السياسية والإدارية أدى إلى انتهاج أساليب عديدة للخدمات التي تقدمها الدولة، ومن بين هذه الأساليب التطوير الإداري وتبسيط الإجراءات الحكومية، وتدريب الموظفين والاستشارات الإدارية وإعادة الهيكلة، إلا أن هذه التدابير لم تعطي أُكلها لحين بروز تكنلوجيا المعلومات وثورة الاتصالات التي أدت إلى ظهور شكل جديد للخدمات (الإلكترونية) التي تتطلب ضرورة السرعة في تقديم الخدمة خاصة في ظل متطلبات السوق.

ولذلك فإن تبني المفاهيم الإدارية الحديثة يحتاج للمعرفة الدقيقة والمعمقة للواقع الإداري ومشاكله، وفي إطار تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تكنلوجيا المعلومات والتوظيف الصحيح لها الأمر الذي يجعلها عنصرا مدمجا في مدخلات ومخرجات العملية الإدارية، وهو ما أدى إلى الحاجة لإتباع المنهج الإبداعي للضروريات المتمثلة في قيادة قطاعات الدولة ورقابة أدائها بما ينسجم مع تظافر كافة الجهود نحو تحقيق التنمية والرفاه والتطور وذلك من خلال:

-توفير حد أدنى من استقرار المؤسسات من خلال ترشيد تغيير السياسات العامة ضمانا لكفاءة وفعالية أجهزة الدولة في تنفيذ الخطط وتقديم الخدمات المنوطة بها على الوجه الأفضل.

-إن الإدارة تُستخدم لتقديم الخدمات العامة وبالتالي فهي الأداة الأساسية لمختلف السياسات المؤثرة بالمجتمع.

-أهمية القدرات التنظيمية في توجيه مختلف القطاعات من خلال إصلاح آليات ووسائل العمل لمواكبة التوجه الاقتصادي الجديد المتمثل في تفعيل دور المجتمع المدني وذلك بغية الرفع من مستوى معيشة الأفراد والقضاء على الظواهر السلبية (الفقر، البطالة).

-التعامل مع الظواهر السلبية في الإدارة بأساليب إبداعية وليس بمجرد معالجة مظاهرها ونتائجها وإنما ينبغي التعامل مع المسببات الرئيسية لهذه الظاهرة، والمتمثلة في غياب الوعي بأخلاقيات الوظيفة العامة، وسوء اختيار القيادات الإدارية وتدني مرتبات الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بقطاع الإدارة، وتوحيد وتفعيل دور الأجهزة الرقابية.

-استخدام الأساليب الإبداعية والخلاّقة لتوجيه المعلومات الإدارية واستخدام الأساليب التقنية الحديثة في توصيف وتخزين وحفظ البيانات والمعلومات وتحديثها.

-تبني الأسلوب الإبداعي والموضوعي في مختلف وظائف وأنشطة الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات، ولذلك فإن عدم فعالية السياسات العامة لا يرجع فقط إلى نوعية

الاختيارات وفحوى السياسات المتبعة وإنما أيضا إلى عدم فعالية أجهزة التنفيذ بصفة عامة على كافة المستويات، وذلك بسبب اتباع الأساليب النمطية وغياب النظرة الشمولية[1].

فتوفر الإرادة والدعم السياسي كفيل بنقل عمليات الإبداع من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة والمجتمع، وبتفجير الطاقات الكامنة داخل المجتمع أيضا، كما أن الإبداع لابد أن يكون أحد ركائز الإستراتيجيات الوطنية، ولذلك وُحدت المنظمات والبرامج البحثية في مختلف المجالات، ويصبح الإبداع أحد أهداف المناهج التعليمية والتربوية وعلى أساسه توضع الحوافز المادية والمعنوية[2].

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن التقوقع داخل الأطر التنظيمية التقليدية وإهمال المعايير الإبداعية الفعالة سيؤدي إلى بروز ظواهر خطيرة تساهم في تردي العديد من القطاعات الإنتاجية والخدماتية في الأجهزة الحكومية، وإلى امتصاص موارد متزايدة من ميزانية الدولة، وإثقال كاهلها بالمديونية الداخلية والخارجية، مما يساهم في تعقيد إشكالية التنمية.

ولذلك بات من الضروري التوزيع السليم للأدوار وتقسيم موضوعي للمسؤوليات بين الأطراف المشاركة في عملية التنمية، وهي الدولة بمفهومها العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني، مع ضرورة التنسيق بين مختلف القطاعات في العمل، وتوفير المناخ المساعد على زيادة مردود العمل التنموي، وهذا يتطلب دورا جديدا لقيادة الدولة خاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات والتي ينبغي أن تتسم بالمرونة والتشاركية، والعمل على تبسيط أساليب العمل الإدارية قدر الإمكان[3].

3-عوامل البيئة العامة في المجتمع

للعامل البيئي دور مهم في عملية الإبداع الإداري كغيره من بقية العوامل الأخرى فهو يمد الإبداع بالمحتوى فيما يزود العقل عملية بالأساس باعتباره العامل الفيزيولوجي الذي يشكل منشأ العملية الإبداعية، فأهمية البيئة العامة في المجتمع من حيث علاقتها بالإبداع والإبتكار لا تقتصر فقط على الخاصية المتعلقة بقبول الأفكار والمنتجات الجديدة على اعتبار أن الناس يهتمون بالجدة والحداثة فحسب، وإنما تتضح أهميتها بصورة جلية خاصة فيما يتعلق بالنزاعات الوطنية والاستعدادات العامة التي تسعى لتوفير الموارد والظروف الملائمة للقيام بالتغيير الذي يكون مصدره الإبداعات والابتكارات، أو العكس من خلال المحافظة على الأوضاع القائمة ومقاومة تغييرها، فالأفراد المبدعون يولدون في المجتمع ويتشبعون بثقافته بكل مكوناتها (عادات وتقاليد، تطلعات...) والتي تميزه عن ثقافة المجتمعات الأخرى، وبالتالي فهم يعملون في سياق

[1]- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، **نظرية المنظمة**، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 225-227.

[2]- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والإبتكار**، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 95.

[3]- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، **المرجع السابق الذكر**، ص 227.

سوسيو ثقافي يتأثرون فيه بطريقة التفكير السائدة في المجتمع وكيفية الاستجابة للتغيرات والمواقف، فالأفراد هم عبارة عن تلاميذ وطلبة ثقافتهم العامة في المجتمع، ومما لا شك فيه أن الإبداع والإبتكار يعد من الأحداث الكبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسات على اختلاف أنشطتها، والتي تتأثر بكل هذه العوامل في البيئة العامة التي من شأنها التأثير في الأفراد والمؤسسات على حد سواء[1].

3-1.الخصائص والنزاعات العامة السائدة في المجتمع:

حيث عبر "**هوفستيد Hofstede**" عن الثقافة بأنها البرمجة الذهنية التي تميز مجموعة من الناس عن غيرهم من المجموعات الأخرى، حيث تضمن أنماط التفكير وأنماط التصرف والتعامل وتبدأ مع الأفراد منذ ولادتهم، كما تتضمن جوانب طبيعية من الحياة والأكل والتعبير عن المشاعر أو إخفائها، وحتى الحفاظ على المسافات بين الأفراد إضافة القواعد الغير مكتوبة التي تحكم السلوك الإجتماعي بين الأفراد[2].

بمعنى أن الثقافة الوطنية تميز المجتمعات عن بعضها البعض من حيث قيمها وتراثها والعوامل المؤثرة في خياراتها ومواقفها المختلفة ومنها الموقف أو النشاط الإبداعي والابتكاري، وقد حدد "**هوفستيد Hofstede**" أربعة مجالات رئيسية تميز المجتمعات عن بعضها البعض في طريقة التفكير والتعامل مع المواقف المختلفة والتي لها علاقة وطيدة مع الإبداع والإبتكار والمتمثلة فيما يلي[3]:

3-1-1.مسافة السلطة أو القوة: وهي التي تقيس حياة الأفراد في الحياة والعمل حيث أن في بعض المجتمعات تكون المسافة أو تباعد السلطة واسعة (هرمية طويلة أو قوية)، بينما في مجتمعات أخرى تكون السلطة ضيقة، حيث نجد أن في الهرمية الإجتماعية عندما تكون السلطة واسعة تكون مهمة وقوية مما يدفع للتسلسل والسن والأقدمية والحفاظ على الحالة القائمة، وبالتالي يكون الإبداع والإبتكار التدريجي (التحسين) هو الأكثر قبولا، في حين يكون الإبداع والإبتكار الجذري (الاختراق) والذي يأتي بتغييرات كبيرة هو الأقل قبولا لدى هذه الفئة، ومرد ذلك يرجع إلى أن الإبداع والإبتكار حين تكون السلطة واسعة يتأهل مع اعتبارات عديدة من خارجه لا بد من مراعاتها، في حين أن الإبداع والإبتكار بالسلطة الضيقة يخضع لاعتبارات فنية ومهنية أكثر تخصصا، ولذلك نجد أن المجتمعات التي تتسم بتباعد السلطة يقل الاندفاع فيها نحو الإبداع والإبتكار الجذري، في حين يكون الإبداع والإبتكار التدريجي أكثر ملائمة لها، ومن

[1]- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 81-82.

[2]- محمد شريف عبد الفتاح الشريف، رانية عبد المنعم شمعة، مروة المغاوري إبراهيم، "مراجعة أدبية لنظريات الثقافة الوطنية"، **مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية**، العدد 1، المجلد 2، جامعة السويس، 2022، ص 79.

[3]- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 82-83.

ناحية أخرى يزداد الاندفاع نحو الإبداع الجذري في المجتمعات التي تتسم بمحدودية مسافة السلطة، كما أنها تكون أقل ميلا نحو الإبداع والإبتكار التدريجي.

3-1-2.الفردية مقابل الجماعية: وتشير الفردانية إلى مدى شعور الأفراد بحريتهم واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة في العمل الجماعي والتركيز على العائلات والأقارب وذوي الصلة، وإعطاء الجماعات والآخرين مرتبة أعلى على حساب الذات، وفي الوقت الذي تحقق فيه الجماعية نوع من المسؤولية والالتزام تجاه الجماعة من ثم رفع مستوى المسؤولية الإجتماعية، فإن الفردانية ترتكز على الإنجاز الشخصي والإبداع والإبتكار والمغامرة والإستقلالية[1].

3-1-3.الثقافة الذكورية مقابل الأنثوية (Masculinity/ Femininity) يشير مفهوم الذكورة إلى الميل وتوجه مجتمع ما نحو العمل وإبراز قيمة أفراده من خلال القوة المكتسبة والإنجاز والتقدم المهني، وذلك مقابل مفهوم الأنوثة الذي يميل نحو إعطاء تقدير أكبر للعلاقات الاجتماعية المتسامحة والمودة بين الناس، مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية ذاتها، وتعد اليابان أكثر المجتمعات توجها نحو الثقافة الذكورية في حين تعتبر الدول الإسكندنافية أكثر الدول ميلا نحو الثقافة الأنثوية[2].

فالمجتمعات التي تميل إلى الذكورة وتتميز بتقديس العمل الفردي على حساب الجماعة نجدها تميل إلى الإبداع والإبتكار الجذري لأن من خصائصها العمل على المبادرة وتحقيق الذات، في حين أن المجتمعات التي تميل إلى الأنوثة تتسم بتفضيل الأفراد والجماعات من خلال التعاون على حساب العمل فهي تركز على الإبداع والإبتكار التدريجي الذي يولي أهمية كبيرة للظروف الإجتماعية.

3-1-4.تجنب الغموض وعدم التأكد

ويتجلى هذا البعد في درجة شعور الأفراد في مجتمع ما بالقلق من الأوضاع الغامضة، حيث يشكل الشك وعدم التأكد من النتائج في مختلف المواقف تهديدا يولد نوعا من القلق والضغط، بحيث يصبح اتخاذ القرارات صعب ما لم تكن النتائج واضحة ومتوقعة ويتولد خوف من تبعات النتائج، والثقافة التي يكون بها تجنب الغموض مرتفعاً تسعى دائما الى تخفيض الغموض عن طريق القوانين والإجراءات الدقيقة والصارمة، عكس الثقافة ذات تجنب الغموض المنخفض إذ

[1]–مها عزت أبو رية، "الأبعاد السوسيو ثقافية لريادة الأعمال والتمكين الاقتصادي للمرأة دراسة الإتجاهات عينة من رائدات الأعمال في المجتمع الإماراتي حسب نموذج هوفستيد"، **مجلة كلية الآداب**، العدد 50، جامعة بنها، أكتوبر 2018، ص 46.

[2]– رحمة بن يزة، **إدارة التنوع الثقافي في المنظمة وأثره على الأداء دراسة حالة، أطروحة دكتوراه**، جامعة باتنة 1– الحاج لخضر، قسم العلوم السياسية، 2021، ص 71.

أنها تشجع روح الإبداع والمخاطرة والمغامرة، وكذا عدم القلق من تبعات ونتائج القرارات المتخذة في كافة المواقف[1].

3-2.القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

إن تطور المجتمعات وارتفاع النمو الحقيقي والمُستدام للدول يتم بالتركيز على الابتكار والابداع العلمي، فبواسطة التقدم العلمي والابتكار تم تطوير التقنيات لاستخراج الثروات على اختلاف أشكالها، وبواسطته يتم تحديث منظومات المنتجات بصورة متسارعة والتي يتم ابتكارها سنويا، ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى بعض العوامل المؤثرة في هذه القاعدة والمتمثلة في[2]:

3-2-1.مراكز البحث والتطوير والجامعات: وهي التي تعمل على إيجاد أرضية متينة للبحث الأساسي ومساهمته الفعالة في التراث المعرفي للإنسان والبحث الميداني، ومن ثم المساهمة في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العلمية والتكنولوجية وتطوير المنتجات المختلفة.

وفقًا لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، يُعتبر الاقتصاد الإبداعي مفهومًا متطورًا قائمًا على الأصول الإبداعية، والتي تشمل الأنشطة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتقنية، والتي ترتبط على المستويين الكلي والجزئي بالاقتصاد الكلي، وفي هذا الصدد يعزز الاقتصاد الإبداعي الذي يلعب فيه التعليم العالي دورًا رئيسيًا في تحقيق النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل وعائدات التصدير مع تشجيع الاندماج الاجتماعي والتنوع الثقافي والتنمية البشرية، فهو يعبر عن خيار سياسي عملي لتنويع الاقتصاديات وتحسين مكاسب التجارة والتنمية.

إذا لم تنجح الجامعات في تبنى الأفكار والمنهجيات والمشاريع التي تعزز من تخرج الطلبة المبدعين والابتكاريين، فسيكون هدف مجتمع المعرفة ذاته على المحك، وهذا النقاش ليس وليد اليوم، فقد أشار تقرير صادر عام 2007 عن رابطة الجامعات الأوروبية إلى أنه من المؤكد أن الحلول المستقبلية لا تتم من خلال المناهج والكتب التي تقدمها الجامعات، ولكنها تتم من خلال الأفراد والجماعات المبدعة والتي لها حب التطلع ولا يخافون من طرح الأفكار الراسخة والقادرين على مواجهة عدم الأمان واللايقين الذي يستلزمه هذا الأمر وبدون الإبداع والابتكار، لن تستطيع مؤسسات التعليم العالي البقاء والتنافس في ظل ظاهرة العولمة وسياسة الانفتاح الاقتصادي وتطور تقنيات المعلوماتية والتقدم في مجال تقنية الاتصال.

---

[1]- عبد المجيد بكاي، "**التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر-كوبا بولاية الجلفة**"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة باجي مختار عنابة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2016، ص 85.

[2]- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **المرجع السابق الذكر**، ص 85.

ختاماً، يجب أن تأخذ الصناعات الإبداعية دورها بنشاط في تصميم التعليم المستقبلي وتطويره، و لابد من إجراء خطوات إجرائية حول الصناعات الثقافية والإبداعية وتعليم الفنون، وذلك نظراً لأهمية هذه الصناعات كمحرك اقتصادي قادر على الإسهام في مسيرة التنمية وتطوير سبل العيش للمجتمعات، وهي نقطة لابد أن تحتل الأولوية على أجندة المؤسسات الأكاديمية[1].

3-2-2.الملكية الفكرية ونظام البراءة: تتجلى أهمية الملكية الفكرية التي يعد نظام براءة الإختراع أساسها بصفته نظاما مصمم لحماية الإنجازات التي حققها المورد البشري، ليس على الصعيد الوطني فحسب بل خارج الحدود أيضا، فالعديد من السلع والمنتجات حظيت بالحماية اللازمة بفضل الملكية الفكرية على الصعيد المحلي والعالمي، فإذا لم تكن الملكية الفكرية الملازمة لهذه المنتجات محمية فإنها تكون عُرضة للتقليد والتزوير دون حسيب أو رقيب، الأمر الذي سيؤدي لإلحاق ضرر كبير بأصحاب الحقوق.

ومن أجل حماية حقوق الملكية الفكرية على المستوى الدولي تبرم الدول معاهدات دولية بشأن الملكية الفكرية من أجل العمل على موائمة أنظمتها للملكية الفكرية وتنسيقها قدر الإمكان، فالملكية الفكرية تعد محركا فعالا لعجلة الإبداع البشري والحفاظ عليه من المخاطر التي تهدده، فهي تلعب دورا مهما في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي، لأنها شحذت نار العبقرية بشرارة المصلحة **(أبراهام لينكولن)**.

وتقوم الملكية الفكرية بوصفها منظومة من القوانين والسياسات التي تهدف لتوفير البيئة والمناخ الداعم للإبداع والإبتكار، وتشجيع الإستثمار في إطاره، بهدف إرساء قاعدة متينة يمكن في إطارها تبادل التكنولوجيا وتقاسمها عبر أنحاء العالم[2].

4-قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث

من خصائص مجتمع المعلومات المميزة التنظيم ويتجلى ذلك في الهدف من وجوده ألا وهو تخزين المعلومات وتقاسمها وتوزيعها بكل كفاءة، وتتمثل قنوات التقاسم والتشارك في مجموعة التسهيلات والمكتبات الحديثة التي تقوم بوظيفة جمع المعلومات ومعالجتها وتوزيعها، وكل الخدمات المتعلقة بالنشر العلمي بكل أنواعها، الدوريات، الكتب، الرسوم البيانية، المكتبات

[1]- هيام حايك، دور الجامعات في بناء الإقتصاد الإبداعي وتعزيز ثقافة الإبداع والإبتكار **https //: www.blog.naseej.com** اطلع عليه بتاريخ .07/01/2024.

[2]- خالد محمد عبد الله النوري، **دور الملكية الفكرية في تعزيز البحث العلمي والإبداع والإبتكار في فلسطين، رسالة ماجيستير**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2021، ص 74.

الإلكترونية، وكتاب الويب...ومع تطور الإنترنت التي كانت تستخدم لأغراض البحث العلمي والتي تجسدت في شبكة حواسيب ضخمة خاصة بالجامعات الأمريكية وهيئات أخرى على غرار وزارة الدفاع الأمريكية، فقد أصبح اليوم الوسيلة الأكثر أهمية في تحصيل المعلومات، من أجل الرفع من جودة البحث العلمي وتقاسمها وتوزيعها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي[1].

وفي سبيل التدفق السليم للمعلومات وانتشارها على أوسع نطاق من أجل تحقيق الإبداع الإداري وصولا لبلوغ أعلى مستويات التنمية تعتمد الدولة على ما يعرف بالسياسة الوطنية للمعلومات والتي تتمثل في مجموعة المبادئ العامة والقواعد التي تنظم وتوجه تدفق المعلومات بما يخدم الأهداف العامة للتنمية، وقد أدى التطور المذهل في جميع الميادين العلمية والتقنية، إلى زيادة هائلة في حجم المعلومات وسرعة تدفقها وانتشارها، وكان لذلك التضخم أبعاده وآثاره المباشرة على التنمية بمختلف مجالاتها السياسية والإجتماعية والاقتصادية في كل دولة، الأمر الذي ترتب عنه استحداث مؤسسات متخصصة في جمع وتوثيق تخزين واسترجاع المعلومات ومن ثم توزيعها على أوسع نطاق إلى طالبيها من باحثين ودارسين وصانعي قرارات وعلماء وغيرهم بالحجم المناسب وفي الزمان والمكان المناسبين كذلك[2].

المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع الإداري

تتنوع أساليب تنمية الإبداع وتختلف باختلاف وظائفها و طبيعة المؤسسات التي تتبناها، والغاية من هذه الأساليب هو العمل على توليد أفكار إبداعية تتسم بالأصالة والمرونة، فالعملية الإبداعية كغيرها من العمليات الأخرى تتسم بخاصية القابلية للتنمية من خلال التدريب المستمر للعاملين على اكتساب المهارات اللازمة لمواجهة المشكلات التي تواجه المنظمة ومن بين أساليب تنمية الإبداع الإداري نذكر ما يلي:

1.أسلوب العصف الذهني:

يُعد (**أليكس أوزبورن 1888-1966 Alex Osborn**) بمثابة الأب الشرعي لأسلوب العصف الذهني، وقد اكتشفه بالتحديد عام **1938**، وقد جاء بهذا الأسلوب كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد آنذاك وهو أسلوب المؤتمر الذي كان يعقده عدد من الخبراء يدلي كل منهم بدلوه في تعاقب أو تناوب، مع إتاحة الفرصة للمناقشة في نهاية الجلسة، والسبب في

[1]- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **المرجع السابق الذكر**، ص 86.

[2]- مراد كريم، **مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية "مدينة قسنطينة نموذجا"**، **أطروحة دكتوراه**، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2008، ص 68.

عدم رضاه بهذا الأسلوب التقليدي هو قصوره في التوصل إلى حل كثير من المشكلات الصعبة أو المعقدة ذات الطابع المجرد[1].

وفي هذا الصدد يرى "**يحي محمد نبهان**" أسلوب العصف الذهني بأنه "توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات في سبيل حل مشكلة معينة، حيث تتسم هذه الأفكار والآراء بالجودة ويكون لها أثر إيجابي ومفيد، أي وضع الذهن في حالة من الإثارة والاستعداد والجاهزية للتفكير في كل الإتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، بحيث يُتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار[2]"

كما يُعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار بواسطة مجموعة من الأفراد في وقت قصير، ويكون ذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بتقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار بهدف الوصول للحل الأمثل لهذه المشكلة[3].

1-1.القواعد الرئيسية للعصف الذهني

اقترح "**أوزبورن Alex Osborn**" و"**بارنز Barnes**" وزملائهما مجموعة من القواعد التي يرتكز عليها أسلوب العصف الذهني والتي تضمن توليد أفكار تمتاز بالأصالة وتساهم في حل المشكلات المطروحة، وتتمثل هذه القواعد كما يلي[4]:

1-1-1. ضرورة تجنب النقد: يؤكد كل من **أوزبورن Alex Osborn** و**بارنز Barnes** على أنه لابد من تجنب أي صورة من صور النقد أو الحكم أو التقويم اثناء جلسة العصف الذهني، حيث يضطلع بهذه المسؤولية رئيس الجلسة الذي يتولى مهمة تنبيه أي عضو يخالف هذه القواعد، وتتمثل فحوى المخالفة في انتقاد أو تقييم أي فرد لزميله أثناء الجلسة، أو قد تكون المخالفة من صاحب الفكرة نفسه كأن ينتقد فكرته أو يحاول تعديلها أو حذفها بعد أن عبر عنها وتم تسجيلها.

1-1-2. إطلاق حرية التفكير: يكمن الهدف من هذه القاعدة في مساعدة الفرد أو الجماعة في أن يكون أكثر أريحية وأقل تحفظا، ويكون ذلك من خلال توفير الظروف المناسبة التي تتيح التحرر من القيود والضغوط مما يتيح له توظيف قدراته على التخيل وتوليد الأفكار بكل كفاءة وفعالية.

---

[1]-ألاء حسيب الجليلي، منال عبد الجبار السماك، "تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية لطلبة الجامعات باعتماد بعض طرق التحسين المستمر لجودة الأداء التدريسي: دراسة استطلاعية لتفعيل جودة مخرجات التعليم العالي"، **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية**، العدد الأول، 2014، ص ص 62-63.

[2]- يحي محمد نبهان، **العصف الذهني وحل المشكلات**، عمّان: دار اليازوري ، 2008، ص 19.

[3]-عبد السلام القحطاني، **سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح، أطروحة دكتوراه**، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، 2014، ص 51.

[4]- أحمد عبادة، **الحلول الابتكارية للمشكلات بين النظرية والتطبيق**، البحرين: دار الحكمة للنشر والتوزيع، 1992، ص 43.

1-1-3. الكم المطلوب: وهذه القاعدة تأكيد للمبدأ الثاني في أسلوب العصف الذهني، وتنطوي على معنى أنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة من أعضاء الجماعة زاد احتمال بلوغ قدر أكبر قدر من الأفكار الأصيلة التي تساعد على الوصول إلى الحل الإبداعي الذي يساهم في حل المشكلة.

1-1-4. البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: والمقصود بهذه القاعدة أن يدفع المشاركين في جلسة العصف الذهني لأن يضيفوا لأفكار الآخرين ويقدموا ما يمثل تحسينا أو تطويرا لها، أو تشكل مع غيرها من الأفكار التي سبق طرحها في الجلسة تكوينات جديدة[1].

1-2.خطوات أسلوب العصف الذهني

يستند أسلوب العصف الذهني على مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تساهم في نجاح جلسة العصف الذهني وتحقيق أهدافها المتمثلة في الوصول إلى أفكار مبدعة، وتتمثل هذه الخطوات على النحو التالي[2]:

-يكتب كل عضو من أعضاء الجماعة أفكاره في ورقة.

-يقوم كل عضو بقراءة فكرة واحدة على باقي أعضاء الجماعة.

-يقرر قائد الجماعة السؤال لكل عضو عن أية أفكار جديدة حتى يتم استنفاذ كل المقترحات، مع قيام الأعضاء بتقييم الأفكار التي تم طرحها.

-يعلق الأعضاء المشاركون على كل الأفكار التي تم طرحها، وتسمى هذه الخطوة بمرحلة التقييم، حيث تتم هذه المرحلة بعد توليد الأفكار وليس أثناء العملية، لأن ذلك سيؤثر سلبا ويحول دون اقتراح أفكار جديدة.

2.أسلوب المجموعات الإسمية:

تم تطوير هذا الأسلوب من قبل "**أندري ديلباك Andre Delbecq**" و"**أندرو فان دي فين Andrew Van De Ven** عام **1968**، حيث بدأ استخدام هذا الأسلوب في مجال التخطيط التنظيمي كما تم استعماله على نطاق واسع في ميدان التربية والإدارة الصحية[3].

ويستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية بهدف إيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق هذا المصطلح "الإسمية" على مجموعة من الأفراد الذين يعملون في حضور مشترك،

---

[1]- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر، عمان، 2010، ص ص 190-191.

[2]-نايف قاسم علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 139-140.

2-Julie K. Clark, Taylor V. Stein, Applying the Nominal Group Technique to Recreation Planning on Public Natural Areas , **Journal of Park and Recreation Administration**, Volume 22, Number 1, Winter 2004, p 6 .

ولكن بدون التفاعل مع بين أعضائها، ويتراوح عدد الأفراد من 6 إلى 9 أفراد، يجلسون حول مائدة مستديرة، وتطرح عليهم المشكلة حيث يتم كتابة الأفكار المقترحة من قبل أفراد المجموعة على بطاقة بدون مناقشة، والهدف من ذلك هو توليد الضغط الإبداعي، حيث يلاحظ كل فرد الآخرين وهم يسجلون ملاحظاتهم وآرائهم حول المشكلة ويندفعون لاقتراح الحلول[1].

2-1.فوائد أسلوب المجموعة الإسمية

تتمثل أهم الفوائد المستقاة من تطبيق أسلوب المجموعات الإسمية فيما يلي[2]:

-تحديد المتغيرات الرئيسة في المشكلة المراد حلها.

-تحديد العناصر الأساسية للبرنامج الذي تم تصميمه وذلك من أجل تطبيق حل معين لبعض للمشكلات.

- وضع الأولويات بالنسبة للمشكلة المطروحة، والأهداف المطلوب تحقيقها والنتائج المرغوبة.

وفي جميع هذه الظروف، غالبا ما يكون من المفيد مراعاة التقييم الفردي في قرارات المجموعة. وعموما لا يفيد هذا الأسلوب في اللقاءات الروتينية للمجموعة والتي يتم فيها التركيز على التنسيق بين الأنشطة أو مواقف التفاوض.

2-2.خطوات أسلوب المجموعات الإسمية: يشبه هذا الأسلوب إلى حد كبير أسلوب "**دلفي**" باعتباره من الأساليب الجماعية لتنمية الإبداع الإداري، ومن أجل المساهمة في حل المشكلات يمر أسلوب المجموعات الإسمية بالخطوات التالية:

- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره بخصوص المشكلة المطروحة من خلال كتابتها وفي صمت.

- يقوم كل فرد بدوره من خلال عرض فكرة واحدة على الجماعة، ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من طرح أفكارهم.

- بعد ذلك تنطلق الجماعة في مناقشة الأفكار المطروحة بغرض تمحيصها وتقييمها وتوضيح الغامضة فيها وتعديلها وتطويرها.

- يقوم كل عضو منفردا بترتيب الأفكار، ثم يتم التصويت عليها من طرف أعضاء المجموعة وترتيبها حسب الأولوية، ويتخذ قرار الجماعة بناءً على الفكرة التي تحصل على أعلى درجة من الأعضاء المجتمعين.

الفرق الأساسي بين هذا الأسلوب وأسلوب "**دلفي**" أن أعضاء الجماعة في هذا الأسلوب يتقابلون ويحدث الإتصال بينهم مباشرة وجها لوجه، من ناحية أخرى يمكن القول بأن الجماعات التي تستخدم هذا الأسلوب تتفوق في عدد الأفكار التي تصل إليها عن أسلوب "**دلفي**"[3].

---

[1]- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 424.

-[2]-جيمس هينجز وآخرون، **المرجع السابق الذكر**، ص 198.

[3]- عبد الرحمان توفيق، **تنمية التفكير الإبداعي للقادة**، ط5، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007، ص 76.

3.أسلوب الخريطة الذهنية

ظهر مصطلح الخريطة الذهنية لأول مرة في نهاية الستينيات من القرن الماضي على يد مصمم ومخترع الخريطة الذهنية "**توني بوزان Tony Buzan**" وهو الحاصل على أفضل ذكاء إبداعي في العالم، كما لُقب أيضاً بأستاذ الذاكرة، ومؤسس مسابقات بطولة العالم للذاكرة[1].

ويُعرف "**توني بوزان Tony Buzan**" أسلوب الخريطة الذهنية بأنها أداة لتنظيم التفكير تحتوي على شكل طبيعي متفرع من الشكل المركزي تستخدم فيها الألوان والأشكال والخطوط والرموز والكلمات والصور طبقا لقواعد طبيعية وأساسية يحبذها العقل[2].

كما عرفها "**غسان إبراهيم**" بأنها طريقة تقوم على ربط الأفكار والمعلومات بواسطة رسومات وكلمات على شكل خارطة يتم الوصل فيما بينها بواسطة أسهم ذات علاقة ودلالة، كما يشترك في تركيبها الصور والألوان والأشكال، فالخرائط الذهنية تعد إحدى وسائل التفكير والتخزين الإبداعية التي تقوم على توليد الأفكار والربط فيما بينها[3].

3-1.أهمية أسلوب الخرائط الذهنية: يساهم أسلوب الخريطة الذهنية في تحقيق عدة امتيازات في توليد الأفكار الإبداعية من خلال تبسيط المشكلات وتوضيحها ليتم حلها فيما بعد بسهولة، وعموما يساعد الإعتماد على هذا الأسلوب فيما يلي[4]:

- يقدم نظرة شاملة لموضوع أو مجال كبير.
- يمكن هذا الأسلوب من التخطيط السليم للأهداف وتحديد الخيارات، كما أنه يتيح للفرد تحديد وجهته وأين كان في السابق.
- يعمل على تجميع أكبر عدد ممكن المعلومات في مكان واحد.
- يساعد أسلوب الخريطة الذهنية على حل المشكلات فهو يتيح للفرد رؤية طرق إبداعية جديدة.
- يكون النظر إلى الخارطة الذهنية وقراءتها وتذكرها أمرا ممتعا ومسليا.

---

[1]- عمار حسن صفر، محمد عبد القادر القادري، "الخرائط الذهنية وتطبيقاتها التربوية، دراسة كيفية وصفية تحليلية مرجعية"، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 39، جوان 2013، ص 57.

[2]- إبراهيم محمد يونس حسن، محمد عبد الحميد أحمد، إيمان صلاح الدين صالح، "الأسس النظرية لتصميم الخرائط الإلكترونية النظرية"، **مجلة دراسات تربوية واجتماعية**، العدد 25، نوفمبر 2019، ص 259.

[3]- نرمين مصطفى حمزة الحلو، "أثر استخدام الخرائط الذهنيّة اليّدوية والإلكترونيّة في تدريس الاقتصاد المنزلي على تنمّية عمليات العلم والانخراط في التعلم لدى تلميذات المرحلة الإعدادية"، **مجلة بحوث في العلوم والفنون النوعية**، العدد2، جامعة الإسكندرية، 2016، ص 26.

[4]-توني بوزان، **كيف ترسم خريطة العقل؟ أداة التفكير الخارقة التي ستغير حياتك**، المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2009، ص 18.

3-2.مكونات الخرائط الذهنية:

تتكون خريطة المفاهيم من بعض الرموز والأشكال التي تربط المعلومات ببعضها وتجعلها أكثر سهولة وتبسيطا، ومن أهم مكونات خريطة المفاهيم:

3-2-1.الأفكار الأساسية والمصطلحات : يتم عادة وضعها في شكل بارز مثل مربع أو دائرة وتكون ذات حجم كبير في أعلى قمة الخريطة أو في منتصفها؛ وذلك لكي يتم التركيز عليها بشكل كبير، ويتم أيضا وضع الكثير من البدائل والافتراضات عليها، يشارك المتعلمون في استخلاصها، ويكون ذلك من خلال سؤال التركيز الذي يكون في داخل الخريطة المفاهيم.

3-2-2.الأفكار الفرعية: وهي توضع في أشكال تعبر عنها، وتتميز بأنها أقل بروزا من الأفكار الأساسية، وهي تتشعب من قمة الخريطة أو من منتصفها.

3-2-3.الأسهم والروابط التي تربط بين الأفكار والمفاهيم: ويوجد عليها بعض الكلمات التي توضح الشرح بصورة أكثر تبسيطا ولتسهيل فهم الخريطة أيضا، و تسمى هذه الكلمات بالروابط و توجد على الفروع والأسهم التي تربط بين المفاهيم والمصطلحات في الخريطة الذهنية، وهي تعمل على ربط الكلمات أو ربط العبارات معا، وتجعلها أكثر سهولة وأكثر توضيحا، وتشير اتجاهات الأسهم إلى نوع العالقة بين الأفكار وبعضها[1].

3-3.خطوات رسم الخارطة الذهنية:

ذكر **توني بوزان** "**Toney Buzan**" أن هناك سبع خطوات أساسية لرسم الخرائط الذهنية وهي[2]:

- البدء من صفحة بيضاء مطوية الجوانب، لأن الانطلاق من المنتصف يعطي المخ حرية الانتشار في جميع الإتجاهات، ومن ثم التعبير عن نفسه تلقائيا وبكل أريحية.
- استعمال الألوان في رسم الخريطة لأن الألوان تثير المخ مثل الصور، حيث أنها تضفي نوعا من الحياة على الخريطة والطاقة الهائلة للتفكير الإبداعي، إضافة إلى المتعة في استخدام الألوان.
- من الضروري إيصال الفروع الرئيسية بالفروع المركزية، وربط المستوى الثاني والثالث بالمستوى الرابع والخامس وهكذا.

[1]-السيد عادل أحمد محمد عبد الجليل، علي سعد جاب الله، مروة دياب أبوزيد، "استخدام الخرائط الذهنية في تنمية مهارات الفهم الاستنتاجي لدى تلاميذ الصف التاسع بدولة الكويت"، **مجلة كلية التربية ببنها**، العدد 131، يوليو 2022، ص ص 171-172.

[2]-مروة ياسين أحمد الدليمي، "فاعلية استعمال الخرائط الذهنية في تحصيل طالبات الصف الخامس الأدبي في مادة التاريخ"، **مجلة جامعة ديالي**، العدد الستون، 2013، ص 14.

- ينبغي جعل الفروع تأخذ شكلا متعرجا ومتموجا وليست خطوط مستقيمة، لأن هذه الأخيرة تسبب الملل للعقل على خلاف الفروع المتعرجة التي تبدو أكثر جاذبية وإبهارا للعينين.
- استعمال كلمة مفتاحية واحدة في كل سطر، لأن الكلمة المفردة تمنح الخريطة الذهنية القوة والمرونة، وأن كل كلمة وصورة تمثل مضاعفا يولد سلسلة من الروابط الذهنية.

يجب استعمال الصور عند رسم كل فرع لأن كل صورة شأنها شأن الصورة المركزية، والصورة أفضل من ألف كلمة.

4.أسلوب هيكل السمكة:

يُعدّ أسلوب هيكل أو عظم السمكة كما يسميه بعض المفكرين عملية من عمليات التدريب على التفكير الإبداعي يمكن الاستعانة به في العديد من الأساليب العملية، فعلى سبيل المثال يمكن استخدامه في مجال العمل السياسي والصناعي والتجاري...وغيرها من المجالات التي لا حصر لها[1].

ويطلق على هذا المخطط عدة أسماء منها مخطط "**إيشيكاوا Ishikawa Digarm**" أو تحليل السبب والأثر أو السبب والنتيجة، أو استراتيجية عظم السمكة " **Fish Bone Strategies**" وتحليل السبب والأساس، حيث أصدر هذا العالِم الياباني كتابا أطلق عليه عنوانا مفاده "المرشد إلى السيطرة على الجودة"، والذي اقترح فيه مخططا لتحليل عظمة السمكة، حيث تمثل الأشواك الأسباب الحقيقة لمشكلة ما، حيث تستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصدر الخطأ أو القصور من خلال معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة[2].

4-1.مكونات أسلوب هيكل السمكة: يتم في هذا المخطط تسجيل المشكلة والأسباب التي أدت إلى بروزها بالشكل الذي يظهر في النهاية كهيكل سمكة، حيث يتم تسجيل المشكلة داخل دائرة على الجانب الأيمن من الورقة (رأس السمكة) ثم يرسم خطا مستقيما يمتد إلى الجانب الأيسر (ذيل السمكة).

-تبدأ الخطوة الثانية برسم خطوط وفق زاوية حادة مقدارها 45 درجة، وفي نهاية كل خط يتم تسجيل أسباب تلك المشكلة مع مراعاة تسجيل المشكلات الأقل تعقيدا بمقربة من رأس السمكة،

[1]-حسن حسنين حسين محمد، **أساليب العصف الذهني دليل تيسيري للمدراء والمدربين والمسيرين**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، ص 146.

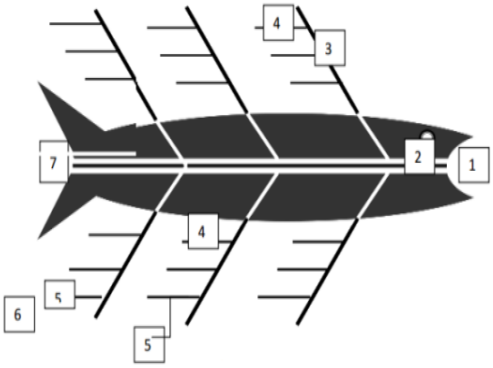
[2]-برهان نمر ابراهيم بابية، محمد نمر ابراهيم بابية، "أثر استخدام استراتيجية عظم السمكة على في تنمية مهارة حل المشكلات لدى طالبات جامعة الطائف في مقرر الثقافة الإسلامية"، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، العدد الأول، 2014، ص 150.

والمشكلات الأكثر تعقيدا في الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمكة، وقد تأخذ هذه العملية أكثر من جلسة واحدة حيث قد تظهر بمرور الوقت العديد من الأفكار الجديدة.

-بعد اكتمال المخطط يبدأ الأفراد والجماعات في تحليل تلك الأسباب لمعرفة ما إذا كانت أسباب فعلية أم أنها مجرد أعراض للمشكلة[1].

والشكل الموالي يوضح مكونات أسلوب هيكل السمكة

الشكل رقم (14) يوضح الهيكل العظمي للسمكة



المصدر: نهى محمود يعقوب لافي، **أثر استخدام إستراتيجية عظم السمكة في تنمية المفاهيم العلمية وعمليات العلم الأساسية لطلبة الصف الثالث الأساسي في العلوم العامة، رسالة ماجيستير**، جامعة القدس، كلية العلوم التربوية، 2016، ص 15.

1- رأس السمكة: يُكتب فيه المفهوم الرئيس (المشكلة الرئيسية).

2- العمود الفقري للسمكة: هو المحور الرئيس الذي يمثل همزة الوصل بين الرأس وباقي العظام الأخرى.

3- العظام الرئيسة: هي عظام تتصل بالمحور الرئيس، ويكتب عليها المفاهيم الأقل عمومية ذات العلاقة المباشرة بالمفهوم الرئيس (المشكلة الرئيسية).

4- العظام الفرعية: وهي العظام المتصلة بالعظام الرئيسية ويكتب عليها المفاهيم الفرعية ذات العلاقة المباشرة بالمفهوم الأقل عمومية، وتتحدد عدد عظام السمكة حسب عدد ونوع المفاهيم.

[1]-جيمس هينجز، **المرجع السابق الذكر**، ص 75.

5- عظام صغيرة: وهي عظام تتصل بالعظام الفرعية ويكتب عليها المفاهيم ذات العلاقة المباشرة بالمفاهيم الفرعية.

6- عظام دقيقة: هي عظام تتصل بالعظام الصغيرة ويكتب عليها الأمثلة وتعتبر أدق العظام.

7: الذيل: يمثل نهاية الرسمة، فإذا كان الدرس يتضمن حلا لمشكلة يوضع في الذيل الحل الأمثل لها[1].

يُعتبر أسلوب هيكل السمكة من الأساليب الأكثر فعالية في تحديد المشكلات وذلك لعدة أسباب من بينها[2] :

- تشجيع دراسة المشكلة من جميع جوانبها وأبعادها قبل عملية اتخاذ القرار، فهذه الأداة تساهم في تبيان العلاقة بين الأسباب والأهمية النسبية لهذه الأسباب.
- يساعد هذا الأسلوب على بداية عملية الإبداع نظرا لتركيزه على المشكلة الفعلية والترتيب المنطقي لخطوات حلها.
- يسمح بالتركيز على المشكلة الفعلية بدلا من التشتت في الأمور الأخرى غير المفيدة، أي أنه يساهم في حصر المشكلة من خلال التعامل مع عدد محدود من القضايا، كما أن هذا الأسلوب يتيح رؤية المشكلة بصورتها الكاملة وليس أحد أجزاءها.

5-أسلوب قبعات التفكير الست

يعود الفضل في ابتداع هذه الطريقة للطبيب البريطاني "**إدوارد دي بونو Edward De Bono**" الذي انتقل في تخصصه من ميدان جراحة المخ إلى ميدان الفلسفة، وقام بتوظيف معلوماته الطبية عن المخ وأقسامه وعمله في تحليل الأنماط السلوكية للأفراد داخل المجتمع، وأصبح "**دي بونو De Bono**" أشهر إسم في العالم بمجال التفكير وتحليله وأنماطه، واخترع عدة نظريات في هذا المجال منها التفكير الجانبي و نظرية القبعات الست[3].

تعبر قبعات التفكير الست عن مجموعة الإستراتيجيات والأدوات المقصودة التي تتيح للفرد ممارسة ستة أنواع من التفكير، ويُنظر إلى قبعات التفكير على أنها تمثل نموذجا متكامل،

---

[1]- نُهى محمود يعقوب لافي، **أثر استخدام إستراتيجية عظم السمك في تنمية المفاهيم العلمية وعمليات العلم الأساسية لطلبة الصف الثالث الأساسي في العلوم العامة، رسالة ماجيستير**، جامعة القدس، كلية العلوم التربوية، 2016، ص 16.

[2]- وسيلة واعر، **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص 138.

[3]-طارق السويدان، أكرم العدلوني، **المرجع السابق الذكر**، ص 101.

ومضمون هذا النموذج هو تنمية ستة أنواع من التفكير لدى الفرد عبر الألوان المختلفة التي تعبر عن أنواع متباينة من أنماط التفكير، وبالتالي تحقق التفكير المتوازي[1].

يعبر كل نمط من أنماط التفكير عن قبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، والاعتقاد السائد في هذه الطريقة أنها تمنح للإنسان القدرة على أن يكون ناجحا ومتفوقا في وقت قصير في مختلف المواقف الشخصية منها والعملية، فهي تحول المواقف السلبية والجامدة إلى مواقف مبدعة، كما أنها طريقة تعلم الفرد كيفية التنسيق بين المواقف للوصول إلى الإبداع والنجاح[2].

ويرى "**إدوارد دي بونو Edward De Bono**" أنه تم اختيار القبعات الست على أساس[3]:

-أن القبعات هي الأقرب إلى الرأس، وهذا الأخير يحتوي على الدماغ الذي يتولى وظيفة التفكير، ولذلك فهي الأقرب للتفكير.

-المتعارف عليه أن القبعة تبقى على الرأس طويلا لأنها سرعان ما تتغير بسبب تغير الظروف وهذا ينطبق على الأفكار كذلك، فقد يُعجب المرء بفكرة معينة ثم يتخلى عنها لاحقا مثلما هو الحال بالنسبة للقبعة التي لا يمكن أن يلبسها الإنسان لمدة طويلة، فالفكرة لا ينبغي أن تعيش طويلا.

-القبعة التي تُلبس طويلا تتسخ وتفقد وأناقتها، والأمر سيان بالنسبة للفكرة لأنه عندما يطول أمد وجودها في الدماغ تصبح بالية لا جودة فيها.

-القبعة تمثل رمزا للدور الذي يؤديه كل شخص، فقبعة الممرضة ليست كقبعة الجندي.

-يتطلب الإنسان دائما ألواناً متعددة من التفكير، وفي ذات الوقت لابد له من تفسير أسلوب تفكيره وفقا للمعطيات الحالية والمستجدة، وأن لا يشتت تفكيره بالأوضاع التي حصلت في الماضي، ولهذا السبب فإن الإنسان المفكر ينبغي له التنويع في القبعات التي يلبسها من أجل أن يكون تفكيره إبداعيا ونقديا وبناء، وفي هذا الصدد يشير "**إدوارد دي بونو Edward De Bono**" إلى أن التفكير يتخذ مسارا مستقيما يمر بمجموعة من المحطات حيث تتضمن كل محطة لونا معينا، ويعود السبب في نسب القبعات إلى الألوان بدلا من شيء آخر إلى أن المكان

---

[1]-بلال بن عرعور، **تصميم برنامج تدريبي مقترح في تحسين الأداء البشري في ظل نظرية Edward De Bono، أطروحة دكتوراه**، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2021، ص 127.

[2]-سهى محمد الشامي، "فاعلية برامج قبعات التفكير الست في تنمية بعض مهارات التفكير الابتكاري لدى تلاميذ الصف الرابع الأساس"، **مجلة الآداب**، العدد 121، حزيران يونيو 2017، ص 488.

[3]-منال عبد الجبار السماك، بشار عز الدين السماك، "فاعلية استراتيجيات القبعات الست **Six Hates** في تحسين الأداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل"، **مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية**، العدد 1، 2011، ص 589.

المناسب للقبعة هو الرأس، وأن هذا الأخير هو مركز التفكير، وقد قام الباحثون بتحديد الأهداف الأساسية لقبعات التفكير الست على النحو التالي:

-الإنتقال من الأسلوب التقليدي العشوائي في التفكير إلى الأسلوب المعتمد.

-تبسيط طرق التفكير وجعلها أكثر وضوحا مما يمنح الإبداع فاعلية وسرعة أكثر.

-المساعدة على تنظيم المعلومات وجعلها أكثر سهولة للفهم.

ويمكن توضيح القبعة ونمط التفكير الخاص بها على النحو التالي:

الجدول رقم (05) يوضح لون القبعة ونمط التفكير الخاص بها

لون القبعة	نمط التفكير الخاص بها
-القبعة البيضاء 	-ترمز إلى التفكير الحيادي.
-القبعة الحمراء 	-ترمز إلى التفكير العاطفي.
-القبعة السوداء 	-ترمز إلى التفكير السلبي.
-القبعة الصفراء	-ترمز إلى التفكير الإيجابي.
-القبعة الخضراء 	-ترمز إلى التفكير الإبداعي.
-القبعة الزرقاء 	-ترمز إلى التفكير الموجه.

المصدر: طارق السويدان، أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، ط3، السعودية: دار قرطبة، 2004، ص 103.

5-1.خصائص قبعات التفكير الست: هناك جملة من الخصائص التي تميز قبعات التفكير الست وآليات استخدامها في حل المشكلات والتي تتضح على النحو التالي[1]:

5-1-1.القبعة البيضاء: القبعة البيضاء تشير إلى النمط المحايد، والمقصود به هنا عملية جمع معلومات حول موضوع التفكير، مثلا مكان إقامة المشروع أو الفكرة، الأسعار والكميات والتكاليف اللازمة، معلومات حول البيئة والظروف المحيطة، معلومات حول مشروعات مشابهة إن وجدت، الأمر الملاحظ هنا أن مثل هذه المعلومات تتسم بالحيادية لا هي إيجابية ولا هي سلبية، ولذلك وقع الاختيار على اللون الأبيض.

إن نمط التفكير باستخدام القبعة البيضاء يناسب طلب عرض الحقائق والأرقام بطريقة محايدة وموضوعية، بمعنى أن صاحب القبعة البيضاء بإمكانه أخذها كلها، ومن ثم يختار منها أو يحذف ما يناسبه قصد تبسيط الحقائق قدر الإمكان، فالقبعة البيضاء تقوم بدور الموجه عند التعامل مع المعلومات، والهدف من ذلك هو التوصل إلى الحقائق البحتة، فنظام تفكير القبعة البيضاء يشجع المفكر على فصل الحقائق عن التفسيرات والاستنتاجات، ولهذا نجد أن العاملين

[1]-خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل قبعات التفكير الست**، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 37.

في مجال السياسة يجدون صعوبات بالغة عند استخدام هذا الأسلوب لأنه يقوم على الحياد والموضوعية ويتجرد من الاعتبارات والانتماءات الذاتية.

وخلاصة القول أن المهم هو الموقف الذي يتخذه المرء أثناء النقاش أو حل المشكلة، فعند ارتداء القبعة البيضاء يضع المفكر عبارات محايدة وبعيدة عن أي انحياز، حيث يتم عرض الحقائق فقط دون إبداء أي وجهة نظر سواءً بالتأييد أو المعارضة، فإذا استخدمت إحدى العبارات الحقيقية من أجل توضيح أو إثراء أي وجهة نظر أخرى تصبح مشكوكا فيها وتكون قد خرجت عن قوانين لعبة القبعة البيضاء، فالمفكر عندما يرتدي القبعة البيضاء عليه أن يكون مثل الكومبيوتر، لأن هذا الأخير يتميز بالحياد والموضوعية وعدم التحيز ولا يطرح أي تفسيرات أو وجهات نظر[1].

5-1-2. القبعة الحمراء: يعكس اللون الأحمر ألوان العواطف والمشاعر فتفرض القبعة الحمراء على من يرتديها التعبير عن مشاعره وعواطفه، دون مطالبته بالتبرير عن هذه المشاعر والعواطف، كما أن القبعة الحمراء لا ينبغي للمفكر أن يرتديها لفترة طويلة ويجب خلعها بعد التعبير عن مشاعره التي لا يُنصح بالإسهاب والإسراف فيها وفي الوقت الذي تستغرقه.

وتعتمد القبعة الحمراء أيضا على التخمينات وأساليب الحدس، حيث أشار الكثير من رجال الأعمال إلى اعتمادهم على الحدس والتخمين في اتخاذ قراراتهم بنسبة كبيرة تصل إلى 70%، وتشكل القبعة الحمراء نوعين من الشعور:

-العواطف المألوفة لدينا مثل الخوف، الكره، الشك...إلخ.

-تدخل الأحكام المعقدة في مشاعر المفكر وأحاسيسه مثل الحسد والحس الداخلي، الذوق، الإحساس، تذوق الجمال، وأنواع أخرى غير مرئية من الأحاسيس[2].

- أهمية قبعة التفكير الحمراء

تتجلى الأهمية الكبيرة للقبعة الحمراء في أنها تركز على المشاعر والعواطف التي سيتم التعبير عنها، فهي إذا تعطي الشرعية لهذه العواطف والمشاعر بالظهور أمام الأفراد دون الحاجة لإبقائها مخفية، تسمح القبعة الحمراء للأشخاص بالتعبير عن مشاعرهم، إذ لا يجب أن يشعر أحد بالاستياء إذا تم تقديم المشاعر بالفعل، عندها قد يكون هناك قيمة للتعبير عنها إذا تمت الاستعانة بالقبعة بالحمراء بشكل رسمي في اللقاء فسيكون هناك دعوة رسمية للجميع للتعبير عن مشاعرهم، فالقبعة الحمراء هي بمثابة الشرارة التي تسمح للفرد بالتعبير عن مشاعره أمام الآخرين بدون أي خجل، كما أنه من الضروري عند لبس القبعة الحمراء عدم تقديم تبريرات

[1]-إدوارد دي بونو، **قبعات التفكير الست**، (ترجمة: خليل الجيوسي)، أبوظبي: المجمع الثقافي، 2001، ص ص 54-83.

[2]- رضوى أحمد شيم هشام، **التفكير التفاؤلي دليلك العلمي لبناء عقلك من منظور علم النفس الإيجابي**، الرياض: دار نبراس للطباعة، 2021، ص ص 91-92.

للمشاعر والانفعالات لأنها تعبر عن ذاتها، كما أن هناك متسع من الوقت لتقديم كل التعليقات سواء كانت بالإيجاب أو السلب و يتولى هذه الوظيفة كل من القبعة الصفراء والسوداء.

بسبب طبيعة الحدس والمشاعر غير القابلة للمراجعة، فمن غير الحكمة استخدام القبعة الحمراء لإصدار قرارات، لكن للحدس والمشاعر والعواطف قيمة كبيرة كمقومات في التفكير تقود إلى إصدار القرارات، يجب أن لا نستثني الحدس والمشاعر عند اتخاذ القرارات؛ لأنها ببساطة غير قابلة للمراجعة، يجب أن نتقبل احتمالية خطئها ونقر في الوقت نفسه بأنها مقومات لعملية التفكير هذا هو بالضبط عمل القبعة الحمراء، تعطي القبعة الحمراء الشرعية للعواطف والمشاعر والحدس، بعده نستطيع وضع قيم مرتفعة أو منخفضة لهذه الأشياء، وبالرغم من أن القبعة الحمراء تستخدم كمقوم للقرار بدلا من استخدامها في عملية صنع القرارات، إلاّ أن هناك دورا هاما للقبعة الحمراء بعد أن يتم اتخاذ القرار، إذ تستخدم القبعة الحمراء في نهاية جلسة التفكير بعد اتخاذ القرار لإعطاء الاستجابات العاطفية حول هذا القرار.

في بعض الأحيان تؤيد القبعة الحمراء القرار لكن في أحيان أخرى تدفع به إلى الاتجاه المعاكس، وعندما يتم رفض فكرة، قد تبقى القبعة الحمراء مهتمة بهذه الفكرة، وهذا يعني بقاء وجود قيمة في الفكرة، حيث تتولى القبعة الحمراء تأييد هذه الفكرة أو رفضها بناءً على الحدس والعواطف، حتى وإن كانت الفكرة صحيحة على الورق إلا أن القبعة الحمراء تبقى تثير شكوكا حولها ويجب أن تُأخذ هذه الشكوك على محمل الجد عند تطبيقها في الواقع[1].

5-1-3. القبعة السوداء: ترمز القبعة السوداء إلى التفكير النقدي، واللون الأسود مأخوذ من الصرامة والاتجاه نحو النقد، فهو يعبر عن تفكير منطقي سلبي يتجرد من العواطف، حيث يعتمد تفكير القبعة السوداء على منطق الملائمة وعدم الملائمة، والنقد في القبعة السوداء لا يمثل تقويما للجوانب الإيجابية والسلبية بقدر ما هو إشارة إلى الخطأ، فقد يبدو للعيان أن القبعة السوداء هي إشارة وتدعيم للسلبية، ولكن هذا يجانب الصواب، فعلى النقيض من ذلك عندما يتم التركيز على الجوانب السلبية فوظيفة القبعة السوداء تتمثل في وضع حدود لها، إذ يمكن اعتبار تفكير القبعة السوداء لا علاقة له بالنزاع والجدل، وإنما ينصب محور تركيزها على النواحي السلبية فقط، فجوهر القبعة السوداء هو التركيز على الخطاء استنادا إلى المنطق والحقيقة[2].

وتشمل قبعة التفكير السوداء عناصر التفكير الناقد، وعلى كل من يرتدي هذه القبعة أن يقوم بنقد الأداء، واظهار نقاط الضعف في الموضوع، والتركيز على الجدل في المناقشات واحتمالات

---

[1]- محمد بكر نوفل، **الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات**، عمان: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص ص 215-219.

[2]- أبو السعود محمد أحمد، سحر محمد يوسف عز الدين، محمد عبد الرؤوف صابر العطار، **تفكير القبعات التفكير الست في العلوم**، عمان: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص ص 36-37.

الفشل وتقليل احتمالات النجاح والتركيز على الجوانب السلبية في الموضوع أو الفكرة، وبيان مواطن الشك في أفكار الآخرين[1].

ومن هنا تتضح الأهمية والقيمة الكبيرة لقبعة التفكير السوداء لأنها تتسم بالواقعية والمنطقية في التفكير فهي بمثابة مقياس للحكم على نجاح الأفكار والمشروعات من عدمها.

5-1-4. القبعة الصفراء: وترمز القبعة الصفراء إلى التفاؤل وشروق الشمس وفق منظومة التفكير ضمن قبعات التفكير الست فإن القبعة الصفراء تمثل الجوانب الإيجابية والمنطقية للتفكير[2]، فهي قبعة التفاؤل والتفكير في العمل وفوائد الموضوع المطروح للنقاش وتجرى بعض النتائج والاقتراحات المفيدة والجدوى الإقتصادية، ويمكن لصاحب القبعة الصفراء أن يسأل ماهي الفوائد؟ ومن هو المستفيد؟ وماهي الإيجابيات؟ فمن يرتدي القبعة الصفراء يركز بشدة على احتمالات النجاح ويتسم بالتفاؤل كما يقلل من احتمالات الفشل، كما أنه لا يستعمل المشاعر والأحاسيس وإنما يعتمد على المنطق بصورة إيجابية ويعمل على الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة، فقبعة التفكير الصفراء تعتبر مكملة لقبعة التفكير السوداء فهي تظهر أنه يمكن تحقيق الهدف وتوضح النتائج والفوائد التي تم جنيها بصورة واقعية[3].

ومن يرتدي القبعة الحمراء يهتم بـ:

-التركيز على احتمالات النجاح في أية فكرة مع تقبل الفشل.

-التركيز على الجوانب الإيجابية في الفكرة مثل تحقيق الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية...إلخ والتقليل من شأن المعوقات والمشكلات التي تواجه الفكرة.

- التركيز على النقد البنَّاء للفكرة وتدعيمها بالأسباب المؤدية للنجاح.

- النظرة التفاؤلية والإيجابية والرغبة الأكيدة في البحث والتجريب.

- توقع النجاح والإقدام والتركيز على الإنجاز.

- السعي خلف الأهداف الطموحة وبذل أقصى الجهود لتحقيقها.

- طرد الانفعالات والمشاعر السلبية واعتماد المنطق الإيجابي الذي يرتكز على الجوانب الإيجابية للفكرة مثل دراسة جدوى المشاريع[4].

---

[1]- مجدي جيوسي، عفيف زيدان، ميساء أبو سعدة، "أثر استخدام قبعات التفكير الست في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف العاشر الأساسي في محافظة طولكرم"، **مجلة البحوث التربوية والنفسية**، العدد 43، 2014، ص 59.

[2]- محمد بكر نوفل، **المرجع السابق الذكر**، ص 225.

[3]- محمد سليم قارة، عبد الحكيم الصافي، **تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 122-123.

[4]-وسيلة واعر، **المرجع السابق الذكر**، ص 152.

5-1-5. القبعة الخضراء: ترمز قبعة التفكير الخضراء للإبداع والابتكار، ويقوم الشخص الذي يرتديها باستخدام مصطلحات التفكير الابداعي، ويقوم الأشخاص العاملون معه بالتعامل مع المخرجات على أساس أنها إبداعية ومبتكرة، ويقوم المفكر والمستمع كذلك بارتداء قبعات التفكير الخضراء في وقت واحد، لتوجيه تفكيرهم بشكل متوازٍ بهدف الحصول على أفكار إبداعية جديدة للتعامل مع الموضوع المطروح[1].

تمثل القبعة الخضراء الأفكار الجديدة والبدائل المطروحة، وتستخدم لتعديل الأفكار الحالية والبحث عن أفكار جديدة، كما أن القبعة الخضراء تساعد الشخص المفكر في البحث عن الاحتمالات وبدائل الأفكار المطروحة، وعلى العكس من القبعة الصفراء فإن القبعة الخضراء ليست مبنية على أساس من المنطق، فالقبعة الخضراء تبحث عن الاقتراحات حتى لو لم تكن مبنية على أساس من المنطق، فقيمة الاقتراحات وفائدتها يمكن التحقق منها لاحقا بارتداء قبعات أخرى[2].

ويعتبر الاستفزاز والاستثارة من أسس قبعة التفكير الخضراء لتنقلنا خارج الأنماط الاعتيادية في التفكير، وعلى كل من يرتدي هذه القبعة أن يمارس الحرص على كل ما هو جديد من أفكار وتجارب ومفاهيم، والاستعداد لتحمل المخاطر والنتائج المترتبة، والسعي دائما إلى التطوير والعمل على التغيير، والبحث عن بدائل ومقترحات جديدة مبتكرة[3].

5-1-6. القبعة الزرقاء: اللون الأزرق هو لون السماء التي تعلو على أي شيء آخر، ولذلك فالقبعة الزرقاء تتمثل مهمتها في السيطرة والتنظيم لعمليات التفكير وعملية استخدام باقي القبعات الأخرى، فلا يطغى دور قبعة على أخرى، وهي تتسم باقتراح وجهات نظر عديدة ومتعددة حول تفكير الفرد، فهي قبعة تفكير ما وراء معرفية، والتي توقد في المفكر روح التحدي ليكون محللا ذاتيا ولديه القدرة على تقييم الأوضاع والتفكير بشكل كلي[4].

وفي هذا الصدد يشير" **يوسف قطامي**" أن تفكير القبعة الزرقاء يقوم بمراقبة التفكير، والتأكيد على اتباع قواعد اللعبة، وإيقاف الجدل والإصرار على اعتماد خارطة التفكير، وبذلك يفرض النظام، ويمكن لتفكير القبعة الزرقاء المقاطعة، وطلب استخدام تفكير قبعة أخرى، أو اتباع

---

[1]- محمد أحمد الحراحشة، عبدالله محمد الخطيب، "مستوى استخدام استراتيجيات قبعات التفكير الست وجودة الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة"، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، العدد 6، يوليو 2017، ص 63.

[2]- محمد بكر نوفل، **المرجع السابق الذكر**، ص 227.

[3]- مجدي جيوسي، عفيف زيدان، ميساء أبو سعدة، **المرجع السابق الذكر**، ص 60.

[4]-ندى فتاح العباجي، "تنمية اتخاذ القرار بطريقة القبعات الستة"، **مجلة التربية للعوم الإنسانية**، العدد الخاص، المجلد 3، 2023، ص 79.

خطوات متسلسلة في عمليات التفكير، وعليه يمكن اعتبار العمليات الذهنية التي ذكرها هذا المؤلّف تفكير القبعة الزرقاء بشكل جيد، وتشمل ما يلي:

- ❖ التوجيه نحو الهدف.
- ❖ إدراك عناصر الموقف.
- ❖ الشمول الذهني.
- ❖ إيقاف التدخل الشخصي.
- ❖ تلخيص واقتراحات.
- ❖ استخلاص القواعد والمعلومات.
- ❖ الإدارة الموصلة للهدف.
- ❖ قيادة عمليات ذهنية خاصة للفرد.
- ❖ بناء خرائط تفكير نحو الهدف.
- ❖ استحضار الطرق البديلة[1].

6.أسلوب دلفي

هو وسيلة اتصال منظمة بين مجموعة مختارة من الخبراء وأصحاب الاختصاص في ميدان معين للتنبؤ بالمستقبل عبر العمل التعاوني المنظم لاقتراح الحلول المناسبة لمشكلة معينه دون الحاجة إلى الاجتماع أو المواجهة فيما بينهم[2].

يعود استخدام أسلوب "**دلفي**" إلى خمسينيات القرن الماضي حيث ابتدع هذا الأسلوب كل من "**أوالف هلمر O.Helmer**" و"**تورمان دالكي.N.Dalky**" خلال عملهما في مؤسسة راند الأميركية، وهناك من ينسبها إلى الكاتب الأمريكي "**جون الفرث واتكنزJ.E. Watkins**" ولكن بتسمية مختلفة، حيث كان ذلك أواخر القرن الثامن عشر، واتسع نطاق استخدامه في مطلع الستينيات، وبالذات خلال أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 حيث كان الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة على مشارف حرب نووية، وبدأ الاتحاد السوفيتي بشحن الصواريخ النووية إلى كوبا في حين أمر الرئيس الأمريكي آن ذاك **جون كنيدي J.Kennedy** بالحصار لمنع هذه الصواريخ النووية من الوصول إلى كوبا، فكان الاتحاد السوفيتي يبحث عن استراتيجية لإيصال هذه الصواريخ في حين كانت أمريكا تبحث عن كيفية لمنع حدوث ذلك، ولتقرير ماذا يمكن أن يفعل جمع "**كنيدي Kennedy**" مستشاريه باحثا عن الاستعانة بهم، وانحلت الأزمة

---

[1]–بلال بن عرعور، فتيحة بن زروال، بلقاسم بلقيدوم، **المرجع السابق الذكر**، ص 232.

[2]–أيمن عبد الله محمد المتبولي، صفوت عبد السلام، محمد رمضان عبد السلام، "الاستشراف المستقبلي لاقتصاديات التعليم العالي في مصر لتحقيق أهداف التنمية المستدامة"، **مجلة العلوم البيئية**، كلية الدراسات العليا، جامعة عين الشمس، العدد 2، فبراير 2022، ص 8.

ولكن من دون علاج وتنظيم وتخطيط، ولتحسين الأداء بالتعامل مع الأزمات قام هذان العالمان في شركة **راند** الكبرى بتطوير عملية استفتاء أسمياها منهجية **دلفي** عام 1953 بشكل أنموذجي[1].

6-1.خطوات أسلوب دلفي:

يرتكز هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات الأساسية[2]:

- تحديد المشكلة تحديدا دقيقا.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء ومن ذوي الرأي.
- تحديد قائمة أسئلة تحتوي على بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدى.
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- إرسال التقرير مرة ثانية إلى الخبراء طلبا لردة فعلهم حول توقعاتهم عن المشكلة والحلول.
- تعاد الخطوة الرابعة والخامسة أيضا.
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.

المطلب الثالث: معيقات الإبداع الإداري

حدد العلماء والمفكرين مجموعة من المعوقات التي تقف عائقا أمام تحقيق الإبداع الإداري لأهدافه على المدى البعيد وقاموا بتصنيفها إلى ثلاث أصناف أساسية:

1-المعوقات الفردية: توجد جملة من المعوقات التي تعوق الأفراد وتحول دون تحقيق عملية الإبداع الإداري والتي تتمثل في[3]:

1-1.الخوف والقلق: حيث أوضحت الدراسات في هذا المجال إلى أن هناك علاقة عكسية بين الإبداع والقلق، فعندما يكون الفرد في حالة مرتفعة من القلق فإن احتمالات تحقيقه للإبداع تكون منخفضة، والعكس صحيح.

---

[1]- رحيم محمد الساعدي، "إصلاح التعليم في العراق وتطبيق تقنية دلفاي في الدراسات المستقبلية"، **مجلة الفلسفة**، الجامعة المستنصرية، العدد 18، تشرين الثاني 2018، ص ص 113-114.

[2]-عبد السلام بن شايع القحطاني، **سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري**، الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016.

[3]-توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجيستير**، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص ص 41-42.

1-2.الدفاع أو الحماية: يترتب عن انشغال الفرد بالدفاع عن نفسه وحمايتها من اعتداءات الغير صعوبة للقيام بسلوك ابداعي، فالفرد الذي ينشغل بالدفاع عن نفسه يكون من الصعب عليه أنه يفكر بحرية، وأن ينتقل من التفكير الثانوي الواعي إلى التفكير الأولي غير الواعي، ومن ثم فإن ذلك يمنعه في الكثير من الأحيان من إجراء أي تغيير في نمط تفكيره.

1-3. المحرمات الثقافية :قد تؤدي بعض العوامل الثقافية دورا كبيرا في منع عملية الإبداع ومن الأمثلة على ذلك ما يسود بعض الثقافات من إعاقة حرية التعبير عن الرأي أو تحريمها.

1-4.الخوف من الفشل: فالخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والحذر والتردد، وإذا تكرر فإنه يؤدي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس، ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتسم بالجمود وعدم القدرة على التجديد.

1-5.قلة التحدي: لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما عنده ما لم يقم بتحفيز ذاته للقيام بذلك، لأن وجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه، ومن هذا المنطلق فإن المبدعين يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحدياً كبيرا، والاستجابة لهذا التحدي تنمي عندهم روح الإبداع، فهذا الأخير يرتبط بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذاته، وقد وجد **ماسلو** أنه من الخصائص المميزة لمحققي ذواتهم (الإبداعية والأصالة)، لذا فهو يؤكد على أن الإبداع يكون بدرجات أعلى لدى هؤلاء الأفراد مقارنة بغيرهم.

1-6. إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار: وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة، علماً بأن الأفكار المتطرفة يمكنها أن تقود إلى أفكار قابلة للتنفيذ والتي تقود بدورها إلى حلول إبداعية خلّاقة، ويفسر الميل للتسرع في الحكم على الأفكار بوجود ميل للتفكير ذو الاتجاه الواحد بدلا من اعتماد التفكير المتنوع الذي يقوم بتمحيص جميع الأفكار بما فيها المعارضة ثم يغربلها ليخرج بأفضلها.

1-7.الإجهاد الزائد: يعد الإجهاد الزائد من أبرز عوائق الإبداع فهو يبعد الفرد عن التفكير بموضوعية كما أنه يعيق قدرته على رؤية البدائل، فالإجهاد يرافقه شعور بالضغط نتيجة لكثرة الأعمال والالتزامات وضيق الوقت المتاح لإنجازها الأمر الذي يؤدي إلى كبح العملية الإبداعية.

2-المعيقات التنظيمية: تتفاوت المنظمات من حيث تطورها وتقدمها وقد يعود سبب ذلك إلى درجات اهتمامها بالإبداع، فهناك من تقوم بتوفير السبل الكفيلة بتحقيقه وهناك من هي على

النقيض من ذلك تضع العقبات أمام تحقيقه، وفي هذا الصدد تتعدد المعيقات على المستوى التنظيمي للإبداع الإداري وأهمها[1]:

2-1. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: تعد القيادة الإدارية أحد أهم الموارد التي لا غنى عنها في أي منظمة، لما لها من دور كبير في تحفيز العاملين للتعاون معها ومع بعضهم البعض من أجل بلوغ الأهداف المرجوة، فإذا كانت جسور الثقة مفقودة بين القيادة والمرؤوسين فإن ذلك سيشكل عاملا سلبيا، فعلى سبيل المثال إذا علم المرؤوس أن القائد وصل إلى منصبه بطرق غير موضوعية، وأنه غير موضوعي في تقييمه لأداء العامل، كل هذا يعبر على أن القائد بعيد عن الشروط الموضوعية التي تؤهله لشغل منصبه وأهمها الجدارة وبالتالي فهو غير قادر على تحقيق الإبداع في المؤسسة.

2-2.سوء المناخ التنظيمي: إن سوء المناخ التنظيمي الذي يعبر عن أحد أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة وما يتضمنه من علاقات داخل الجهاز الإداري ونمط الإشراف ونظام تقييم الأداء ونظم الحوافز وأسس الترقية كل ذلك يحد من الإبداع ويحجم طاقات المورد البشري في المنظمة.

2-3.مقاومة الجهات الإدارية للتغيير: إن الرغبة في إبقاء الوضع الراهن والإبقاء على طرق وأساليب العمل الحالية تفاديا لتكاليف الإبداع المحتملة، إضافة إلى رغبة المسؤولين وأصحاب النفوذ في الحفاظ على امتيازاتهم، ووقوف الإدارة كحاجز أمام أي رغبة في التجديد والتغيير، وكذا اتسام الإدارة بالمركزية في اتخاذ القرارات خوفا من ظهور مبدعين ينافسون القائد على السلطة، كل هذا يشكل حجر عثرة أمام المبادرات الإبداعية ويؤدي إلى ضياعها وتسربها خارج المنظمة وحتى البلد[2].

2-4.الهيمنة القانونية التقليدية: يمثل القانون أحد أكبر العوائق التي تعترض المبادرات الإبداعية، حيث أن التطبيق الحرفي للقوانين يؤدي إلى الجمود والروتين الذي يعيق الشخصية المبدعة، حيث لا يمكن إنكار أهمية القانون باعتباره الأساس الذي يضمن السير الحسن للعمل في المنظمة، ولكن لا ينبغي النظر إليه على أنه هدف وغاية من خلال التمسك به دون منح أي اعتبار لروح القانون، وإنما ينبغي التحول للأساليب الحديثة للإدارة على غرار الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة...وقبل التحول إليها لابد من تكريس روح القانون كركيزة أساسية للحرية

---

[1]--محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، ط5، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 322.

[2]- صليحة بوصوردي، **الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه**، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص 123.

والتغيير الثقافي الذي يواكب البيئة المحيطة بالمنظمة، وبهذا يتحقق التوازن بين روح القانون والمبادرة التي هي مفتاح الإبداع.

2-5.هيمنة عامل الربح: وهو الذي يركز على تقليل النفقات على اعتبار أن التقليل من الإنفاق يساهم في زيادة الأرباح، الأمر الذي يقف عائقا أمام تخصيص ميزانية للبحث العلمي ورعاية المبدعين، والأمر الذي يزيد الطين بلَّة هو الجهل بالعلاقة الوثيقة التي تربط الإبداع بالبحث العلمي، وهو الأمر الذي تعاني منه دول العالم الثالث حيث نجد الإنفاق على البحث العلمي لا يحتل إلا حيزا قليلا من الناتج المحلي الإجمالي، ولذلك ينبغي لهذه الدول أن تضع البحث العلمي على رأس هرم أولوياتها لما له من دور في تحقيق التنمية الشاملة[1].

2-6. غياب نظام الحوافز الذي يشجع على الإبداع: يمكن أن يشكل نظام الحوافز عائقا أمام الإبداع، حيث أن ربط الحوافز والمكافآت بتحسين الداء من شأنه تشجيع الفرد على الإبداع والإبتكار ويدفعه للعمل على التحسين المستمر لأدائه، وفي هذا الصدد أشارت العديد من الدراسات إلى أنه عندما تتم مكافأة الفرد نظير تقديمه لأفكار جيدة فإن ذلك يحفزه على الإجتهاد وتقديم المزيد منها، وفي المقابل إذا لم يُكافأ نظير تقديمه لأفكار جيدة فإن ذلك سيشكل إحباطا بالنسبة له ويكبح قدراته الإبداعية[2].

2-7. غياب نظام فعال للإتصالات: من بين العوامل التي تحول دون توفر البيئة الملائمة للإبداع هو عدم توفر قنوات الإتصال الجيدة، لأن حل المشكلات يتطلب توفر البيانات والمعلومات وسهولة الوصول إليها ومشاركتها وعدم احتكارها من أي جهة كانت، إضافة إلى أن المنظمات التي تتسم بالمركزية الشديدة تشكل عائقا كبيرا للعملية الاتصالية الأمر الذي يؤدي لكبح القدرات الإبداعية.

2-8. التأثر بالقيم والمعتقدات السائدة في المجتمعات والمنظمة: يسود في المنظمة والمجتمع بصفة عامة مجموعة من القيم التي تعبر عن مجموعة من القواعد التي تحدد السلوك المقبول من عدمه والسلوك الذي ينبغي اتباعه في التعامل مع المشكلات، وذلك من أجل تكييف وانسجام السلوك الإنساني مع السلوك التنظيمي والاجتماعي، ومن بين هذه المعتقدات نذكر، الاعتقاد بأن هذه المشكلات صعبة، استبعاد الاسترخاء أثناء حل المشكلة (الجدية زيادة عن اللزوم)، الاعتقاد دائما بأن المنطق أفضل من الحدس (عدم التوازن بين التفكير العلمي والبديهي)، الشعور بالحرج في التفكير في بعض القضايا[3].

---

[1]-إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 229-230.

[2]-رفعت عبد الحليم الفاعوري، **المرجع السابق الذكر**، ص 219.

[3]-عبد الرحمان هيجان، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 431-432.

2-9. محدودية الوقت: وتتضمن محدودية الوقت بالنسبة للعمل الذي سيتم تأديته، وعدم كفاية العاملين من حيث الكم لتأدية الأعمال المطلوبة، وعدم وجود متسع من الوقت خلال العمل من أجل القيام بأعمال إبداعية[1].

2-10. تنازع السلطات وانعدام روح الفريق: ويتضح ذلك من خلال غياب عمليات التنسيق بين الإدارات المختلفة، بحيث تميل كل إدارة إلى العمل بشكل منفصل عن باقي الإدارات الأخرى، وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي بغض النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة التي تقوم بينها وبين الجهات الأخرى، إذا ظهرت هذه الروح الاستقلالية في المنظمة فإن ذلك يعوق إمكانية المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين[2].

3-المعوقات الإجتماعية

تتنوع المعيقات الإجتماعية للإبداع الإداري بتنوع التركيبة الثقافية والإجتماعية للمجتمعات ويمكن ذكر أهمها على النحو التالي[3]:

- ✓ انتشار الفساد والأمراض الإجتماعية على غرار الرشوة والفساد والمحسوبية، الوساطة، الاختلاس، السرقة، النصب والاحتيال، الترقية في الوظائف على أسس غير موضوعية.
- ✓ التمسك بالقيم والعادات والتقاليد والأعراف التي تشكل عائقا أمام قيام المنظمة بتطوير أدائها.
- ✓ إهدار الوقت واتسام الإدارة بالبيروقراطية والروتين والجمود.
- ✓ انتشار مظاهر الشعور بالسلبية واللامبالاة.
- ✓ ضعف روابط الولاء والإنتماء لدى الأفراد.
- ✓ غياب جميع مظاهر التكافل الإجتماعي.
- ✓ السعي إلى السلطة وطلبها لاعتبارات ضيقة تنافي المصلحة العامة.

المبحث الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

تربط الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري علاقة وطيدة حيث أن الإبداع داخل المؤسسة يتطلب وجود تنظيم يحتويه ويدعمه، وهذا الأخير ينطوي مجموعة من التوقعات التي جوهرها أنه ينبغي على كل فرد بذل أقصى مجهوداته في تأدية مهامه ووظائفه، الأمر الذي يجعل الثقافة التنظيمية

---

[1]-محمد عمر الزعبي، "أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين حالة دراسية على شركة أورانج الأردنية للإتصالات في مدينة إربد"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، العدد 2، 2013، ص 284.

[2]- وليد شلابي، **القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي، أطروحة دكتوراه**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2021، ص 143.

[3]- مصطفى كامل أبو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص ص 91-92.

مشجعة ومحفزة على الإبداع الإداري بصورة متواصلة، إضافة إلى أن من بين متطلبات العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري هو التركيز على تجاوز العقبات التي تحول دون توفير الثقافة التنظيمية الإبداعية الأمر الذي يشكل مانعا أمام الإستغلال الأمثل للقدرات الإبداعية للعاملين داخل المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم، خصائص، قيم الثقافة التنظيمية الإبداعية

تدخل مقومات البيئة الإبداعية في إطار نظرية بناء المؤسسات كمنهج فكري وعملي للإصلاح والتطوير الإداري، حيث تقوم بتبني معايير وممارسات وظيفية تتبنى الإبداع كمنهج فكري وتسعى لإيجاد النظم والأساليب التي تجعل من العملية الإبداعية قيمة تنظيمية تعكس الإهتمام المشترك لدى العاملين، وتساهم الثقافة التنظيمية التي تدعم عمليات الإبداع في تبني القيم التي تدعم التغيير والتجديد في المنظمة.

1-مفهوم الثقافة التنظيمية الإبداعية

ظهرت مجموعة من التعاريف للثقافة التنظيمية الإبداعية الأمر الذي أدى لصعوبة تحديد تعريف متفق عليه لهذا المفهوم المركب ولكن هذا لا يمنع من تناول عدة تعريفات أهمها:

ثقافة الإبداع تعبر عن التركيبة المحددة للعلاقات بين جميع المساهمين في عملية الإبداع والذي يحتوي على النظم ،القيم ،المفاهيم، المثاليات والتي تؤثر على تصرفات كل فرد يعمل في المنظمة المبدعة، كما أن الثقافة الإبداعية يتم وضعها وتنفيذها بواسطة جميع الأفراد داخل المؤسسة الإبداعية[1].

و يعرف "**الفاخوري**" ثقافة الإبداع بأنها" تلك الثقافة المرتبطة بقدرة الأفراد على توليد أفكار جديدة غير مسبوقة، والقدرة على التعامل مع التغييرات والتطورات بمرونة عالية، وحل المشكلات بأساليب مبتكرة ، وتمتع الأفراد بالأصالة والطلاقة والمرونة[2]".

الثقافة التنظيمية الإبداعية تعبر عن جملة القيم والمعتقدات والطرق والقواعد التي تشكل حافزا للمنظمة بمختلف مكوناتها على الإبداع، فهي الأداة والوسيلة والمحدد الأساسي لبلوغ الإبداع، فإذا تضمنت المنظمة الثقافة الإيجابية فقد بلغت المكونات الأساسية للإبداع والإبتكار[3].

---

[1]– صفاء محمود علي محمود، "استراتيجية مقترحة لتنمية رأس المال الفكري بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع"، **مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية**، العدد 2، يناير 2020، ص 1112.

[2]– جهان محمد شوقي شماسنة، "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم"، **مجلة العلوم النفسية والتربوية**، العدد 10، فبراير 2022، ص 5.

[3]- Salih YESIL, Ahmet KAYA**,** The role of organizational culture on innovation capability**:** An EMPIRCAL study, **International Journal of information technology and business management**, vol:06,No:01, 29/octobre/2012. Pp:14,15.

وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية الداعمة للإيداع هي مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على استيعاب الإبداع ومحاولة تنميته ودعم المبدعين من خلال مجموعة من خلال مكوناتها المادية وغير المادية ، وهذا ما تم تأكيده من قبل **Chua et, al**" بقولهما أن" الإبداع في مكان العمل يتوقف على التقيد الثقافي كالأعراف الاجتماعية القوية وقلة التسامح مع السلوك المنحرف...وغيرها[1].

بناءً على التعاريف السابقة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية الإبداعية هي مجموعة المكونات المادية متمثلة في القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية، والمكونات المادية ممثلة في الرموز والشعارات والأساطير المُستقاة من بيئة العمل والتي يعتمدها الأفراد العاملين وتتجسد في ممارساتهم وسلوكياتهم الفعلية، والتي يستخدمونها في حل المشكلات الآنية والمستقبلية، ومن ثم فالثقافة التنظيمية الإبداعية تعد عاملا أساسيا للحكم على مدى نجاح المنظمة من عدمه، الأمر الذي يمكّنها من تحقيق الكفاءة والفعالية.

2-خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية

تتسم الثقافة التنظيمية الإبداعية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها مميزة عن بقية الأنماط الأخرى ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي[2]:

2-1.الإنفتاح: وتتمثل في منح الأفراد الحرية الكاملة في التعبير عن آرائهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، حيث يتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل ديمقراطية ودون أي قيود، فالأفراد في إطار الثقافة الإبداعية يتمتعون بالخيال الواسع والمرونة والقدرة على التعبير عن الأفكار وتقبل الآراء من مختلف الأطراف وكذا التعبير على المواقف مما يسمح بتقديم أفكار إبداعية.

2-2.التعاون: ويتجسد ذلك من خلال العمل بروح الفريق والجماعة وذلك يكون بالتعاون بين جميع الأعضاء داخل المنظمة.

2-3.الثقة: من بين الأسس التي تبنى عليها الثقافة الإبداعية هي الثقة والجدارة بمعنى أنه يتم التصرف مع المواقف المختلفة بناء على تعليمات شفوية دون الحاجة إلى انتظار الحصول على التعليمات المكتوبة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين بتصرفاتهم في تأدية مهامهم.

2-4.الأصالة: فالأفراد عند تصرفهم بالجدية والحزم في قيامهم بمهامهم وبذلهم أقصى مجهوداتهم فإن ذلك سيؤدي لإنتاج المزيد من الأفكار التي تتسم بالجدة والأصالة.

---

[1]-Yoannis Hermida, Willow Clem, DominikGüss, **The Inseparable Three: How Organization and Culture Can Foster Individual Creativity**, Frontiers in Psychology, Vol 10, 2019, p2.

[2]-طارق حمول، سهام شيهاني، **ثقافة المؤسسة كمدخل للإبداع التنظيمي**، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2021، ص ص 131-133.

2-5.الإستباقية: تساهم الثقافة الاستباقية في تشجيع الأفراد على المبادرة باقتراح طرق جديدة للعمل، وإدخال التغييرات الضرورية التي تمكن المنظمة من التكيف مع البيئة المحيطة، من خلال وضع رؤية استباقية من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية التي تسمح بتحقيق المؤسسة لبقائها واستمراريتها.

2-6.الحكم الذاتي: ويتحقق بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتحكم فيها، ففي الثقافة الإبداعية يسود جو من الحرية والإستقلالية في تنظيم العمل وتحديد الإجراءات اللازمة لأدائه، الأمر الذي يتيح للأفراد اتخاذ القرارات دون التقيد بالتعليمات الصارمة والمفصلة، الأمر الذي يزيد من مسؤوليتهم تجاه المسؤوليات والمهام الموكلة إليهم.

2-7.المواجهة: من بين أهم خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية هو تشخيص المشكلات ومواجهتها والعمل على حلها بصورة فردية أو جماعية، حيث يتم النظر إلى الأخطاء والمشكلات والمواقف الصعبة على أنها فرصة للتعلم وليس العكس، حيث يسود في المؤسسة جو من التفاؤل والرضا يشجع العاملين على المشاركة ومناقشة القضايا التي تهم المؤسسة دون الخوف من الانتقادات الأمر الذي يساهم في زيادة الثقة والإنتماء التنظيمي.

2-8.التجريب: ويكون ذلك بناءً على مبدأ المحاولة والتجريب حيث يتم تشجيع الأفراد على تجريب الأفكار الجديدة والطرق المقترحة لأداء المهام من قبل العاملين، ودعمهم وتشجيعهم على تحسين جودة الخدمة والمنتوج ومكافأتهم وتحفيزهم على تقديم الأفكار الجديدة بغض النظر عما إذا كانت ناجحة أم لا، فالمحاولة والتجريب من أهم مفاتيح النجاح في المنظمة.

يمكن اختصار الخصائص المشتركة لثقافة الإبداع من خلال مجموعة من النقاط التالية[1]:

-من أهم خصائصها أنها مفتوحة وليست مغلقة وتعمل ضمن إطار أهداف المنظمة وليس العكس.

-تتميز الثقافة الإبداعية بالتركيز على البعد الإنساني من خلال الإيمان بقدراته والعمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر، فهي ترتكز على مبدأ أن التطور ينطلق من الموارد البشرية وليس من الموارد المادية.

-تتسم الثقافة الإبداعية بخاصية الشمولية حيث أنها تشمل كامل المستويات سواء العليا أو الدنيا، مما يتيح المجال لكافة العاملين لإبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم.

[1]-علي فلاق، حكيم بوجطو، "أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الثقافة التنظيمية للمؤسسة"، **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، العدد 3، 2015، ص 297.

-تعبر الثقافة التنظيمية الإبداعية عن الطابع العائلي للمؤسسة ويتضح ذلك في حالة التكافل والترابط الذي يميز العلاقات بين الأفراد العاملين الذين يجتمعون تحت لواء القائد.

-تتميز ثقافة الإبداع بتقبل الغموض والمخاطر والاختلافات بأشكالها ونقص الواقعية.

بناء على خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية يمكن القول بان الثقافة تمثل بالنسبة للمؤسسة القلب النابض والجسد اللذان يجسدان الحركية داخل المؤسسة من خلال بعث الحيوية والنشاط في كل فروع المؤسسة مما يدفعها للتحسين المستمر الذي يواكب التطور الذي تشهده البيئة المحيطة.

3-قيم الثقافة التنظيمية الإبداعية

تنطوي الثقافة التنظيمية الإبداعية على مجموعة من القيم التي تدعم الإبداع وتحكم توجهات القادة تجاه العاملين المبدعين، ويمكن تحديد أهم القيم المشكلة لثقافة الإبداع على النحو التالي[1]:

3-1.الديمقراطية: وجوهرها أنه يحق لكل فرد المشاركة في عملية صنع القرار في العمل الوطني من الناحية الفكرية والفعلية.

3-2.الإستقلالية: وتعبر عن وعي الفرد بذاته المتفردة عن الآخرين الأمر الذي يمكنه من أن يكون متميزا فكرا وعملا.

3-3.المسؤولية: وتتمثل في قدرة الفرد على تحمل ما يأتيه من أفكار وأفعال وقرارات وتقبله لنتائجها.

3-4.العقلانية: وهي الاتجاه الذي يدفع الفرد للاعتماد على النظرة النقدية في تعامله مع الظواهر من خلال فهمها وتفسيرها والتنبؤ بها عن طريق إعمال العقل والابتعاد عن التقليد.

3-5.الإيجابية: وتعني المشاركة الفعالة في كل مناحي الحياة ويتضح ذلك من خلال التميز في إنجاز المهام الموكلة إليه.

3-6.الموضوعية: وتتمثل في إقصاء الخبرة الذاتية من خلال معرفة الأشياء كما هي في الواقع والقضاء على كل عوامل التحيز والاعتماد على النزاهة في العمل العلمي.

وفي هذا الصدد اكتشف كل من "**بيترز**" و "**ووترمان**" **Peters & Waterman** تكوينا من القيم والمعتقدات السائدة لدى المنظمات المبدعة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية[2]:

- الإيمان والاعتقاد أن تكون دائما في القمة.
- الإيمان بأولوية التنفيذ.
- التأكيد على أهمية البشر كأفراد.

---

[1]- أمال عبد المنعم سالم، "ثقافة الإبداع ودور المعاهد الإبتدائية الأزهرية في نشرها"، **مجلة كلية التربية ببنها**، العدد 113، 2018، ص 330.

[2]-رفعت عبد الحليم الفاعوري، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 167-168.

- التركيز على تفوق الجودة و الخدمة.
- الاعتقاد على أنه يجب أن يكون أعضاء المنظمة مبدعين ومن ثم العمل على معالجة أوجه القصور في الأداء لدى العاملين.
- التركيز على أهمية العلاقات غير الرسمية في التعامل بين الأفراد العاملين.
- التأكيد على أهمية تحقيق النمو الاقتصادي والعمل على زيادة الأرباح.

المطلب الثاني: خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية

تُعد الثقافة التنظيمية من بين الإستراتيجيات المهمة للمؤسسة التي تمكنها من بلوغ أهدافها وذلك يكون بإضفاء الطابع المؤسساتي على العملية الإبداعية وذلك يكون من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية يشكل الإبداع عنصرا محوريا ضمن قيمها ومعتقداتها وافتراضاتها.

إن خلق الثقافة التنظيمية الإبداعية يتطلب منح الأهمية لمجموعة من العناصر المتمثلة في عمليات البحث والاختيار ونظام المكافآت والرغبة في تحقيق البقاء، ومن أجل تفعيل بناء ثقافة إبداعية ينبغي الالتزام بمجموعة من المتطلبات والمتمثلة في[1]:

-غرس الالتزام في الفلسفة العامة والأهداف.

-مكافأة الجدارة من خلال تقديم الحوافز اللازمة للعاملين مما يدفعهم للتطور والتحسن.

-المحافظة على تماسك المؤسسة من خلال دعم الالتزام التنظيمي والذي يكون عن طريق استقطاب الكفاءات وتنميتها وتطويرها وتوفير الظروف المناسبة للمحافظة عليها.

ويمكن توضيح العناصر المتطلبات اللازمة لخلق الثقافة التنظيمية الإبداعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح عناصر خلق الثقافة التنظيمية الإبداعية

عناصر الثقافة الإبداعية	الفعل الذي ينبغي اتخاذه
الالتزام	غرس الالتزام في الفلسفة العامة والأهداف والإدراك أن التزام العامل بالفلسفة العامة يجب أن يتطابق مع تطلعات الفرد والجماعة.
الجدارة	تطوير مكافاة الفرد المتميز في المواقع الهامة مع الأخذ بعين الإعتبار ضرورة تعزيز الكفاءات والتركيز على مهارات محددة وليس على مجموعة كبيرة.
التماسك	وهو يدعم الالتزام والكفاءة والجدارة ويكون ذلك من خلال جذب وتطوير والإبقاء على الفرد الكفؤ والتمسك به.

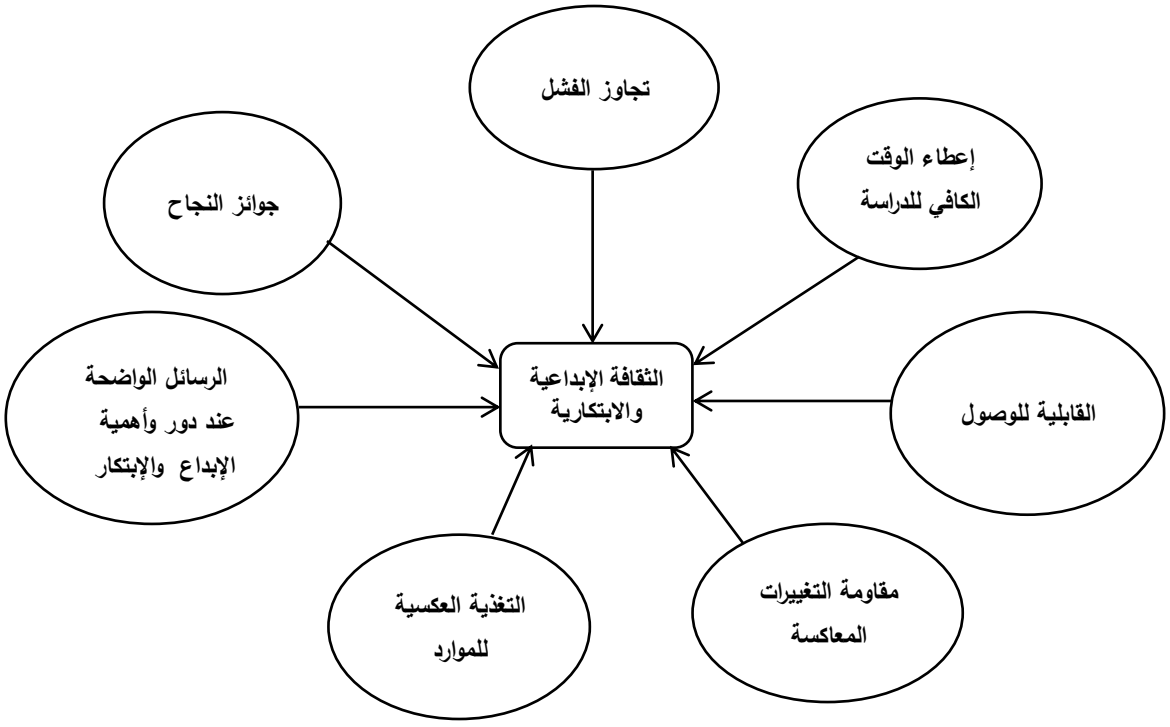
[1]- طارق حمول، سهام شيهاني، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 133-134.

المصدر: عبد الرزاق سالم الرحاحلة، **نظرية المنظمة**، عمان: المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص 259.

عمدت الكثير من المنظمات إلى تعميق مضمون الثقافة الإبداعية والابتكارية من خلال الإعتماد على مجموعة من الإجراءات والمتمثلة أساسا في تشكيل إدارات متخصصة في القيام بأبحاث وتطوير السلع والمنتجات وتحمل المخاطر كذلك، مع العلم بأن هذه المخاطر قد تكون أقل من مخاطر الإبداع والإبتكار، ويتضمن الإبداع والإبتكار في هذا المجال تقديم أو اقتراح طرق جديدة لإنتاج سلع جديدة أو سلع قديمة بطرق جديدة[1].

وبناءً على ذلك وجب على كل المنظمات القيام بإعادة هندسة عملياتها ووظائفها والمتمثلة في إعادة التنظيم وتحليل وتوصيف الوظائف وتصنيفها بالشكل الذي يساهم في تأديتها على الوجه المطلوب مما يساهم في تفعيل إدارة العملية الإبداعية في المنظمة، ويتم خلق واحتضان الثقافة التنظيمية الإبداعية وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (15) يوضح عملية خلق واحتضان الثقافة التنظيمية الإبداعية



المصدر: رعد حسن الصرن، أيمن ديوب، **نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي**، سوريا: منشورات جامعة دمشق، د س ن، ص 284.

[1]– رعد حسن الصرن، **إدارة الإبداع والإبتكار كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟**، ط1، دمشق: دار الرضا للنشر، 2001، ص 53.

يتضح من الشكل أعلاه مجموعة الأفعال والممارسات والاتجاهات التي من شأنها دعم الثقافة التنظيمية الإبداعية والابتكارية، كما أن الملاحظ من خلال "**الشكل 15**" أن تطوير ثقافة الإبداع يكون من أعلى هرم السلطة الإدارية، ويتجلى ذلك من خلال دعم الإدارة العليا لتطوير السلع والخدمات والعمل على تنمية وتطوير المشاريع التي تدر أرباحا على المنظمة[1].

2-خطوات إنشاء وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية

يتطلب تعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية اتباع مجموعة من الخطوات المرتبطة ببعضها البعض والتي نذكرها على النحو التالي[2]:

1-إنشاء الأسس المطلوبة: ويتمثل في تقييم عملية الإبداع من خلال القيام بالتعديلات المطلوبة في ثقافة المنظمة وإعادة النظر في تحديد الأدوار والوظائف والمسؤوليات بالنسبة للقادة.

2-تعزيز عمليات تشجيع الإبداع: وتتمثل في تهيئة البيئة الملائمة التي تسمح بتمكين العاملين وتتيح لهم توليد الأفكار الإبداعية، حيث تتصف الثقافة التنظيمية بالتركيز على التعاون والانفتاح وتعزيز الثقة وتشجيع المبادرة من خلال التحدي والتجريب مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع.

3-إدارة التغيير المستمر: ويتمثل في تشكيل فريق عمل يساهم في توجيه وإدارة عملية التغيير المستمر والانتقال إلى حالة جديدة مرغوبة.

4-إضفاء الطابع المؤسسي وتحقيق الاستقرار: يُقصد بالطابع المؤسسي إجراء التغيير في المؤسسة بكل أجزائها الدائمة والمستقرة، والاستقرار يعني هنا جعل التغيير الدائم جزء طبيعي لا يتجزأ من عمل المؤسسة، فالعنصر الأول يمثل أسلوب هيكلي بينما العنصر الثاني يعبر عن أسلوب إجرائي.

5-المراجعة الدورية والتقييم: أساس المراجعة الدورية والتقييم والغاية منها هو التعرف على الصعوبات التي تقف في وجه عملية التنفيذ وتأثيراتها، ويكون ذلك بناء على التغذية العكسية والإسترجاعية، ومن ثم يتم اتخاذ القرارات اللازمة[3].

---

[1]- رعد حسن الصرن، أيمن ديوب، **نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي**، سوريا: منشورات جامعة دمشق، د س ن، ص 284.

[2]-Muna Kalyani, Innovative Culture: An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario, **International Journal of Business Administration**, Vol. 2, No. 4; November 2011, p 85.

[3]- ربيعة بركات، "دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين"، **مجلة الباحث الاقتصادي**، العدد 06، ديسمبر 2016، ص 85.

المطلب الثالث: علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري

من أهم سمات الثقافة التنظيمية الرائدة أنها ترتكز على الإبداع الإداري وتواكب التغيرات والتطورات التي تحدث على مستوى بيئة المنظمة، وتصبح جزء لا يتجزأ من معتقدات عامليها وقياداتها على أن يتم تجسيد هذه المنطلقات في السياسات والممارسات على أرض الواقع.

وفقا **لمارتينز** "**Martins**" و**تريبلانش** "**Terblanche**" تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا حاسما في نجاح أي منظمة، ذلك أن المنظمات الناجحة هي التي تتسم بخاصية القدرة على استيعاب الإبداع والابتكار الإداري في إطار الثقافة التنظيمية، حيث تؤثر العناصر الأساسية لثقافة المؤسسة (القيم والمعتقدات المشتركة والتوقعات التنظيمية) على الإبداع والابتكار بطريقتين[1]:

أولاً، من خلال عملية التنشئة الاجتماعية في المنظمات: ومن خلالها يتعلم الأفراد السلوك المقبول وغير المقبول وكيفية التي تؤدى بها المهام والأنشطة، والمعايير المتفق عليها والتي يشترك فيها الأفراد، و هذه المعايير المشتركة تتيح للأفراد وضع افتراضات حول ما إذا كان الإبداع يشكل جزءا أساسيا لا غنى عنه من الإجراءات التي تتبعها المنظمة في أداء مهامها.

ثانيا، القيم الأساسية: تصبح القيم والافتراضات والمعتقدات الأساسية مجسدة في أنواع السلوكيات والأنشطة وتنعكس على الهيكل والسياسات والممارسات والإجراءات الإدارية، حيث تؤثر هذه الهياكل بشكل مباشر على الإبداع في مكان العمل، فعلى سبيل المثال من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة لمتابعة تطوير الأفكار الجديدة، وبهذه الطريقة، يدرك الأفراد في المنظمات ما يُعتبر ذا قيمة وكيف ينبغي عليهم التصرف في مكان العمل.

وقد وصف **مارتينز Martins** و**تيربلانش Terblanche** نموذجًا تفاعليًا متكاملًا يجمع بين القيم والأعراف الثقافية التي تؤثر على الإبداع والابتكار، حيث يوضح هذا النموذج أن الأبعاد التي تصف الثقافة التنظيمية لها تأثير على درجة حدوث الإبداع والابتكار في المنظمة. ويمكن تقسيم التأثير إلى خمسة محددات للثقافة التنظيمية ويشمل:

- **الإستراتيجية:** يكمن أصل الإبداع والابتكار في الرؤية والمهمة المشتركة التي تركز على المستقبل، ومن المهم أيضًا أن يفهم الموظفون الرؤية والرسالة (التي تدعم الإبداع والابتكار) والفجوة بين الوضع الحالي والمهمة والرؤية حتى يتمكنوا من العمل بفعالية وإبداع.

- **الهيكل:** حيث يرى العديد من الباحثين أن الفرق التعاونية لها تأثير على درجة حدوث الإبداع والابتكار في المنظمات، إذ أن فرق العمل الراسخة التي تسمح بالتنوع والمواهب الفردية التي تكمل بعضها البعض يجب أن تعمل على تعزيز الإبداع والابتكار، كما ينبغي على أعضاء

[1]- Maz Jamilah Masnan & al, **Role of Organizational Culture in Stimulating Creativity and innovation Among Engineering Students**, pp 271-272. www.researchgate.net consulter le 07/02/2024.

الفريق تعزيز روابط الثقة والاحترام لبعضهم البعض، وفهم وجهات نظر بعضهم البعض وأسلوب العمل، وحل الخلافات في الرأي، و تعزيز عملية التواصل فيما بينهم بفعالية، والانفتاح على تقديم وطرح الأفكار الجديدة.

-**آليات الدعم:** يجب أن تكون آليات الدعم موجودة في ثقافة المنظمة لخلق بيئة من شأنها تعزيز الإبداع والابتكار، ومع ظهور المكافآت والتقدير وتوفر الموارد اللازمة خاصة عامل الوقت، وتكنولوجيا المعلومات والأشخاص المبدعين، هي الآليات التي تلعب هذا الدور.

-**السلوك الذي يشجع الإبداع والابتكار:** القيم والأعراف التي تشجع الابتكار تظهر في أشكال سلوكية محددة تعزز أو تمنع الإبداع والابتكار، وهي تشمل الطريقة التي يتم بها التعامل مع الأخطاء، والتشجيع على توليد أفكار جديدة والتعلم المستمر، والتوجيه، والمجازفة والتجربة، والتعامل مع الصراع بشكل بنّاء.

- **الإتصال:** إن الثقافة التنظيمية التي تدعم التواصل المفتوح والشفاف، المبني على الثقة، سيكون لها تأثير إيجابي على تعزيز الإبداع والابتكار، ولذلك فإن سياسة الاتصال المفتوح بين الأفراد والفرق والأقسام للحصول على وجهات نظر جديدة، ضرورية لخلق ثقافة داعمة للإبداع والابتكار.

***علاقة الثقافة الهرمية بالإبداع الإداري:** أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث الميدانية أن ترسيخ الثقافة الهرمية مجسدة في الهيكل البيروقراطي تساهم في عرقلة الإبداع الإداري خاصة إذا ما تم ثبوته لمدة طويلة، حيث أن من أبرز خصائص هذا التنظيم الهيكلي البيروقراطي رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها، وعلى طاعة وولاء المرؤوسين إليهم، إضافة إلى رغبة من يمتلكون الامتيازات في المحافظة عليها مما يعرقل جهود التغيير الذي يعد الإبداع الإداري من أبرز مرتكزاته[1].

فالهيكل التنظيمي الجامد يعيق اندماج العاملين ضمن بيئة العمل التي تلعب دورا مهما في رفع الإبداع الإداري بالمنظمة، فكلما تميزت الهياكل التنظيمية بالجمود والتعقيد والمركزية الشديدة و عدم وضوح خطوط السلطة واتسام الإجراءات بالطابع الرسمي والهرمية وعدم المرونة في الاتصالات...كلها عوامل من شأنها الوقوف عائقا أمام الإبداع الإداري في المنظمة[2].

فالتنظيم الذي يتيح للرؤساء تركيز السلطة في أيديهم ولا يمنح للعاملين هامشا من الحرية يسمح لهم بمناقشة ظروف وأوضاع أعمالهم والمساهمة في التخطيط لها وتحديد الكيفيات اللازمة لممارستها والمحددة والأدوار المحددة في اللوائح والقوانين والتعليمات بشكل مفصل ودقيق إلى

[1]– وسيلة حمداوي، الإبداع في المنظمات الإقتصادية، **حوليات جامعة قالمة للعلوم الإجتماعية والإنسانية**، العدد 6، 2011، ص 327.

[2]- Stephen Robbins **, Managing today!,** prentice-hall Inc, New jersey, 2015 , p 63.

عدم تشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية وإنما تدفعهم للتهرب من تحمل المسؤولية بسبب الخوف من النتائج المترتبة عنها كالخوف من الفشل مما يعرقل عملية الإبداع الإداري في المنظمة.

وفي نفس السياق يضيف "**الصيدلاني**" أن مجموعة من المعيقات التنظيمية كميل القيادة للطابع المركزي في اتخاذ القرار، والتحيز للمرؤوسين في المعاملة في تقييم الأداء، والاعتماد على الإعتبارات الشخصية في اتخاذ القرار، وعدم تفويض بعض الصلاحيات، محدودية الحوافز المادية والمعنوية وغياب مبدا العدالة في توزيعها وإلزام العاملين بالتمسك الحرفي بالقوانين والإجراءات وغياب أنظمة فعالة للاتصال كلها عوامل ستحد من القدرات الإبداعية للعاملين[1].

فالأنظمة والإجراءات تلعب دورا استراتيجيا ومهما في إبراز القدرات الإبداعية للعاملين في بالمنظمة، حيث أن اتسام الأنظمة والإجراءات بالجمود والروتينية يؤدي إلى الأفراد المبدعين وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لبروز الأفكار المُبدعة، فالتطبيق تثبيط وعرقلة الأفكار الإبداعية، ومن ناحية أخرى يؤدي إضفاء المرونة عليها لتنمية قدرات الحرفي للقوانين والالتزام بالأنظمة والاجراءات لا يتوافق تماما مع الخصائص المميزة للفرد المبدع، إذ لا يجد الفرصة السانحة لتوظيف ما يمتلكه من إمكانيات وقدرات إبداعية لحل المشكلات في بيئة العمل الداخلية، فهو يمارس أعمالا روتينية يومية تفتقر لطابع التجديد الأمر الذي يؤدي لقتل روح التحدي والمبادرة، والسلوك الإبداعي للعامل، حيث أنه يؤدي نفس المهام بالكيفية ذاتها وفي الوقت نفسه وبذات الطرق، ومن الناحية المقابلة فإن سهولة الاجراءات وساطتها والمرونة في وضعها حيز التنفيذ يؤدي إلى تهيئة البيئة التنظيمية الإبداعية التي تستثمر في قدرات الأفراد وتُبرز مواهبهم وتمنحهم الدافعية لبذل المزيد من المجهودات في المؤسسة، ومن بين أبرز العوائق ذات العلاقة المباشرة بالأنظمة والاجراءات والتي تقف حجر عثرة أمام الإبداع الإداري في تحقيق أهدافه نذكر مايلي:

– اتصاف اللوائح والقوانين والأنظمة بالجمود والروتين والتشدد في تطبيقها وتعارضها مع قدرات العاملين.

–هيمنة الطابع القانوني على العديد من المؤسسات مما يحد من فعالية نظام تقييم الأداء لأنه يركز على تقييم المشرف فقط دون باقي الأطراف الأخرى مما يقلل من موضوعية نتائج التقييم، الأمر الذي يعرقل توفير المناخ الملائم لإطلاق القدرات الإبداعية للعاملين.

– اعتماد نظم إدارية غير ملائمة لمتطلبات الإدارة الحديثة مما يعرقل جهود التغيير نتيجة الخوف بعض الطراف من فقدان امتيازاتهم وتأثّر مصالحهم.

[1]– أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، "العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية"، **مجلة العلوم الاقتصادية**، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، العدد 16، 2015، ص 18.

فمرونة الإجراءات والنظم من شأنها منح العاملين مزيدا من الحرية ويدفعهم للبحث عن الحلول وطرق جديدة لمعالجة المشكلات التي تعترض تأدية مهامهم، وفي المقابل فإن تعقد الأنظمة وجمودها يمثل عائقا أمام التفكير الإبداعي للعاملين، ويجعل المنظمة غير قادرة على مواكبة التغيرات السريعة التي تتسم بها البيئة المحيطة، فالثقافة البيروقراطية بما تتسم به من خصائص على غرار الجمود والروتين وتعدد المستويات والطابع المركزي والرسمي تؤثر على الروح المعنوية للعامل وتحد من دافعيته ورغبته في الإبداع[1].

ومن أجل أن يكون البناء التنظيمي ملائما لتفعيل الإبداع الإداري لابد له من مجموعة من الخصائص وأهمها[2]:

-اتسام الهياكل التنظيمية بدرجة منخفضة من المركزية والرسمية والتخصص يساهم في زيادة المرونة والحرية والإستقلالية مما يدفع الأفراد والجماعات إلى بذل المزيد من الجهود ومن ثم إطلاق قدراتهم الإبداعية.

- توفر وتعدد قنوات الإتصال التي تُسهل نقل المعلومات المُرتدة، الأمر الذي يسمح لكافة العمال على اختلافهم بتقديم أفكارهم واقتراحاتهم وتحفظاتهم.

-توفير الدعم من طرف القيادة والإدارة العليا لأصحاب الاختصاصات وأن يعملوا على تقديم رسائل تطمينيه لهم لإبعاد الشعور بالخوف والفشل، وأن هذا الأخير هو خطوة أساسية يتم البناء عليها لتحقيق النجاح[3].

-الثقافة المساندة والإبداع الإداري

حتى يكون الفرد مبدعا لابد من وجود بيئة تدعم هذا الإبداع وتشجعه وتسانده من خلال وضع السبل الكفيلة بتنميته بالتركيز على قيم الصداقة والتعاون والمساواة ومراعاة الجوانب الإنسانية وهو ما يتجسد في الثقافة التنظيمية المساندة التي وردت في تصنيف **والاش Walach 1983** لأنماط الثقافة التنظيمية، ويكمن جوهر الثقافة المساندة في التركيز على تمكين العاملين والتركيز على العمل الجماعي من خلال فريق العمل من خلال تلبية احتياجاتهم وتوجيه سلوكياتهم لإنتاج كل ما هو جديد من أفكار وسلع ومنتجات تصل بالمنظمة إلى التميز.

---

[1]- سعود بن محمد العريفي، **المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجيستير**، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2005، ص ص 74-76.

[2]- شاطر شفيق، **المرجع السابق الذكر**، ص 96.

[3]- أسماء بركان، نور الدين جليد، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري"، **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، العدد 8 ، 2017 ، ص ص 181-182.

-تشكيل الثقافة التنظيمية المساندة والداعمة للإبداع الإداري:

يعتبر إنشاء ثقافة تنظيمية مساندة من الأسس التي تؤدي لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أن تشكيل ثقافة داعمة ومجابهة للتحديات وداعمة لفريق العمل من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق منتجات جديدة تؤدي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ومن أجل تشكيل الثقافة المساندة لابد من الأخذ في الحسبان مجموعة من الإعتبارات[1]:

1-القيم المشتركة: وفقا لمجلة "**Harvard Business Review**" تحتاج الثقافة القوية والمتماسكة والتي تتميز بالاستدامة إلى مجموعة من القيم المشتركة التي تجسد مبادئ المؤسسة، إضافة إلى جملة من المعايير التي تقيس مدى التزام الموظفين بهذه المبادئ.

2-قدوة يُحتذى بها: حيث يجسد مالك المؤسسة وفريق العمل الذي يقوده قيمها التنظيمية، وذلك من خلال الالتزام بجعل الدعم والمساندة قيمة أساسية، عن طريق القيام بوضع نموذج للسلوك الداعم لفريق القيادة والموظفين، فعندما يتسم القائد بالنزاهة والشغف في أداء مهامه فإن ذلك سيؤثر إيجابا على العاملين ويدفعهم للتعاون معه في تحقيق أهداف المؤسسة.

3-احترام العاملين كبشر: إن عملية الدعم والمساندة لا تعني الإهتمام بالأداء الوظيفي وكيفية تنميته في ظل التطور التكنولوجي، وإنما مراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين والعمل على المحافظة عليهم.

4- دعم عملية الإتصال المفتوح: يعد الإتصال السريع والمفتوح من بين الأمور الأساسية لتشكيل الثقافة المساندة في المؤسسة، حيث يؤدي سوء الفهم والافتقار للتواصل المفتوح في جميع الإتجاهات إلى شعور العاملين بالتهميش وعدم التقدير، وبالتالي ينبغي مشاركة المعلومات مع العاملين في كافة المستويات ومناقشة الأفكار فيما بينهم سيساهم في الوصول إلى أحسن الأفكار والآراء في المنظمة، كما أن تمكين العاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات سيؤدي لكسب رضاهم وشعورهم بالتقدير مما يساعد على بناء ثقافة صحية في المؤسسة والحفاظ عليها ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

5-الإعتراف بالإنجازات: فالاعتراف بنجاحات الموظفين يخلق ثقافة تنظيمية إيجابية ويتيح لهم التعرف على مدى التقدير الحقيقي لجهودهم، حيث أن شعور العاملين بالتقدير من قبل رؤسائهم سيولّد لديهم الشعور بالثقة في أنفسهم وقدراتهم مما يحفزهم للعمل بجدية أكبر.

---

[1] -**Creating a Supportive Company Culture**, Jan 11, 2018 | Business Financing, NORTH MILL CAPITAL, see (14/05/2024: 10:15) https://www.summitfr.com/creating-supportive-company-culture/.

***الإدارة التفصيلية:** ظهر هذا المصطلح عام 1975 وهي شكل من أشكال الإدارة تتسم بالرقابة الشديدة للمدير على مرؤوسيه والسيطرة عليهم والتدخل في جميع تفاصيل عملهم بشكل دقيق، مما يؤدي لجعل العمال يشعرون بالتوتر والارتباك نتيجة لإهمال الجوانب الجوهرية والإنسانية في العمل، الأمر الذي يؤدي لإضعاف الروح المعنوية والقدرة الإنتاجية للعاملين.

ومن أجل توفير بيئة عمل داعمة ومساندة لابد من تحديد الأهداف بوضوح والاحتفال بالإنجاز الجيد للأعمال بهدف زرع الثقة في نفوس العاملين.

6-زرع الثقة: يتطلب بناء الثقافة المساندة توطيد روابط الثقة بين الرؤساء والموظفين بدلا من الإدارة التفصيلية (الجزئية) فمنح الثقة للموظفين على القيام بالأعمال وإنجاز المهام ومنحهم الإستقلالية للقيام بذلك من شأنه أن يؤدي إلى قدر كبير من المشاركة والمزيد من الإنتاجية.

7-إنشاء نظام دعم: يعتبر العاملون في المنظمة كالعائلة فهم يتواجدون مع بعضهم البعض أكثر من تواجدهم رفقة عائلاتهم، وفي هذا الصدد أظهرت دراسة عام 2017 أن العاملين يقضون 240 ساعة في العام مع بعضهم البعض بمعدل 8 ساعات في اليوم، الأمر الذي يعني أنهم يقضون أوقاتا مع زملائهم في العمل أكثر من أُسرهم، ولذلك ينبغي على القادة أن يأخذوا في الحسبان أنهم يقومون ببناء نظام دعم ومساندة يعمل كعائلة ثانية لأعضاء فريقهم.

8- القضاء على الخوف من الفشل: في الثقافة المساندة يتم اتباع استراتيجية تمكين العاملين للتقليل من الخوف، حيث أن تعزيز روح المبادرة لدى العامل من شأنه أن يؤدي به لإطلاق أفكاره والخروج من منطقة الراحة وتجريب الأفكار الإبداعية، كما أن التعلم من الأخطاء من بين أهم دروس النمو والتطور، ولذلك ينبغي على المدراء تشجيع موظفيهم على المبادرة دون الخوف من الفشل.

فثقافة المنظمة التي تقوم على العدالة والشفافية والثقة المتبادلة تساهم في بناء علاقات قوية بين المدراء والموظفين داخل المؤسسة وخارجها، كما أن المؤسسة التي توفر بيئة عمل تسودها الإيجابية ستدفع العاملين لأن يكونوا اكثر رضا وتفانياً في أداء عملهم.

-الممارسات التي تدعم الثقافة المساندة التي تُنمي الإبداع الإداري

تتطلب الثقافة المساندة من أجل النجاح الفعلي لتطبيقها إلى مجموعة من الممارسات والمقومات التي تساهم في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمة ومن أهمها[1]:

-دعم حرية العاملين وتشجيعهم على تقديم اقتراحات وطرق وأساليب جديدة غير مألوفة في العمل وتطبيقها من خلال تهيئة المناخ المحفز على ذلك.

-زيادة وعي العاملين بحتمية وجود فروق فردية في قدرات الأفراد ينبغي الإستفادة منها لتحقيق المصلحة العامة.

- رفع قدرات ومهارات الأفراد في إدارة الوقت لكي يتسنى لهم الإستثمار الأمثل للوقت في القيام بعمل إبداعي.

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، **قضايا إدارية وتنموية معاصرة تأصيل علمي وتطبيق عملي**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2015، ص ص 93-94.

-التأكيد على مبدأ المشاركة في صياغة الخطط ووضع الأهداف واتخاذ القرارات على كافة المستويات خاصة الدنيا في المنظمة.

- العمل على زيادة دافعية ورغبة العمال وتنمية مهاراتهم وتشجيعهم على العمل الجماعي في فرق عمل تتميز بالتجانس وفقا لمنظومة متماسكة.

-تنمية قدرات الأفراد العاملين على إدارة الصراع وتحسين مهاراتهم في التعامل مع ضغوط العمل.

وهناك من يركز على مجموعة أخرى من الدعائم والمقومات للثقافة المساندة التي تشجع الإبداع الإداري في المنظمة والمتمثلة في[1]:

التحدي: ويتجلّى من خلال وضع الشخص المكان الذي يتلاءم مع قدراته وإمكانياته، الأمر الذي يكون له وقع إيجابي على الحالة الذهنية للعامل مما ينمي طاقة الإبداع لديه، حيث أن التمكين في المكان غير المناسب يؤدي للشعور بالإحباط والإحساس بالتهديد من فقدان المنصب مستقبلا.

الحرية: ويتمثل في منح الحرية للعامل في تحديد الكيفية التي تنجز بها المهام الموكلة إليه وبالطريقة التي يراها مناسبة لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة على حد سواء بكل كفاءة وفعالية.

الموارد: يتأثر الإبداع الإداري بموردين أساسيين هما المورد المالي والزمني (الوقت) وكيفية توزيعهما، ولذلك ينبغي استخدامهما بعقلانية وبعناية شديدة لدورهما الحساس في إطلاق القدرات الإبداعية، ومن ناحية أخرى ينبغي الإشارة إلى أنه كلما كانت رقعة العمل أكبر كلما أدى إلى تحريك الخيال الإبداعي للعامل.

ملامح فريق العمل: فكلما اتسم فريق العمل بالتجانس كلما ساهم ذلك في إطلاق المهارات والإبداعات لدى الأفراد العاملين، ويتجلى ذلك من خلال رغبة الفرد في خدمة أهداف الجماعة، والمتمثلة أساسا في فرق العمل، وتظهر أهمية الفرد بالخصوص في المواقف الصعبة من خلال المبادرات التي يقدمها لحل المشكلات التي تواجه العمل.

تشجيع المشرفين: لكي يبدع العامل في تأدية وظيفته لا بد أن يحظى بالتشجيع والمؤازرة من قبل المشرف نظير ما قدمه من إبداعات وإنجازات، وهو الأمر الذي يغفل عنه العديد من المشرفين، فكلما تم تحفيز الفرد كلما أدى ذلك إلى حرصه الشديد على وظيفته وإبداعه فيها، ولذلك ينبغي على المدراء أن يكونوا أكثر انفتاحا على الأفكار الإبداعية التي يقدمها العامل بدلا من النقد الهدام الذي يُقوض جهود الإبداع ويحدها.

[1]- راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص 364.

خلاصة واستنتاجات

سعى هذا الفصل إلى بناء مقاربة نظرية شاملة لمفهوم الإبداع الإداري في المنظمة، والوقوف على أبعاده ومستوياته ومحدداته وأساليب تنميته، مع إبراز طبيعة علاقته بالثقافة التنظيمية. وقد بيّن العرض أن الإبداع الإداري لم يعد ترفًا فكريًا أو ميزة إضافية، بل أصبح مطلبًا استراتيجيا تفرضه البيئة المعاصرة بما تحمله من تحولات سريعة وتنافسية حادة، تجعل من قدرة المنظمة على التجديد في أساليب التسيير واتخاذ القرار شرطًا أساسيًا للاستمرار والتميز.

أوضح الفصل أن الإبداع الإداري يُعدّ عملية مركّبة تتداخل فيها أبعاد معرفية ووجدانية وتنظيمية؛ فهو ليس مجرد فكرة جديدة، بل قدرة على إنتاج حلول غير تقليدية لمشكلات العمل، وصياغة إجراءات وآليات تنظيمية أكثر كفاءة، ثم تفعيلها في الواقع بما يخدم أهداف المؤسسة. ومن ثمّ تميّزت الدراسة بين الإبداع بوصفه سمة فردية مرتبطة بخصائص الشخص المبدع، وبين الإبداع الإداري بوصفه ظاهرة تنظيمية تتشكل داخل سياق محدّد وتخضع لمجموعة من العوامل المحفّزة أو المعيقة.

كما بيّن الفصل أن الإبداع الإداري يمكن أن يُقاس ويُحلَّل عبر ثلاثة مستويات مترابطة؛ مستوى فردي يتعلّق بأفكار ومبادرات العاملين كلٌّ على حدة، ومستوى جماعي يعكس قدرة الفرق والوحدات على العمل التعاوني وإنتاج حلول مشتركة، ومستوى تنظيمي يتجلى في قدرة المنظمة ككل على تجديد هياكلها وسياساتها وأنظمتها وإدارة مواردها بطرق مبتكرة. ويؤكد هذا التقسيم أن الإبداع الإداري ليس حصيلة عبقرية فردية معزولة، ولا قرارًا فوقيًا، بل هو حصيلة تفاعل مستمر بين الأفراد والجماعات والبناء التنظيمي.

وتوقّف الفصل عند جملة من العوائق التي تعطل تنمية الإبداع الإداري، من أبرزها: سيادة الأنماط البيروقراطية الجامدة، والخوف من الخطأ والعقاب، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار، وغياب العدالة في التقدير والحوافز، وضعف نظم الاتصال وتدفق المعلومات. في المقابل، عُرضت مجموعة من الأساليب والممارسات التي تسهم في تنمية الإبداع الإداري، مثل تحسين إدارة الوقت، وتطوير المهارات، واعتماد أساليب حديثة في القيادة، وتبني برامج التدريب المستمر، وتوفير بيئة عمل تشجع المبادرة والعمل الجماعي وإدارة الصراع والضغوط بصورة بناءة.

وأبرزت الدراسة أن الإبداع الإداري لا ينمو في فراغ، بل يحتاج إلى بيئة تنظيمية حاضنة، وهو ما يربطه مباشرة بالثقافة التنظيمية. فقد أشار الفصل إلى أن الثقافة التنظيمية، بما تحمله من قيم واتجاهات ومعايير سلوك، تُعدّ عاملًا وسيطًا ومحددًا أساسيًا لمسار الإبداع الإداري؛ فالثقافة التي تسودها الثقة والتعاون والانفتاح على التغيير، وتقبل الاختلاف، وتسامح نسبي مع الأخطاء المرتبطة بالتجريب، من شأنها أن تفتح المجال أمام الأفراد والفرق ليعبّروا عن قدراتهم الإبداعية. في حين تؤدي الثقافات القائمة على الخضوع الشكلي والتصلّب في الإجراءات والخوف من السلطة إلى خنق المبادرة وتحويل العاملين إلى منفّذين سلبيين.

ويتبيّن من خلال ما قُدّم أن القيادة الإدارية تمثّل حلقة محورية في الربط بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري؛ إذ إن أسلوب القيادة، من حيث درجة المشاركة أو المركزية، ومستوى الدعم والتشجيع أو السيطرة والعقاب، يترجم القيم الثقافية القائمة إلى ممارسات ملموسة، إمّا أن تدفع نحو تبني الإبداع كخيار استراتيجي، وإمّا أن تعيد إنتاج أنماط تقليدية تعرقل كل محاولة للتجديد. وعليه، فإن أي مشروع جاد لتنمية الإبداع الإداري لا بد أن يمر عبر مراجعة أنماط القيادة وسياسات تنمية الموارد البشرية بما ينسجم مع ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

انطلاقًا من هذا العرض يمكن بلورة أهم استنتاجات الفصل الثاني في النقاط الآتية:

1. الإبداع الإداري يمثل استجابة ضرورية لمتطلبات البيئة المعاصرة، ويتجسد في القدرة على تجديد أساليب العمل والهياكل والإجراءات بما يتجاوز الحلول التقليدية، مما يجعله أحد أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمة.
2. الإبداع الإداري ظاهرة متعددة المستويات (فردي، جماعي، تنظيمي)، ما يستدعي تحليله وقياسه وفق هذه المستويات الثلاثة، وعدم الاكتفاء بالنظر إلى الإبداع من زاوية الفرد المبدع فقط.
3. تنمية الإبداع الإداري ليست مسألة مرتبطة بالقدرات الفردية وحدها، بل تتوقف بدرجة كبيرة على الممارسات التنظيمية وأساليب القيادة، ومدى توافر بيئة عمل عادلة، داعمة، ومشجعة على المبادرة والتجريب.

4. الثقافة التنظيمية تشكّل الإطار العميق الذي يحدد مدى قابلية المنظمة لاستقبال الأفكار الجديدة وتبني التغيير؛ فهي التي تحدّد ما إذا كانت قيم الدور الرسمي ستطغى على حساب المرونة، أو ما إذا كانت قيم المساندة والتشجيع والتعاون ستفتح المجال أمام ثقافة إبداعية حقيقية.

وبذلك يكون الفصل الثاني قد استكمل بناء الشق الثاني من الإطار النظري للدراسة؛ إذ وضع تصورًا متكاملاً للإبداع الإداري من حيث ماهيته ومستوياته وعوائق تنميته وأساليب دعمه، وربط ذلك بالثقافة التنظيمية باعتبارها بيئة حاضنة أو معيقة لهذا الإبداع. وهو ما يمهّد للانتقال في الفصل الموالي إلى الدراسة الميدانية، لتحليل أثر الأبعاد الثقافية المحددة في هذه الأطروحة في تنمية الإبداع الإداري بمستوياته المختلفة في مؤسسة سوناطراك.

الفصل الثالث:

أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مركب تكرير البترول بسوناطراك

بعد استعراض الجانب النظري للدراسة لابد من الإنتقال إلى الجانب الميداني الذي يتم فيه إسقاط واختبار الأفكار النظرية بالإعتماد على مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تهدف لقياس الظاهرة المدروسة ومدى تحققها وارتباط متغيراتها من عدمه على أرض الواقع، لأن البحث العلمي في العلوم السياسية بصفة عامة وفي العلوم الإدارية على وجه الخصوص يهدف إلى ربط الجانب النظري بالتطبيقي من أجل الوصول إلى وصف وتفسير وتحليل دقيق وموضوعي للظاهرة المدروسة ومن ثم فتح الأبواب لدراسات أخرى بناءً على النتائج المتوصل إليها.

يتضمن هذا الفصل جملة من الإجراءات الميدانية التي تم اعتمادها واستخدامها بغية إجراء هذه الدراسة، حيث بدأ أولا بتعريف مجتمع الدراسة المتمثل في مركب تكرير البترول **RA1K** بسوناطراك والمتواجد مقرها بالمنطقة الصناعية بولاية سكيكدة، وبعد ذلك تحديد المنهج المتبع الذي يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة، و من ثم تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها، ومجموعة الأدوات والتقنيات اللازمة للحصول على البيانات وجمعها وتبويبها وتحليل محاورها من أجل الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تجيب عن الإشكالية وتختبر صحة الفرضيات من عدمها ومناقشة هذه النتائج في ضوء أهداف الدراسة والدراسات السابقة، ليتم في الأخير تقديم جملة من الإقتراحات في ضوء النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مركب تكرير البترول بسوناطراك سكيكدة

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها وتحقيق رفاهية شعبها، ومن أجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة والتي تمثل نسبة معتبرة من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاعا استراتيجيا وحيويا، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة سوناطراك التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل وتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها.

المطلب الأول: التعريف بمُركب تكرير البترول بسوناطراك.

مركب تكرير البترول سوناطراك سكيكدة هي مؤسسة تابعة للمجمع الاقتصادي الجزائري سوناطراك، لذا سيتم أولا التعريف بالمؤسسة الأم ثم المؤسسة محل الدراسة.

هي الشركة الوطنية للإنتاج والتنقيب والتسويق وتحويل المواد البترولية، وهي اختصار لـ La Société Nationale pour la recherche , La Production, Le Transport, La Transformation, et La Commercialisation des hydrocarbures **(Sonatrach)**

والتعريف المضبوط والمتفق عليه لمؤسسة سوناطراك كما جاء في موقعها الرسمي هو " أن سوناطراك هي الشركة الجزائرية للبحث والتنقيب واستغلال والنقل بالأنابيب وتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها[1].

تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات طبقا للمرسوم رقم 63-491 الصادر بتاريخ 1963/12/31 وكان نشاطها الأساسي يتمثل في إنتاج ونقل وتسويق المواد الكربوهيدراتية، وتعتبر المؤسسة الوحيدة في الجزائر التي لها مسؤولية استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد، وتقدر صادراتها بما يفوق 90% من إجمالي الصادرات الوطنية.

وفي عام 1966 توسع نشاطها طبقا للمرسوم 292-66 الصادر بتاريخ 1966/09/22 حيث أُسند لها إلى جانب وظيفة الإنتاج وظيفتي النقل والتسويق، إضافة إلى مهمة استكشاف وتكرير المواد الكربوهيدراتية، وبمناسبة تأميم قطاع المحروقات يوم 1971/02/24 تم إقامة قطبين صناعيين كبيرين يتمثلان في:

- قطب أرزيو كأول منطقة صناعية.
- قطب سكيكدة كثاني منطقة صناعية.

فزيادة الإهتمام بتطوير المواد الأولية خاصة ما تعلق الأمر بالمحروقات، أدى لإعادة هيكلة وتنظيم المؤسسة عام 1981، مما أدى لانبثاق ثمانية عشر مؤسسة على غرار سوميك

[1]-www.Sonatrach-dz.com, Le 20/08/2023.

SOMIK، أونتيب ONTEP، سونلغاز SONELGAZ، جي سيبي GCB، نفطال NAFTAL، بوليميد POLIMED....إلخ.

بناءً على ما تقدم وبعد الإصلاحات التي تم إدخالها على قطاع المحروقات فيما يتعلق بسياسات إعادة الهيكلة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، جاء المرسوم 84-57 الصادر في 3 مارس 1984 الصادر عن وزارة الصناعة والطاقة والمتعلق بإنشاء مؤسسة ذات الأسهم تم تسميتها مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية سكيكدة (EGZIK : Entreprise de Gestion de la Zone Industrielle de Skikda) برأسمال قدره 160000000 دج.

يعتبر مركب تكرير البترول سكيكدة، والذي يرمز إليه بـــ RA1K ومعناه (**RA**FFINERIE **1** S**K**IKDA) ويُسمى كذلك بمصفاة سكيكدة، أكبر مركب تكرير بترول في إفريقيا، وهو واحد من سبعة مركبات تكرير بترول في الجزائر، حيث تم بناؤه على مساحة 190 هكتار مربع، في جانفي 1976 بعد العقد الذي تم توقيعه في 30 أبريل 1974 بين الحكومة الجزائرية والشركة الإيطالية SNAM PROGETTI وSAIPEM، وقد دخل العقد حيز التنفيذ بعد عام واحد (11 في مارس 1975) بالمناولة مع ثلاث شركات وطنية رئيسية هي: SONATRO, SONATIBA, SNMETAL

انطلق إنجاز المشروع في 2 جانفي 1976، وقد تم استلامه ودخوله حيز الإستغلال مع نهاية مارس 1980، بقدرة تكرير قدرها 15 مليون طن من النفط الخام سنويا.[1]

كان مركب تكرير البترول سكيكدة تابعاً للمؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية وتوزيعها ERDP التي أُنشأت بموجب المرسوم رقم 80-101 الصادر بتاريخ 1980/01/01، وكانت فرع بنسبة 100% من شركة سوناطراك.

وفي سنة 1987 تم تقسيم المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية وتوزيعها بمقتضى المرسوم رقم 87-189 إلى مؤسستين وطنيتين هما:

-نفتك (اختصار لنفط تكرير) **NAFTEC** مكلفة بتكرير البترول لصالح شركة سوناطراك.

-نفطال (اختصار لنفط الجزائر) **NAFTAL** مكلفة بتسويق المواد البترولية وتوزيعها.

وبتاريخ 2009/07/01 تم اندماج المؤسسة الفرعية نفتك مع الشركة الأم سوناطراك عن طريق عقد اندماج وامتصاص، لتتحول إلى قسم التكرير في شركة سوناطراك.

وفي تاريخ 2009/07/04 أبرمت شركة سوناطراك عقدا مع شركة سامسونغ **Samsung** الكورية الجنوبية، وتهدف هذه الاتفاقية إلى إعادة تأهيل وتجديد وتحديث المركب وذلك بتكلفة

[1]- Rapport d'activité sur l'unité de recuperation des aromatiques U200 Benzène, chapitre1, P4

تزيد عن 2 مليار دولار أمريكي، حيث كان هذا العقد يتضمن أربعة أغلفة مالية بأربع عملات مجزئة كما يلي:[1]

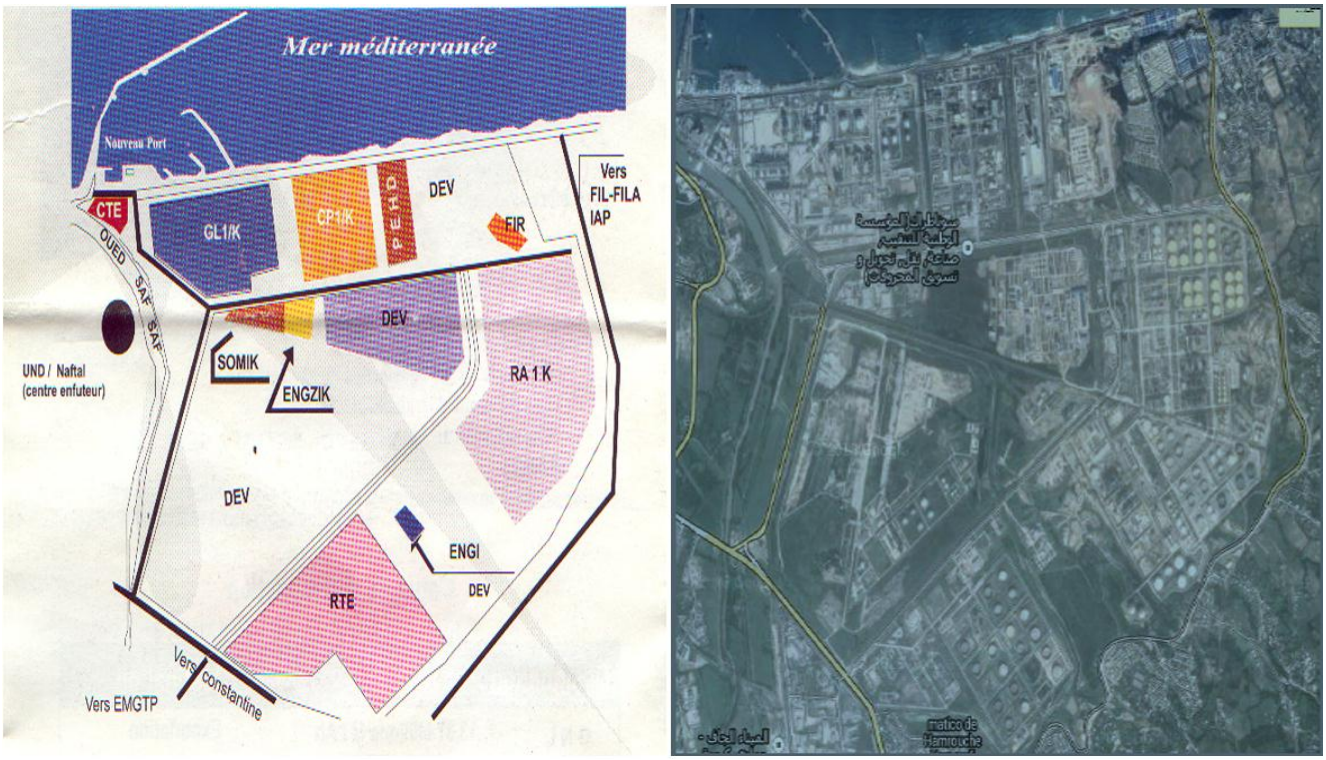
- 1 493 012 720 دولار أمريكي
- 11 701 484 000 ين ياباني
- 53 000 180 يورو
- 64 668 861 717 دينار جزائري

فأصبح المركب يتربع على مساحة 250 هكتار مربع عوضا عن 190 هكتار مربع، وبطاقة معالجة إضافية تقدر بـ 1.5 مليون طن متري من النفط الخام سنويا، لترتفع بذلك طاقة المعالجة الكلية للنفط الخام من 15 مليون طن متري/سنة إلى 16.5 مليون طن متري/سنة.

المطلب الثاني: موقع ومهام مركب تكرير البترول بسوناطراك وتعداد عامليه

يقع المركب في المنطقة الصناعية على بعد 7 كم^2 شرق عاصمة الولاية وعلى بعد كيلومترين من البحر، ويتم تزويدها بالنفط الخام **BHM (Brut Hassi Messaoud)** القادم من حاسي مسعود بواسطة وحدة النقل **RTE** بسكيكدة، يتم نقل النفط الخام بواسطة خط أنابيب قطره 27 بوصة على مسافة 760 كم^2 من حقول النفط إلى المركب.

الشكل رقم (16) الموقع الجغرافي لمركب تكرير البترول RA1K بالمنطقة الصناعية سكيكدة



[1]- Contrat n° DEV-K-23-09, avec le partenaire Samsung, juillet 2009, article n° 17, p 63

المصدر: تقرير النشاط لوحدة استرجاع العطريات U200، ص 4.

-أنشطة ومهام مركب تكرير البترول سكيكدة RA1K :

إن مهمة مركب تكرير البترول سكيكدة، هي تحويل النفط الخام BHM القادم من الحقول النفطية المتواجدة بـ "حاسي مسعود" بقدرة معالجة تبلغ 16.5 مليون طن متري في السنة، بالإضافة إلى النفط الخام المنخفض المستورد BRI (Brut Réduit Importé) 277000 طن متري في سنة.[1]

كما يتولى مركب تكرير البترول باعتباره من أكبر المؤسسات التحويلية الإنتاجية الكبرى جملة من الأنشطة كما يلي:

تعد المؤسسة تكرير البترول بسكيكدة إحدى المؤسسات التحويلية الإنتاجية الكبرى التي تملكها الدولة وتتمثل أهم أنشطتها في:

- تكرير النفط الخام الآتي من حاسي مسعود .
- معالجة النفط وهذا لإنتاج الزفت بجميع أنواعه والعطور.
- معالجة الخام المحول المستورد لإنتاج زفت الطرقات والزفت المؤكسد.
- مواصلة وضمان تغطية احتياجات السوق الوطني بالموارد المكررة على المستوى الكمي والنوعي.
- مواصلة عرض المواد المكررة الموجهة للسوق الدولية والمستجيبة للمقاييس الدولية.

1-4. تعداد العاملين في مركب تكرير البترول سوناطراك سكيكدة

الجدول رقم (07) يمثل تعداد العمال في مركب تكرير البترول حسب إحصائيات المحددة بتاريخ 2025/02/28

المديرية أو الدائرة	عدد العمال
مديرية المُركب	06
دائرة الأمن الداخلي	35
دائرة إبرام الصفقات	09
دائرة الوقاية والأمن الصناعي	140
دائرة المالية والقانونية	43
دائرة التنظيم والجودة	06
دائرة تكنولوجيا المعلومات	19

[1]- Rapport d'activité sur l'unité de récupération des aromatiques U200 Benzène, chapitre1, P4

المديرية الفرعية للمستخدمين	115
المديرية الفرعية التقنية	157
المديرية الفرعية للصيانة	379
المديرية الفرعية للاستغلال	656
المجموع	1565

المصدر: قسم الموارد البشرية

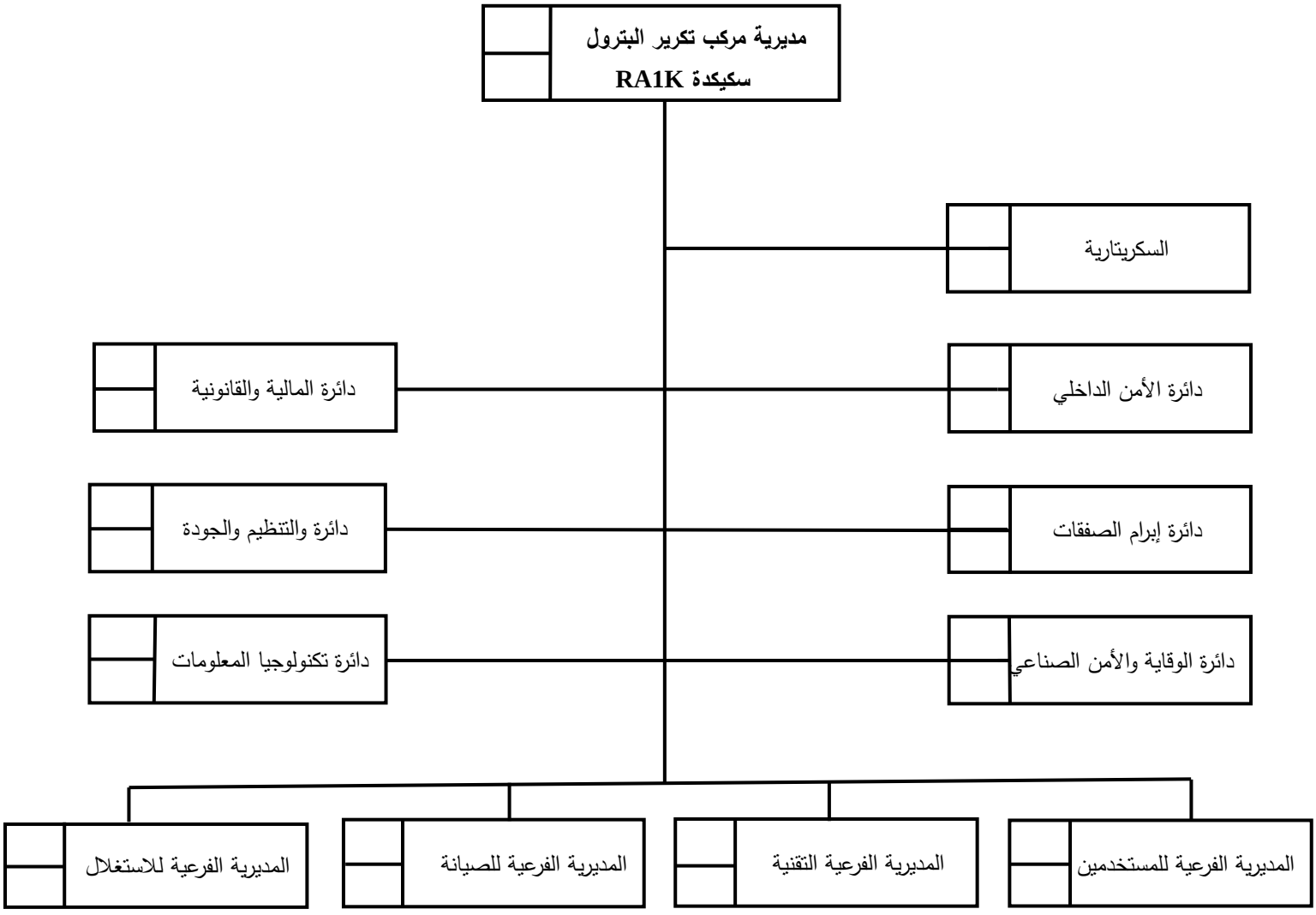
يتضح من الجدول الموضح أعلاه أن المديرية الفرعية للاستغلال هي أكبر الوحدات من حيث التركيبة البشرية إذ تضم ما يفوق 41% من العدد الإجمالي للعمال ويعود ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة والتي تختص بتكرير المواد النفطية، وتضم مديرية الإستغلال وحدها 5 مناطق للإنتاج تتوزع عبر المنطقة الصناعية، وبعد ذلك تأتي مديرية الصيانة التي تضم ما يقارب ربع العمال في المركب، ويعود ذلك لأن الأجهزة والآلات والمعدات المستخدمة في الإنتاج تستوجب الصيانة الدورية لأنها تعمل بصورة مستمرة سواء في النهار أو الليل ولذلك فهي تتطلب المتابعة وإصلاح أي خلل يتم تسجيله بصورة فورية لكي لا تتعطل العملية الإنتاجية، ثم تأتي المديرية الفرعية التقنية بـ 157 عاملا وعاملة والتي تعتبر من أهم المديريات على الإطلاق لأنها تضم قسم الرقابة والتفتيش والمخابر، وهي هياكل مهمة مجدا سواء في العملية الإنتاجية أو العملية الرقابية بالمنطقة الصناعية، فهي التي تحدد الخلل فور وقوعه وبعدها تراسل مناطق الإنتاج لإصلاحه، وبعد ذلك تأتي دائرة الوقاية والأمن الصناعي والتي تضم ما يقارب 10% من العمال، فعملية الإنتاج قد تحمل في طياتها العديد من المخاطر على الأفراد والممتلكات والتي تتطلب تحديدها من قبل هذه المديرية الفرعية التي تعمل توعية الأفراد بهذه المخاطر، وبعدها المديرية الفرعية للمستخدمين والتي تضم دوائر الموارد البشرية والوسائل والإدارة العامة ومهمة هذه الديرية بفروعها هو الحصول على الموارد البشرية وتكوينها وتطويرها إضافة لتوفير مختلف الأجهزة والمعدات التي يحتاجها المركب من أثاث وحواسيب وغيرها من الوسائل الضرورية لمواصلة الأنشطة الإدارية، ثم تأتي باقي المديريات والدوائر الأخرى بنسب متفاوتة وباختصاصات قانونية وتقنية وأمنية والتي تسهر جميعها على السير الحسن للمركب كل حسب اختصاصه.

المطلب الثالث: التنظيم الإداري لمركب تكرير البترول بسوناطراك سكيكدة RA1K

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فمما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها، وهو ما حرصت عليه مؤسسة مركب تكرير البترول لسوناطراك من خلال هيكلها التنظيمي الذي ساهم في مواكبة مختلف التغيرات الإقتصادية السريعة في كافة المجالات بما فيها ميدان المحروقات، وإعطاءها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة أساسا في توسيع نشاطها من أجل تلبية حاجيات الزبائن كما ونوعا.

ويمكن تبيان الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول وفقا لما يلي:

الشكل رقم (17) الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول بسوناطراك RA1K



Source : Decision portant mise en oeuvre de l'organisation de la direction de la raffinerie de skikda RA1K, Decision N° 07/RPC, RAF.A-021, Fait le 14 Fevrier 2022, Alger, p 2.

يتضح من خلال المخطط أعلاه أن مركب تكرير البترول يتشكل من مجموعة من الوحدات والمديريات التي تتكامل فيما بينها من حيث أنشطتها، حيث تتولى كل دائرة أو مديرية فرعية مجموعة من المهام والمتمثلة فيما يلي[1]:

1-المديرية الفرعية للاستغلال

تضطلع المديرية الفرعية للاستغلال وهي أكبر المديريات من حيث تعداد العاملين بمجموعة من المهام وتتمثل في:

-الإشراف والتنسيق لأنشطة الاستغلال وفقًا للبرامج والجداول الموضوعة من قبل الشركة.

-إعداد وتنفيذ خطط الإنتاج المعتمدة من حيث الكمية والسلامة والتكلفة مع احترام معايير الجودة ،الصحة ،السلامة والبيئة في إطار السياسات المحددة من قبل الشركة.

-إعداد ومتابعة الخطط النهائية للإنتاج وبرامج التموين بالمواد الكيميائية والإضافات وحركات الإزالة من مركب تكرير البترول RA1K.

-الحرص على المراقبة الدورية والمستمرة للوقوف على سير للمنشآت في ظروف حسنة، مع ضمان احترام مواصفات وجودة المنتجات النهائية والعمل على اقتراح الحلول للمشكلات المتوقعة.

-الاستغلال الأمثل لمنشآت الإنتاج.

-إدارة ومتابعة مخزونات المنتجات النهائية والمنتجات الوسيطة في مركب تكرير البترول RA1K.

-برمجة وتنسيق عمليات الإغلاق السنوية وضمان تخطيط وتنظيم وجدولة أنشطة مختلف الهياكل المعنية.

- إعداد الميزانية المتوقعة الخاصة بالمديرية الفرعية للاستغلال.

-الإشراف على تنفيذ سياسات الصحة والسلامة المهنية وحماية البيئة وفقا للوائح والإجراءات .

وتتضمن المديرية الفرعية للاستغلال عدة أقسام نذكرها على النحو الموالي:

-قسم الإنتاج P1.

-قسم الإنتاج P2.

-قسم الإنتاج P3.

-قسم الإنتاج P4.

-قسم الإنتاج P5.

[1]-Decision portant mise en oeuvre de l'organisation de la direction de la raffinerie de skikda RA1K, Decision N° 07/RPC, RAF.A-021(R1), Fait le 14 Fevrier 2022, Alger, pp 3-16.

-قسم البرمجة وحركة المنتجات.

2-المديرية الفرعية التقنية

وتعد من أهم المديريات في المركب وتقوم بجملة من المهام والتي نذكر أهمها:

-الإشراف على أنشطة الهياكل التي تقع تحت مسؤوليتها فيما يتعلق بمراقبة وتطوير وفحص السلامة وفقاً للمعايير والمواصفات القياسية لجودة السلامة والتكلفة.

- مراقبة الامتثال للمواصفات الفنية للمنتجات المستلمة أثناء الإنتاج والمنتجات النهائية.

- العمل على إعداد دراسات التطوير والاستثمار والصيانة والموثوقية والسلامة المهنية (IMFS) للتحسين والتركيبات.

- تنفيذ برامج الفحص (الوقائي والتنظيمي) وفقًا للجداول الزمنية المحددة.

- القيام بالزيارات التنظيمية من أجل متابعة تنفيذ عمليات الصيانة واختبارات المعدات الثابتة وفقاً للمعايير والتشريعات السارية المفعول.

- دراسة التقارير المتعلقة بتحليل النقص في إنتاج الاستهلاك الذاتي وتقارير الحوادث واقتراح التحسينات اللازمة.

- المشاركة في تطوير وتحديث قاعدة بيانات المعايير الفنية والهندسية.

- إعداد توقعات الميزانية وتحسين ظروف الاستثمار في المركب.

- إنجاز مشاريع الاستثمار في المركب مع احترام الخطط والإجراءات وقواعد السلامة والصحة والبيئة وفقا للآجال والميزانية المحددة.

- الحرص على إجراء التعديلات اللازمة على ملف المعدات في المركب بالتعاون والتنسيق مع المديرية الفرعية للاستغلال.

- الحرص على سلامة الأشخاص والممتلكات والهياكل داخل المركب.

- العمل على توفير وسائل السلامة ومكافحة الحرائق في منشآت المركب بصفة دائمة.

- الحرص على تنفيذ السياسات التي تتضمن القواعد والإجراءات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والبيئية.

- الحرص على استعمال منشآت الإنتاج وفقا للكتيبات التشغيلية.

- المساهمة في تطوير وتحديث الوثائق التقنية، خاصة فيما يتعلق بالكتيبات التشغيلية وفقا للخطط والإجراءات والمواصفات المحددة.

وتضم نيابة المديرية التقنية عدة أقسام ودوائر والمتمثلة في:

-قسم الدراسات والهندسة.

-قسم التفتيش.

-قسم الاختبارات.

- قسم الاستثمار والصيانة والموثوقية والسلامة (IMFS).

3-المديرية الفرعية للصيانة

وهي بمثابة قلب المركب وتضطلع بمجموعة من الأدوار وفقا لما يلي:

-المساهمة في وضع السياسات والإجراءات والأنظمة والأساليب المتعلقة بمجال الصيانة وإدارة استثمارات تجديد أدوات الإنتاج.

- إعداد الخطة السنوية للصيانة.

- تقديم الدعم والمشورة و مد يد العون للقسم الفرعي للاستغلال في مجال الصيانة والتجديد.

- الحرص على إجراء اختبارات التشغيل التنظيمية **APG/APV** للمعدات بالتعاون مع المديرية الفرعية التقنية.

- الحرص على السير الحسن للتوقفات المبرمجة سواء من حيث التخطيط أو احترام المواعيد.

4-المديرية الفرعية لشؤون الموظفين:

وتعد هي الأخرى من أهم المديريات في المركب تقوم بمجموعة من المهام الأساسية خاصة في مجال الإدارة والتنظيم والمتمثلة في:

-الإشراف والتنسيق بين أنشطة الهياكل الواقعة تحت مسؤوليتها من حيث إدارة وتنمية الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين والموارد.

- ضمان الالتزام بتطبيق القواعد والنصوص التنظيمية المتعلقة بمجال إدارة وتنمية الموارد البشرية.

- تنفيذ سياسات التنظيم الإداري داخل مركب تكرير البترول.

- إدارة الرواتب والمزايا والخدمات الاجتماعية والطبية نيابة عن الطاقم الهيكلي لإدارة المركب RA1K.

- تطوير محطات العمل في مجال الصحة المهنية ضمن إدارة المركب RA1K والسهر على تنفيذها.

- التغطية الطبية لموظفي المركب RA1K فيما يتعلق بطب العمل.

- المراقبة السنوية والمتعددة السنوات للمصانع بما يتماشى مع أهداف المركب.

- مراقبة وتزيين محطات الخدمات اللوجيستية PMT وتنفيذها.

- السهر على توفير معدات الحماية الفردية والأثاث والمستلزمات المكتبية لإدارة المركب RA1K.

- تنفيذ خدمات النقل والنظافة والتموين والتسليم في أحسن الظروف ضمن الآجال المحددة.

– إضفاء الطابع الرسمي على قرارات التنظيم الإداري التي تقع ضمن اختصاصات مديرية شؤون الموظفين.

– تحديث مخزون التراث المنقول والعقاري لمركب RA1K.

– توفير الرعاية للمبعوثين والضيوف القادمين من قسم عمليات التكرير.

–صيانة المركبات وإدارة مخازن قطع غيار الشحن.

وتضم المديرية الفرعية لشؤون الموظفين عدة أقسام والمتمثلة في:

–قسم الموارد البشرية.

– قسم الإدارة العامة.

– قسم الوسائل العامة.

4–1.قسم الموارد البشرية

ويتولى هذا القسم الذي يعد من أهم الأقسام بالنسبة للمركب مجموعة من المهام ومن أهمها:

– تنفيذ سياسات الشركة في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية.

– المساهمة في ربحية إدارة المركب من خلال توفير الموارد البشرية بالجودة والكمية المطلوبة والضرورية لعمل جميع أنشطة المركب.

– تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية لهياكل المركب وفقًا لسياسة التدريب المعمول بها.

– الحرص على توفير مناخ جيد من شأنه الحفاظ على علاقات العمل المتناغمة.

– الحرص على احترام قوانين العمل المعمول بها داخل إدارة المركب.

– تنظيم المعلومات والتقارير.

4–2.قسم الإدارة العامة

ويقوم هذا القسم بجملة من الوظائف من أهمها:

–التسيير الإداري للموظفين التابعين لصلاحيات إدارة المركب RA1K، مع احترام الإجراءات والأنظمة المعمول بها في المؤسسة.

– المساهمة في إعداد كشوف رواتب موظفي مركب تكرير البترول ضمن الآجال المحددة ووفقا للوائح المنصوص عليها.

– تنسيق الأنشطة الاجتماعية والمتمثلة في المساعدة الاجتماعية، الطفولة، الرياضة، الثقافة والترفيه.

– إعداد وتنفيذ ومتابعة البرامج السنوية للطب المهني.

– المساهمة في تغطية الرعاية الطبية الاجتماعية للعمال وذوي الحقوق واقتراح التدابير اللازمة التي من شأنها تحسين فعالية الخدمات المقدمة.

– تنظيم المعلومات والتقارير.

4-3.قسم الوسائل العامة

ومن بين المهام التي يضطلع بها هذا القسم نذكر ما يلي:

–تقديم العروض المقدمة إلى إدارة المركب RA1K فيما يتعلق بخدمات النقل والتموين والإطعام والصيانة العامة والجودة وفقا للسياسات والإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

– ضمان تنفيذ الأعمال وفقاً للأنظمة والإجراءات المعمول بها.

– المساهمة في تحقيق الأرباح والمداخيل من خلال الخدمات المقدمة عن طريق تحسين وسائل والتكاليف عمليات الشراء / أو الأنشطة المتعاقد عليها.

– تطوير وصيانة قاعدة البيانات للموردين والمقاولين.

– تنظيم المعلومات وإعداد التقارير وتقديمها.

5–دائرة المالية و القانونية:

تعتبر دائرة المالية من أهم الدوائر التي تسهر على تسيير والرقابة داخل المركب، وتتمثل أهم مهامها في:[1]

- إعداد الميزانيات التقديرية للاستثمار وفقا لسياسات الشركة، وضمان متابعة الإنجازات ومراقبة تنفيذها في إطار اللوائح و الإجراءات المعمول بها.
- إعداد مخطط الخزينة للمركب.
- التسيير وفقا للمتطلبات القانونية والتنظيمية للمحاسبة في المركب، وتحليل الحسابات وتحرير المستندات والتقارير المطلوبة في هذا الصدد.
- تطوير وتنفيذ نظام معلومات مفيد للمحاسبة التحليلية من أجل تحديد سعر تكلفة المنتجات النهائية.
- متابعة أي ملف ذو طابع قانوني أو قضائي وتقديم المساعدة والمشورة القانونية للهياكل بخصوص تحرير العقود والمفاوضة عليها.
- تنفيذ الإجراء المالي داخل المركب.
- التطوير والحفاظ على مستوى مهارة موظفي المركب.
- تنظيم المعلومات و التقارير.

6–دائرة الوقاية والأمن الصناعي HSE

وتعتبر الضامن لأمن وسلامة المركب بكافة مكوناته ومن أبرز وظائفها:

[1] Décision de l'organisation de la raffinerie de Skikda RA1K, AVL.A-299 R2, du 07/01/2018, P10

– الحرص على حماية التراث ووحدات الإنتاج والملحقات، من خلال تنفيذ خطط السلامة والوقوف على مدى احترام التعليمات والقواعد المتعلقة بها.

– الحرص على سلامة الأشخاص والممتلكات والمنشآت داخل المركب.

– العمل علي تطوير المركب من خلال البحث عن التحسين المستمر من أجل الحفاظ على سلامة الأشخاص والهياكل.

– تحليل مخاطر الصحة والسلامة والبيئة داخل إدارة المركب RA1K ووضع الخطط اللازمة لمجابهتها التعامل معها.

– نشر القواعد والتعليمات الخاصة بالسلامة على أوسع نطاق والسهر على تطبيقها.

– مراقبة تنفيذ السياسات والقواعد والإجراءات في مجال الصحة والسلامة المهنية.

–التعرف على مهارات العاملين والعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها.

– تنظيم المعلومات وإعداد التقارير.

7–دائرة إبرام الصفقات

وتضطلع هذه الدائرة ذات الطابع القانوني بمجموعة من الوظائف والمهام وفقا لما يلي:

– التنسيق بين عمليات التحولات التجارية مع الهياكل المعنية وفقاً للأحكام التنظيمية في هذا المجال.

–إعداد ملفات طلبات العروض والتنسيق مع الهياكل المعنية.

– متابعة إعلانات طلبات العروض منذ نشرها في النشرة الأسبوعية.

– التكفل بجميع المراسلات مع المتدخلين في طلب العروض.

– التنسيق مع لجنة فتح العروض وحضور جلسات فتح وتقديم العروض الفنية والمالية بالإضافة إلى إعداد محضر لجنة تقييم العروض.

– الإخطار بالمنح المؤقت والنهائي للصفقات.

– إنشاء بنك بيانات "إبرام الصفقات".

– تنظيم المعلومات والتقارير.

8–دائرة تكنولوجيا المعلومات

وهي الدائرة التي تختص بالجانب المعلوماتي والتكنلوجي والبيبليوغرافي ومن بين وظائفها:

– تركيب وتهيئة وإدارة المعدات البرمجية وقواعد البيانات والشبكات المعلوماتية للإدارة في مركب RA1K والمساعدة على للتشغيل الأمثل والمتسلسل للهياكل المختلفة في المركب.

– الحرص على الاستغلال الأمثل للأنظمة المعلوماتية.

– تولي صيانة معدات الأنظمة المعلوماتية على مستوى مركب **RA1K**.

– مساعدة منشآت مركب RA1K على إنجاز مشاريعها المعلوماتية.

– تولي إعداد التقارير الموحدة للخطط السنوية وتقارير التنفيذ والحصائل الدورية وفقًا لنظام المعلومات الإدارية المعمول به في الشركة وضمان نشرها على أوسع نطاق.

– الإشراف على خدمات الاتصالات.

– إدارة وحفظ الوثائق والأرشيف وفقاً لسياسة المؤسسة.

– تقديم الخدمات المكتبية داخل مركب **RA1K**.

– إدارة وتطوير عمليات الأرشفة على مستوى مركب تكرير البترول وتقديمها للمنشآت.

– تنظيم المعلومات والتقارير.

9– دائرة التنظيم والجودة

وتضطلع بمجموعة من المهام والأنشطة ذات الطابع التنظيمي وأهمها:

– إعداد وتطوير الدليل الداخلي للتنظيم الإداري.

– المساهمة في تطوير الدليل العام للهيكل التنظيمي لإدارة المركب RA1K وفقاً للإجراءات المؤسسية.

– إضفاء المرونة على الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول **RA1K** وما يشمله من أقسام ومهام بالتنسيق مع الهياكل المعنية في الدائرة.

– تحديث وتجديد أدوات التنظيم والإدارة.

– دراسة وتحليل مقترحات مخططات التنظيم.

– إعداد وتحديث قاعدة بيانات إجراءات نظام التشغيل لإدارة المركب RA1K.

– تقديم الدعم والمشورة لهياكل المركب في مجال التنظيم والإجراءات.

– تنفيذ نظام إدارة الجودة داخل المركب.

– المساهمة في إعداد سياسة وأهداف نظام جودة الوقاية والأمن الصناعي **QHSE** لإدارة مركب تكرير البترول RA1K.

– إنشاء وصيانة نظام إدارة الجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئية في إدارة مركب تكرير البترول RA1K وضمان تحسينه.

– متابعة أعمال مجموعات التحسين وتنشيط الإجراءات بين العمليات.

– إعداد التقارير المتعلقة بمتابعة نظام إدارة الجودة.

– تنظيم المعلومات وإعداد التقارير.

10–دائرة الأمن الداخلي

وهي الدائرة التي تتولى السهر على أمن المؤسسة ومن بين أبرز مهامها:

– السهر على ضمان سلامة ممتلكات مركب تكرير البترول RA1K.

– تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات على ممتلكات المركب.

– وضع الوسائل اللازمة لإحباط أي تهديدات أو أي أعمال تخريب تواجه المركب والمناطق المحيطة به.

–تنظيم المعلومات والتقارير[1].

يتبيّن من خلال عرض التنظيم الإداري لمركب تكرير البترول بسوناطراك سكيكدة أنّنا أمام هيكل هرمي وظيفي كبير الحجم، يقوم على تعدّد المديريات الفرعية والدوائر المتخصّصة (الاستغلال، التقنية، الصيانة، شؤون المستخدمين، الأمن الداخلي، الوقاية والأمن الصناعي، التنظيم والجودة، المالية والقانونية، تكنولوجيا المعلومات...) مع توزيع عددي معتبر للعمال عبر هذه الوحدات بما يتناسب مع طبيعة أنشطتها الإنتاجية والخدمية.

هذا التنظيم يعكس، من جهة، درجة عالية من التخصّص وتقسيم العمل، ويضمن وضوحًا نسبيًا في المهام والمسؤوليات وخطوط السلطة، وهو ما يسمح بضبط مسار العمليات المعقّدة في مجال التكرير، وتحقيق مستويات مقبولة من الفعالية والالتزام بمعايير الجودة والصحة والسلامة والبيئة وفي الوقت نفسه، يكشف التركيز القوي للسلطة في قمة الهيكل، واعتماد المركب على عدد محدود من المديريات المحورية، عن حضور ملموس للطابع المركزي والبيروقراطي في التسيير، بما قد يحدّ من هامش الاستقلالية المتاح للأقسام والعمّال في اتخاذ المبادرات.

وبناءً عليه، يمكن القول إن التنظيم الإداري للمركب يوفر بنية رسمية واضحة ومتخصّصة تُهيئ إطارًا ملائمًا لتنسيق الجهود وتكامل الأدوار، غير أن مدى قدرته على دعم ثقافة تنظيمية مسانِدة ومبدِعة سيظل مرتبطًا بكيفية استثمار هذا الهيكل في خلق قنوات اتصال فعّالة، وتفويض مناسب للصلاحيات، ومساحة واقعية للمبادرة داخل كل مديرية ودائرة، وهو ما ستعمل الدراسة الميدانية على استكشافه لاحقًا من خلال قياس الثقافة التنظيمية وتحديد مستويات الإبداع الإداري في المؤسسة.

[1] - Decision portant mise en oeuvre de l'organisation de la direction de la raffinerie de Skikda RA1K, **Opcit**, pp14-16.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من أجل أن يحقق البحث الميداني أهدافه والمتمثلة أساسا في التوصل لإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات لابد وأن يضع الباحث إطارا منهجيا للدراسة يتضمن تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، ولذلك سوف نتناول في هذا المبحث مجتمع الدراسة وعينتها، كما وسيتم تناول الأدوات المستخدمة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المتبعة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يُقصد بمجتمع الدراسة جميع العناصر التي يراد دراستها، أما العينة "**Sample**" فتعني سحب جزء من مجتمع الدراسة وفق طريقة تسمى بالمعاينة، وبعد أن يختار الباحث العينة من مجتمع الدراسة يقوم بتصميم النتائج التي توصل إليها على مجتمع البحث[1].

وطبقا لإحصائيات شهر فيفري 2025 فإن مجتمع الدراسة يتكون من 1565 عاملا وعاملة من إطارات وأعوان تنفيذ وأعوان تحكم موزعين على مختلف الوحدات في مركب تكرير البترول بمؤسسة سوناطراك في ولاية سكيكدة (أنظر الجدول رقم 07).

أما بالنسبة لعينة الدراسة والتي تمثل عنصرا رئيسيا في البحث الميداني فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة والتي تكون فيها الفرصة متساوية لجميع المفردات بهدف أن تكون العينة أكثر تمثيلا لمجتمع البحث، والقاعدة المعتمدة في هذا الشأن هي أنه عندما يبلغ عدد مفردات مجتمع البحث عدة آلاف فإن حجم العينة يجب أن يبلغ ما نسبته 10% من المجتمع الكلي للدراسة[2].

وقد تم توزيع 190 استمارة على مفردات عينة البحث أي ما يعادل نسبة 12% من المجتمع الكلي للدراسة الذي يبلغ عدده 1565، وقد تم استرداد 173 استمارة، وبعد استبعاد الاستمارات الغير صالحة للتحليل منها والتي عددها 5 استمارات، ليكون العدد النهائي للاستمارات الصالحة للتحليل 168 استمارة، أي ما نسبته 88% من العينة التي تم اختيارها، وقد شملت العينة التي تم توزيع الاستمارة على مفرداتها جميع الفئات السوسيومهنية من إطارات عليا وإطارات وأعوان تنفيذ وأعوان تحكم.

---

[1]–منذر الضامن، **أساسيات البحث العلمي**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 160.

[2]–موريس أنجرس، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية**، (ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون)، الجزائر: دار القصبة للنشر، 2006، ص 319.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة

بالنسبة لمجالات الدراسة فهي تشمل الحيز المكاني الذي أقيمت فيه الدراسة الميدانية ألا هو مركب تكرير البترول التابع لمؤسسة سوناطراك والمتواجد بالمنطقة الصناعية بولاية سكيكدة والذي تم اختياره على اعتبار أنه أكبر وحدة في المنطقة، ولأنه يحتل المرتبة الأولى قاريا من حيث قدرة المعالجة والتصفية بـ 16.5 مليار طن سنويا وهو ما يجعله أحد أعمدة الإقتصاد الوطني.

أما بالنسبة للمجال الزمني للدراسة فقد تم عبر عدة مراحل، حيث كانت المرحلة الأولى خلال شهر أوت 2022 أين تم قبول طلب إجراء الدراسة الميدانية حيث تم التعرف على البطاقة التقنية للمؤسسة من حيث طبيعة نشاطها وتركيبتها العمالية، والمرحلة الثانية كانت خلال شهر أفريل من عام 2024 أين تم التوجه لأقسام المؤسسة ومشاهدة طريقة العمل عن كثب للتعرف على مؤشرات الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري، أما المرحلة الثالثة فقد كانت خلال شهر فيفري 2025 والتي تم خلالها توزيع الاستمارة وإجراء المقابلات مع العاملين.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة الميدانية وأساليبها الإحصائية

من أجل القيام بالبحث الميداني لا بد من الاستعانة بمجموعة من الوسائل قصد تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لمعالجة الظاهرة موضوع البحث، كما تستوجب الدراسة كذلك مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تهدف لجمع البيانات وتبويبها ومعالجتها، وقد تم الإعتماد على عدة أدوات في هذه الدراسة وتتمثل في[1]:

1-الملاحظة: وهي عبارة عن مشاهدة مقصودة ودقيقة ومنظمة وهادفة وعميقة تربط بين الظواهر الخاضعة للدراسة، فهي إذا رؤية منظمة وممزوجة باهتمام بالظواهر الخاضعة من خلال الاستعانة بآلات وأدوات علمية دقيقة، كما أنها عبارة عن مشاهدة الظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعددة بهدف جمع البيانات وتسجيلها وتحليلها والتعبير عنها إما كميا أو كيفيا، وقد تم الاستعانة بالملاحظة في التعرف على مجموعة الأبعاد الثقافية في المنظمة من أجل التعرف على الثقافة السائدة، إضافة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وماهي أبرز العوائق التي تعترضه.

2- المقابلة: وهي أداة بحث تشبه الاستبيان في مواصفاتها وخطواتها وتقوم على حوار بين الباحث والمبحوث وذلك بهدف الحصول على معلومات عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة

[1] -مروان عبد المجيد إبراهيم، **المرجع السابق الذكر**، ص: 174.

من أجل معرفة آراء وانطباعات المبحوثين[1]، وقد استخدمت المقابلة في هذه الدراسة تدعيما للاستبيان حيث أن هناك معلومات لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق ملاقاة بعض الأشخاص الذين لهم دراية بمجال الظاهرة محل الدراسة، حيث تمت المقابلة مع مختلف الفئات الموجودة في المؤسسة سواء إطارات أو أعوان تنفيذ أو تحكم، وذلك لمعرفة آرائهم حول الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري، فهذه المقابلة إذا تضمنت مجموعة من الأسئلة لم يتم طرحها في الاستبيان ولكنها جاءت مدعمة له.

وفي هذا الصدد تم مقابلة مسؤولة التكوين في قسم الموارد البشرية[2]، والتي تم سؤالها حول الهيكل التنظيمي للمركب وتعداد العاملين فيه وعن طبيعة القيم الثقافية السائدة في المؤسسة ونمط التسيير المتبع أيضا، كما تم مقابلة رئيس قسم الإدارة العامة[3]، وتم سؤاله عن نمط الثقافة السائدة في المؤسسة وما هو النمط القيادي المتبع في التعامل مع العاملين، ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز أو عرقلة الإبداع الإداري، كما تم مقابلة رئيس قسم الإنتاج للمنطقة الخامسة من المركب [4]، في وتم سؤاله هو الآخر عن النمط القيادي الذي يتبعه في التعامل مع المرؤوسين وعن مؤشرات الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومدى ملائمتها للإبداع الإداري.

3-الاستمارة الاستبانية: ونعد من بين أهم الوسائل لجمع البيانات فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يتم إرسالها إلى عدد من أفراد مجتمع الدراسة الذين تم انتقائهم من العينة الخاصة بالبحث، والغرض من ذلك هو الحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملأها المجيب نفسه[5]، وقد تم إعداد الاستمارة في دراستنا من خلال الاستعانة بتوجيهات وملاحظات مجموعة من الأساتذة المحكمين ليتم إخراجها في صورتها النهائية.

وقد تم تقسيم الاستمارة الاستبانية إلى جزئين، حيث يشمل الجزء الأول البيانات الديمغرافية والتي تشمل عدة معطيات وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة السوسيومهنية، المديرية أو الدائرة التي يعمل بها الموظف، أما الجزء الثاني فيشمل متغيري الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى محورين:

---

[1]-غازي عنيزان الرشيدي، **المقابلات في البحوث النوعية من متطلبات مقرر إتجاهات تربوية معاصرة**، ط1، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2019، ص 20.

[2]-مقابلة مع مسؤولة التكوين في قسم الموارد البشرية السيدة **سعيود بسمة**، بتاريخ 2025/02/20 على الساعة 11:45.

[3] -مقابلة مع رئيس قسم الإدارة العامة السيد **قيرة فواز**، بتاريخ 2025/20/28 على الساعة 10:30.

[4] – مقابلة مع رئيس قسم الإنتاج المنطقة الخامسة السيد **لطرش سفيان**، بتاريخ 2025/03/01 على الساعة 14:00.

[5]– مروان عبد المجيد إبراهيم، **المرجع السابق الذكر**، ص 165.

المحور الأول والمتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة والذي يتفرع إلى ثلاثة أبعاد:

البعد الأول: وهو الموسوم بثقافة الدور ويشمل 16 عبارة.

البعد الثاني: ويشمل الثقافة المساندة ويتضمن 11 عبارة.

البعد الثالث: ويضم الثقافة الإبداعية وينطوي على 16 عبارة.

المحور الثاني الذي يتضمن المتغير التابع وهو الإبداع الإداري وقد تم تقسيمه لثلاثة أبعاد:

البعد الأول الذي يشمل الإبداع على مستوى الفرد ويضم 5 عبارات

البعد الثاني الذي ينطوي على الإبداع على مستوى الجماعة ويتضمن 4 عبارات

المحور الثالث الموسوم بالإبداع الإداري على مستوى المنظمة والذي يشمل 9 عبارات.

إضافة إلى المحاور السابقة الذكر ومن أجل تشخيص أكثر لمتغيري الدراسة تم إضافة مجموعة من الأسئلة المغلقة والنصف مفتوحة والمفتوحة.

- أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

وقد تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss v21 الإحصائي، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- أساليب الإحصاء الوصفي

وقد تم استخدام ما يلي:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية للإجابات؛
- المتوسط الحسابي لتحديد مستوى المتغيرات؛
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت القيم حول أوساطها الحسابية.

2- أساليب الإحصاء الاستدلالي

وقد تم استخدام ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة العينة، والذي يقوم على دراسة العلاقة بين متغيرين؛
- اختبار ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

وقد تم الاعتماد على مقياس "**ليكارت**" الخماسي كالتالي:

جدول رقم (08): درجات وحدود فئات مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	حدود الفئة		التقييم	المجال
	من	إلى		
1	1	1.80	منخفض جدا	غير موافق بشدة
2	1.81	2.60	منخفض	غير موافق
3	2.61	3.40	متوسط	محايد
4	3.41	4.20	مرتفع	موافق
5	4.21	5	مرتفع جدا	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث.

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس **ليكارت** للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، وفي هذا الإطار تم حساب المدى **(5-1=4)** ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي **0.80=5/4**، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وقد تم تحديد درجة الموافقة من خلال النسبة المئوية لمستوى التطبيق المستخرجة من خلال المتوسط المرجح لمقياس **ليكارت**.

- صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وُضعت لقياسه، وقد تم التأكد من ذلك كالتالي:

1- الصدق الظاهري:

وهذا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، بغرض تدقيقها والتأكد من مناسبة الفقرات وصحتها، حيث أبدو تعديلات وملاحظات ساهمت في إخراجه بصورته النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد به اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا بحساب معامل الارتباط **بيرسون** بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه، وفيما يلي توضيح ذلك:

- قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

1- ثقافة الدور

الجدول رقم (09): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات ثقافة الدور

ثقافة الدور			
الرقم	العبارات	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى المعنوية
1	تتمركز القيم الأساسية للمؤسسة حول الاحترام والثقة والشفافية.	0.735**	0.000
2	تسهر المؤسسة على توفير وسائل السلامة المهنية للعمال.	0.588**	0.000
3	تربط المؤسسة أهدافها الاستراتيجية بفعالية الأداء الوظيفي لعمالها.	0.685**	0.000
4	تسهل الطقوس والممارسات اليومية تنفيذ المهام بفعالية	0.688**	0.000
5	تعتمد المؤسسة على الرقابة الإسترتيجية على كل المصالح.	0.631**	0.000
6	لكل مصلحة نظام رقابي معتمد من طرف مختصين في مراقبة أداء العمال.	0.659**	0.000
7	يلتزم كل عامل بتنفيذ كل المهام الموكلة إليه من رئيسه المباشر مهما كانت طبيعتها.	0.432**	0.000
8	هناك بعض التجاوزات في غياب الرقابة المباشرة والدورية.	0.271**	0.000
9	أملك ثقة كبيرة في توجيهات وملاحظات المسؤول المباشر وألتزم بها.	0.605**	0.000
10	تؤدي خبرة العاملين ومهارتهم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية في العمل.	0.451**	0.000
11	تتناسب القواعد والتعليمات السائدة في المؤسسة مع متطلبات التغيير.	0.747**	0.000
12	تسعى المؤسسة لتذليل الصعوبات والعراقيل	0.713**	0.000

	الوظيفية للعمال.		
13	تمنح المؤسسة تحفيزات ومكافآت متنوعة للعاملين دائما.	0.590**	0.000
14	تتبع المؤسسة نظام الترقية الوظيفية الذي يعتمد على معيار الخبرة المهنية والأقدمية في العمل.	0.665**	0.000
15	تعتمد المؤسسة على مبدأ التعاون والتنسيق بين الأفراد والمصالح مما يسهل إنجاز المهام.	0.600**	0.000
16	يسهل مبدأ التخصص أداء متطلبات الدور بدقة وإنجازيه.	0.545**	0.000
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **ثقافة الدور** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

2- **الثقافة المساندة**

الجدول رقم (10): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الثقافة المساندة

الثقافة المساندة			
الرقم	**العبارات**	**معامل الإرتباط بيرسون**	**مستوى المعنوية**
1	يسود في المؤسسة جو من الشفافية بين القائد والعاملين.	0.642**	0.000
2	تسود السرية والخصوصية في عمل كل مصلحة.	0.489**	0.000
3	تدعم المؤسسة نظام الاتصالات بين العاملين بوسائل حديثة.	0.545**	0.000
4	يسمح للعمال بتقديم اقتراحاتهم حول استراتيجية العمل مما يؤدي لتعميق قيم الولاء للمؤسسة.	0.720**	0.000
5	يُسمح للعمال بالمشاركة في المشاريع الداخلية المتعلقة بزيادة الانتاجية.	0.637**	0.000

6	تسود روح التضامن والمساندة بين العاملين في تقديم اقتراحاتهم في القضايا المتعلقة بالعمل مثل (مواقيت العمل، اقتراح تعديل في النظام الداخلي)	0.630**	0.000
7	تتعدّد مجالات التعاون بين العمال والمؤسسة سواء في الجوانب الإنسانية أو الجوانب الوظيفية.	0.598**	0.000
8	تدافع المؤسسة على حقوق العمال تحت أي ضغط.	0.689**	0.000
9	يقترح العمال البدائل التنظيمية التي تؤدي لتوفير الوقت والجهد.	0.612**	0.000
10	توفر المؤسسة بيئة عمل حسنة تحفّز على التعاون بين العمال.	0.615**	0.000
11	يفضل العمال بيئة عمل تحافظ على صحتهم النفسية.	0.364**	0.000
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **الثقافة المساندة** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

3- الثقافة الإبداعية

الجدول رقم (11): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الثقافة الإبداعية

الثقافة الإبداعية			
الرقم	**العبارات**	**معامل الإرتباط بيرسون**	**مستوى المعنوية**
1	تمنح المؤسسة للعاملين الفرصة للتعبير عن الأفكار الجديدة التي تهدف لتطوير العمل.	0.686**	0.000
2	تدعّم المؤسسة المشاريع الإبداعية للعمال وتتبناها.	0.718**	0.000
3	تعمل الإدارة على تشجيع العاملين لمواجهة الصعوبات التي تعترضهم	0.793**	0.000

4	تحفز بعض المصالح في المؤسسة العمال على الانخراط في فرق العمل المبدعة.	0.741**	0.000
5	تساعد بيئة العمل الداخلية على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين.	0.694**	0.000
6	يسعى العُمال لتحسين مستواهم التكويني والعلمي باستمرار.	0.581**	0.000
7	يشارك العمال بلقاءات واجتماعات دورية لطرح أفكارهم الإبداعية	0.754**	0.000
8	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بخصوص تطبيق استراتيجية المشاريع الجديدة.	0.737**	0.000
9	تقوم الإدارة بتفويض الصلاحيات للعمال لزيادة الدافعية للإبداع.	0.648**	0.000
10	أشعر بالحرية والاستقلالية في أداء مهامي في إطار العمل	0.624**	0.000
11	تتبنى المؤسسة سياسة التحسين المستمر لوضعية العمال المتميزين.	0.714**	0.000
12	تولي المؤسسة عناية كبيرة لسياسة التدريب والتطوير.	0.651**	0.000
13	تعمل البرامج التدريبية على تكييف العمال مع ثقافة المؤسسة والتقنيات الجديدة.	0.637**	0.000
14	أشعر بالانسجام مع وظيفتي عند منحنا فرصا للتطوير المهني.	0.567**	0.000
15	لا أشعر بالصعوبة أثناء فرض مهام جديدة لأنها تقع ضمن تخصصي	0.491**	0.000
16	تسهر المؤسسة على تشجيع العاملين للتكيف مع متطلبات التغيير.	0.601**	0.000
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **الثقافة الإبداعية** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري

1- الإبداع على مستوى الفرد

الجدول رقم (12): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإبداع على مستوى الفرد

الإبداع على مستوى الفرد			
الرقم	**العبارات**	**معامل الإرتباط بيرسون**	**مستوى المعنوية**
1	تحاول اكتشاف المشكلات في العمل قبل حدوثها.	0.697**	0.000
2	لديك القدرة على توقع المشكلة قبل حدوثها.	0.704**	0.000
3	تمتلك القدرة على طرح الأفكار الجديدة في العمل.	0.740**	0.000
4	تتحمل نتائج المخاطرة التي تقوم بها في عملك	0.605**	0.000
5	تقوم بمحاولة إقناع زملائك بأفكارك.	0.704**	0.000
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **الإبداع على مستوى الفرد** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

2- الإبداع على مستوى الجماعة

الجدول رقم (13): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإبداع على مستوى الجماعة

الإبداع على مستوى الجماعة			
الرقم	**العبارات**	**معامل الإرتباط بيرسون**	**مستوى المعنوية**
1	تعمل على الاستفادة من أفكار الآخرين.	0.533**	0.000
2	تقيمون جلسات حوار ونقاش وتسجلون أهم الملاحظات.	0.828**	0.000
3	يتم أخذ أفكاركم الجماعية بعين الاعتبار.	0.883**	0.000
4	تفتح المؤسسة المجال للنقد البناء بين العاملين.	0.757**	0.000
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **الإبداع على مستوى الجماعة** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

3- الإبداع على مستوى المنظمة

الجدول رقم (14): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإبداع على مستوى المنظمة

الإبداع على مستوى المؤسسة			
الرقم	**العبارات**	**معامل الإرتباط بيرسون**	**مستوى المعنوية**
1	تشجع المؤسسة على تقديم المبادرات الجديدة وتتبناها.	0.804**	0.000
2	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد المبدعين.	0.834**	0.000
3	تسمح المؤسسة للعاملين بإكمال دراساتهم العليا لتطوير قدراتهم.	0.667**	0.000
4	تتسم المؤسسة بالمرونة في التغيير من خلال	0.698**	0.000

	تغيير نمط التسيير والوسائل التكنولوجية.		
5	تتبني مؤسسة سوناطراك تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الداخلية.	0.689**	0.000
6	تقيم مؤسسة سوناطراك شراكات مع المؤسسات البحثية والجامعات لتعزيز الإبداع الإداري.	0.724**	0.000
7	تتبنى المؤسسة نظام الإدارة الرشيقة **(Agile management)** من خلال تركيز الإدارة العليا على تنمية مهارات العاملين وتشجيعهم على التغيير بما يتناسب وأهداف المؤسسة.	0.843**	0.000
8	تتعامل الإدارة مع الإخفاقات على أنها فرص للتعلم وتحسين مستوى العمال.	0.674**	0.000
9	تقوم إدارة مؤسسة سوناطراك بتجريب استراتيجيات إدارية حديثة في العمل وغير تقليدية.	0.656**	0.000
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول الموضح أعلاه أن جميع عبارات **الإبداع على مستوى المنظمة** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

- قياس الصدق الداخلي لمحاور الإستبيان

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بيرسون لمحاور الإستبيان

المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة	**0.982****	**0.000**	دال إحصائيا
الإبداع الإداري	**0.879****	**0.000**	دال إحصائيا
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **محاور الاستبيان** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

3- صدق المحك

وهو ما يساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات والنسبة المقبولة لصدقه 70% أو ما يزيد وسيتم التطرق إليه بعد حساب معامل الثبات.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

ويُقصد بها الاستقرار في النتائج ولو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، حيث تنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار أن النسبة المقبولة لثبات الاستبانة هي 60% أو ما يزيد، وقد تم التحقق من ثباتها من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ كالتالي:

الجدول رقم (16): معاملات ألفا كرومباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ ($\propto$)	صدق المحك (الصدق = $\sqrt{\propto}$)
ثقافة الدور	16	0.870	0.932
الثقافة المساندة	11	0.813	0.901
الثقافة الإبداعية	16	0.916	0.957
الثقافة التنظيمية	43	0.946	0.972
الإبداع الإداري	18	0.885	0.940
الإجمالي	61	**0.958**	**0.978**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات الإجمالي عالٍ بلغ **0.958**، وجميع المحاور ذات درجة مرتفعة من الثبات، وهذا يتضح من خلال معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ **0.978** وهو أيضا معامل عالٍ، وهذا ما يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية يجب التأكد من أن المجتمع خاضع للتوزيع الطبيعي. وللتأكد من ذلك نقوم باختبار كولمجروف – سمرنوف كالتالي:

الجدول رقم (17): اختبار كولمجروف – سمرنوف

المحاور	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)	نتيجة الاختبار
الثقافة التنظيمية	0.891	0.406	التوزيع طبيعي
الإبداع الإداري	0.977	0.296	التوزيع طبيعي
المجموع	0.674	0.754	التوزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

بما أن قيمة (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع توزيع طبيعي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المطلب الأول: البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

1- الجنس

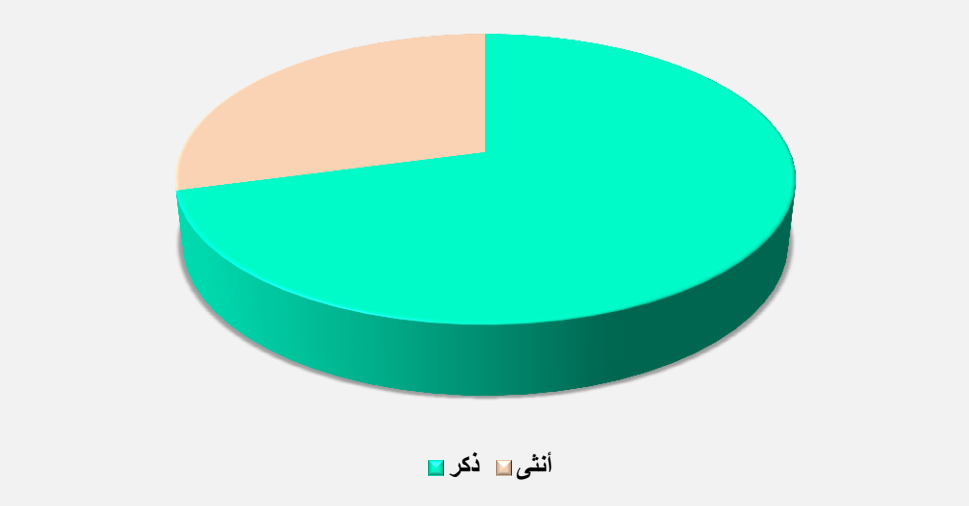
الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	**ذكر**	119	70.8
	أنثى	49	29.2
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الذكور هي الغالبة حيث تبلغ 70.8%، ويعود السبب في ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتسم بالطابع الميداني خاصة في مجالات الإنتاج والصيانة والوقاية والأمن الصناعي التي تستوجب وجود العنصر الذكري الذي هو الأكثر قدرة على تحمل أعباء هذا النوع من الأنشطة، في حين أن نسبة الإناث تمثل 29.2% وهي نسبة لابأس بها حيث يضطلعن بالأعمال التقنية والإدارية التي تقدمها المؤسسة، والشكل الموالي يوضح نسبة الذكور والإناث في عينة الدراسة:

الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

2- السن

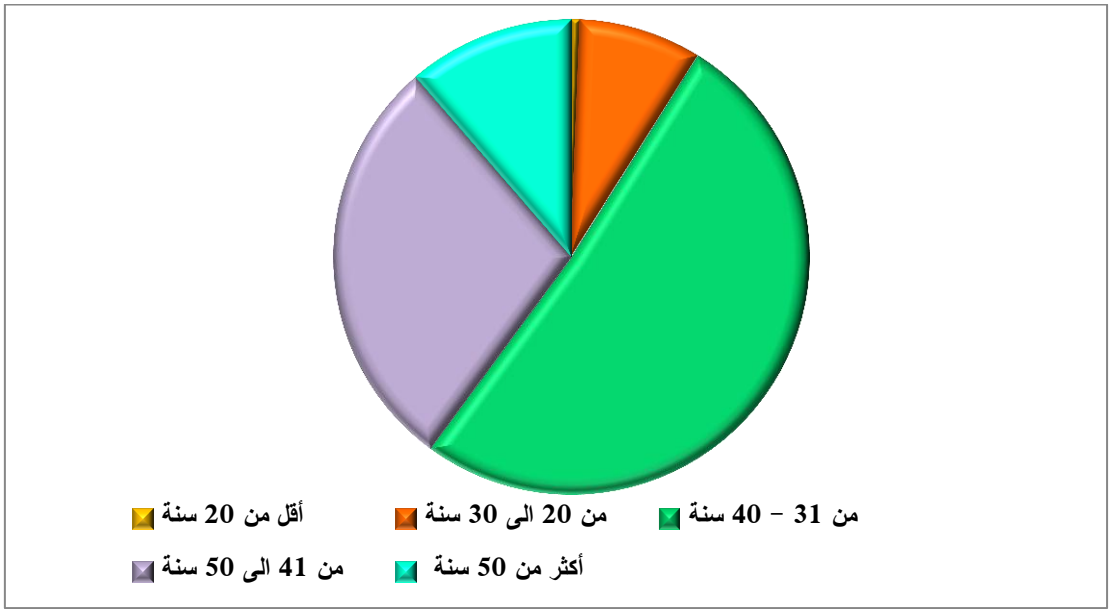
الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 20 سنة	1	0.6
	من 20 الى 30 سنة	14	8.3
	من 30 – 40 سنة	86	51.2
	من 40 الى 49 سنة	48	28.6
	من 50 سنة فأكثر	19	11.3
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن 51.2% من أفراد العينة تمثل الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، بينما 28.6% تمثل فئة من 41 الى 50 سنة، تليها الفئة العمرية أكثر من50 سنة ومن 20 الى 30 سنة بنسبتي 11.3% و8.3% على التوالي، وفي الأخير نجد النسبة 0.6% والتي تمثل فئة أقل من 20 سنة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (19): توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال النتائج والنسب المئوية الموضح في الشكل رقم (19) المبين أعلاه والجدول رقم (18) يتضح أن معظم العاملين في عينة الدراسة من فئة الشباب، لأن هذه الفئة السنية تتميز بالعطاء البدني والفكري الذي يحقق للمؤسسة أهدافها من خلال ما يمتلكونه من قدرات وأفكار إبداعية، كما أن هذه الفئة تتميز بقلة معدلات الغياب وتمتلك خبرة معتبرة تساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية.

3- المؤهل العلمي

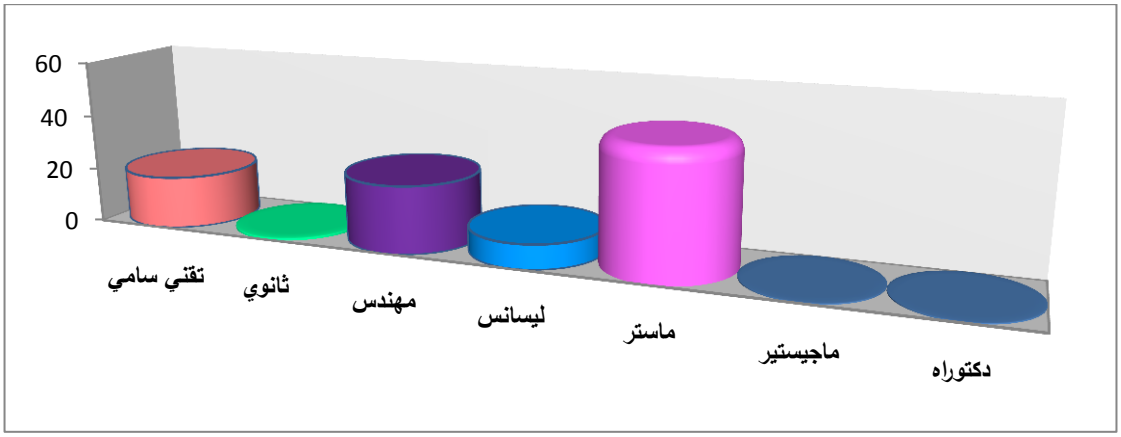
الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	تقني سامي	32	19
	ثانوي	2	1.2
	مهندس	41	24.4
	ليسانس	15	8.9
	ماستر	76	45.2
	ماجستير	1	0.6
	دكتوراه	1	0.6
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 54.2% من أفراد العينة من ذوي مستوى الماستر، تليها نسبة 24.4% للمهندسين، كما جاءت نسبتي 19% و1.2% لتمثل مستوى تقني سامي والثانوي، وفي الأخير النسبة الإجمالية 1.2% لمستويي الماجستير والدكتوراه. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (20): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح أن أغلبية مفردات العينة أصحاب مستوى جامعي (ليسانس، ماستر، مهندس، ماجيستير، دكتوراه) بنسبة قدرها 79.8% وهو أمر طبيعي نتيجة لمتطلبات المنصب الوظيفي الذي يشغلونه خاصة وأن أغلب أفراد العينة من الإطارات، أما الفئة المتبقية من العينة أي ما نسبته 20% فتتمثل في المستوى دون الجامعي (أقل من ثانوي، تقني سامي) وقد تم ترقية هذه الفئات لإطارات نتيجة للتكوين التي تلقته أثناء الخدمة وأقدميتها في العمل، فهذه النتائج إذا تؤكد على الحرص الشديد للمؤسسة في الحصول على الكفاءات أصحاب المستويات العليا التي تتمتع بالكفاءة اللازمة نتيجة لتلقيها تكوين جيد في مؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص لأن هذه الكوادر البشرية تكون الأكثر دراية بمتطلبات العمل، وهو ما يتوافق مع تطلعات المؤسسة لتبوأ مراكز ريادية وتنافسية على المستوى المحلي والعالمي.

4- الخبرة في العمل

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل

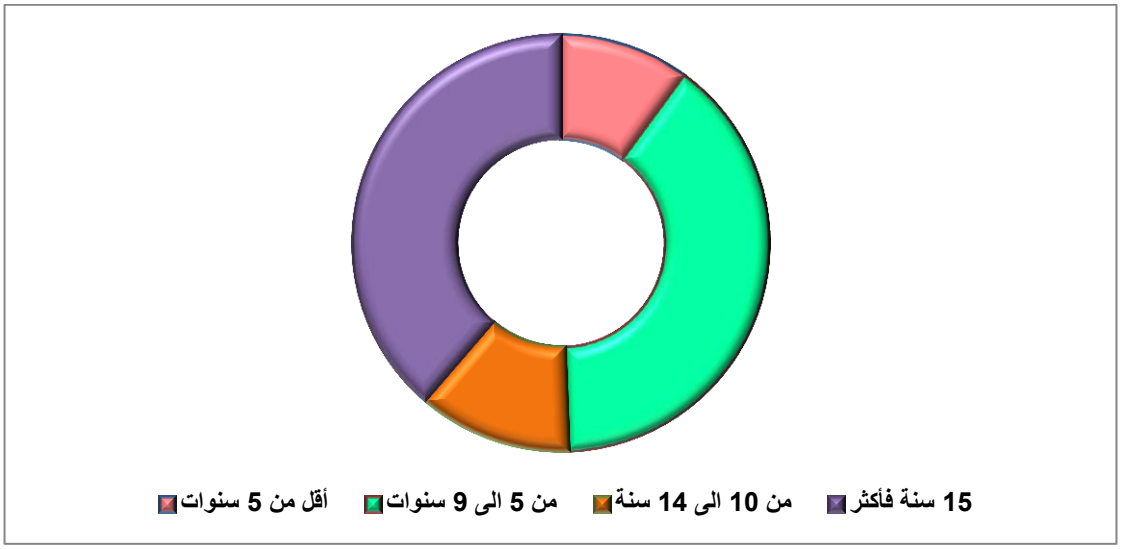
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	17	10.1
	من 5 الى 9 سنوات	66	39.3
	من 10 الى 14 سنة	20	11.9
	15 سنة فأكثر	65	38.7

المجموع	168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 39.3% من أفراد العينة لديهم خبرة في العمل من 5 الى 9 سنوات، كما جاءت النسبة 38.7% للأفراد الذين لديهم خبرة لأكثر من 15 سنة، تليها نسبتي 11.9% و10.1% لتمثل من 10 الى 14 سنة خبرة وأقل من 5 سنوات خبرة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (21): توزيع العينة حسب الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال النتائج الموضحة عبر الجدول رقم (20) والشكل رقم (21) يتبين أن أغلب أفراد العينة تمثل مزيجا من الشباب وأصحاب الخبرة، حيث نجد الأكثرية منهم تتجاوز خبرتهم الخمس سنوات فما أكثر، وهو ما يفسر قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بمواردها البشرية نتيجة لما تمتلكه من حوافز ومزايا لا تتوفر في باقي المؤسسات الأخرى على مستوى سوق العمل، كما شهدت السنوات الأخيرة سياسة توظيف مكثفة سواء بالنسبة للتخصصات التقنية أو الإدارية وهو ما يفسر وجود عنصر الشباب بكثرة، حيث يستفيدون من خلال عملهم واحتكاكهم اليومي بالعاملين الذين يمتلكون خبرة كبيرة بسبب أقدميتهم بالمؤسسة في اكتساب ومراكمة المعارف والخبرات الأمر الذي يزيد من كفاءتهم ويمكنهم من تبوأ مراكز وظيفية أعلى مستقبلا، ويساهم في زيادة انتمائهم ويعمق من ولائهم للمؤسسة.

5- الرتبة الإدارية

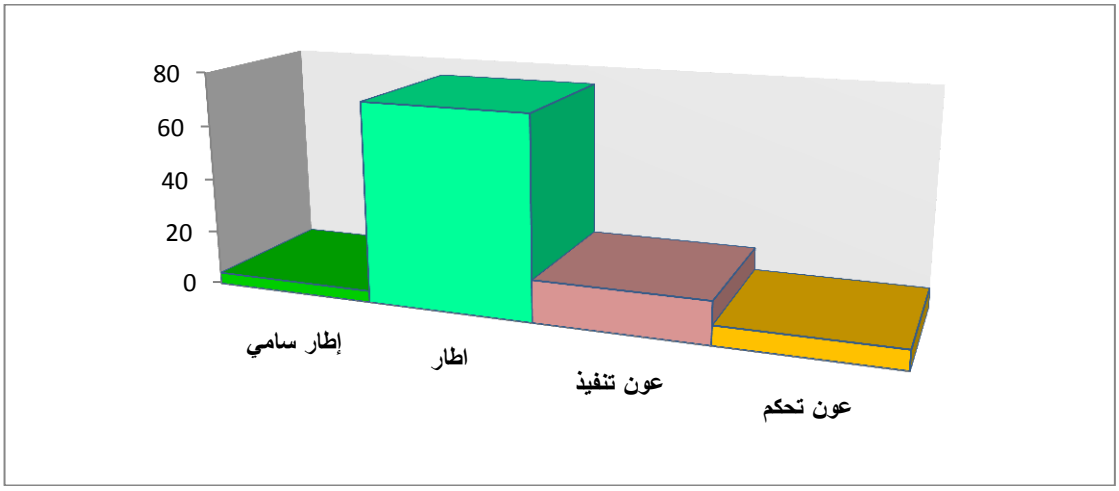
الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة الإدارية	إطار سامي	7	4.2
	إطار	123	73.2
	عون تنفيذ	26	15.5
	عون تحكم	12	7.1
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن 73.2% من أفراد العينة إطارات، بينما 15.5% منهم أعوان تنفيذ، تليها نسبتي 7.1% و4.2% على التوالي لتمثل أعوان التحكم والإطارات السامية، وهو ما يفسر امتلاك المؤسسة رأس مال بشري يمتاز بالتنوع نتيجة لتنوع الأنشطة والخدمات سواء كانت تقنية أو يدوية أو إدارية كما تخضع جميع الفئات لبرامج تدريبية باستمرار مما يساهم في تقديم خدمات بالجودة المطلوبة، والشكل الموالي يوضح الرتب الإدارية لمفردات عينة الدراسة:

الشكل رقم (22): توزيع العينة حسب الرتبة الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

6- القسم أو المديرية التي تعمل بها

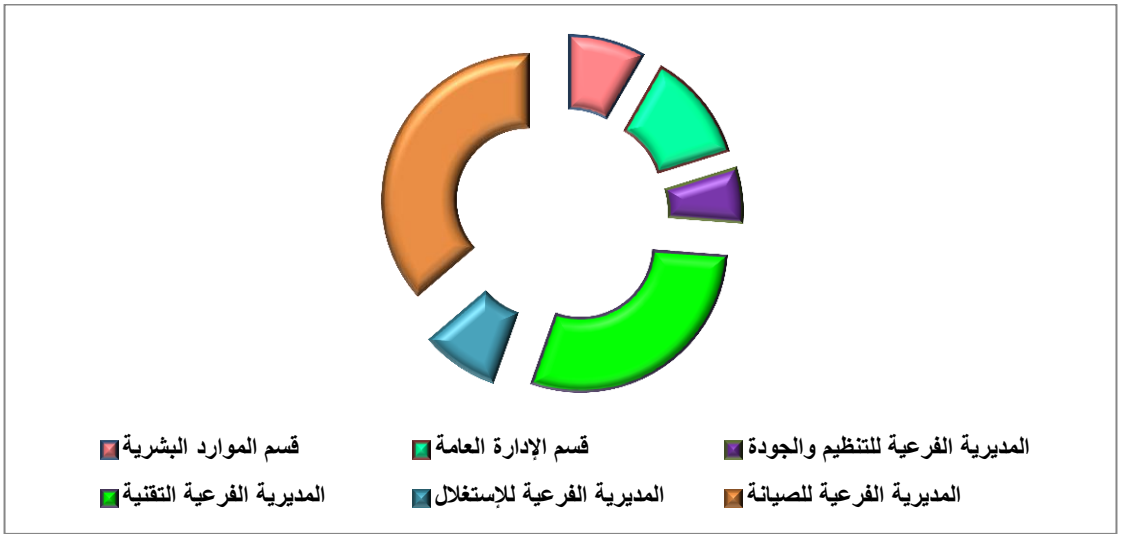
الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب المديرية أو القسم التي تعمل بها

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
القسم أو المديرية التي تعمل بها	قسم الموارد البشرية	14	8.3
	قسم الإدارة العامة	20	11.9
	المديرية الفرعية للتنظيم والجودة	10	6
	المديرية الفرعية التقنية	49	29.2
	المديرية الفرعية للاستغلال	14	8.3
	المديرية الفرعية للصيانة	61	36.3
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 36.3% من أفراد العينة يعملون بالمديرية الفرعية للصيانة، بينما 29.2% منهم يعملون بالمديرية الفرعية التقنية، كما جاءت النسبة 11.9% لقسم الإدارة العامة، تليها النسبة الإجمالية 16.6% لقسم الموارد البشرية والمديرية الفرعية للاستغلال، وفي الأخير نسبة 6% للأفراد العاملين بالمديرية الفرعية للتنظيم والجودة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (23): توزيع العينة حسب القسم أو المديرية التي تعمل بها



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي ونتائج التحليلات الوصفية لمحور الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة

1- ثقافة الدور

الجدول رقم (24): تحليل فقرات ثقافة الدور

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تتمركز القيم الأساسية للمؤسسة حول الاحترام والشفافية.	3.53	0.972	8	مرتفع
2- تسهر المؤسسة على توفير وسائل السلامة المهنية للعمال.	3.84	0.725	2	مرتفع
3- تربط المؤسسة أهدافها الاستراتيجية بفعالية الأداء الوظيفي لعمالها.	3.51	0.861	9	مرتفع
4- تسهل الطقوس والممارسات المطبقة في تنفيذ المهام بفعالية.	3.55	0.802	6	مرتفع
5- تعتمد المؤسسة على الرقابة الاستراتيجية على كل المصالح.	3.45	0.825	10	مرتفع
6- لكل مصلحة نظام رقابي معتمد من طرف مختصين في مراقبة أداء العمال	3.32	0.998	11	متوسط
7- يلتزم كل عامل بتنفيذ كل المهام الموكلة إليه من رئيسه المباشر مهما كانت طبيعتها.	3.56	0.900	5	مرتفع
8- هناك بعض التجاوزات في غياب الرقابة المباشرة والدورية.	3.12	1.473	14	متوسط
9- أملك ثقة كبيرة في توجيهات وملاحظات المسؤول المباشر والتزم بها	3.61	1.001	3	مرتفع
10- تؤدي خبرة العاملين ومهارتهم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية في العمل	3.95	0.894	1	مرتفع
11- تتناسب القواعد والتعليمات السائدة	2.88	1.057	16	متوسط

في المؤسسة مع متطلبات التغيير.				
12- تسعى المؤسسة لتذليل الصعوبات والعراقيل الوظيفية للعمال.	3.13	0.928	13	متوسط
13- تمنح المؤسسة تحفيزات ومكافآت متنوعة للعاملين دائما.	3.01	1.083	15	متوسط
14- تتبع المؤسسة نظام الترقية الوظيفية الذي يعتمد على معيار الخبرة المهنية والأقدمية في العمل.	3.16	1.171	12	متوسط
15- تعتمد المؤسسة على مبدأ التعاون والتنسيق بين الأفراد والمصالح مما يسهل انجاز المهام.	3.55	0.824	7	مرتفع
16- يسهل مبدأ التخصص أداء متطلبات الدور بدقة وإنجازية.	3.60	0.929	4	مرتفع
ثقافة الدور	3.42	0.570	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يوضح الجدول أعلاه ما يلي:

- جاءت العبارة رقم **(10)** في المرتبة **1** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.95)** وانحراف معياري **(0.894)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير إلى أن خبرة العاملين ومهاراتهم تؤدي لتحقيق الكفاءة الإنتاجية في العمل، فالعامل يمثل حجر الأساس في المنظمة حيث أنه يساهم بما يمتلكه من قدرات وخبرات اكتسبها من خلال التدريب والتكوين المستمر في زيادة الكفاءة والفعالية الإنتاجية من حيث الجودة والكمية.

- جاءت العبارة رقم **(02)** في المرتبة **2** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.84)** وانحراف معياري **(0.725)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير الى سهر المؤسسة على توفير وسائل السلامة المهنية للعمال، وقد تجسد ذلك في ما توفره خلية الوقاية والأمن الصناعي من أدوات ووسائل وحملات توعوية للحيلولة دون وقوع حوادث تهدد سلامة الأشخاص والممتلكات وتؤدي لعرقلة العملية الإنتاجية في المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم **(09)** في المرتبة **3** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.61)** وانحراف معياري **(1.001)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير إلى

امتلاك ثقة كبيرة في توجيهات وملاحظات المسؤول المباشر والالتزام بها، وهو ما يعكس الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين وهو ما لمسناه في عديد المصالح في مركب تكرير البترول.

– جاءت العبارة رقم **(16)** في المرتبة **4** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.60)** وانحراف معياري **(0.929)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير إلى تسهيل مبدأ التخصص أداء متطلبات الدور بدقة وإنجازيه، لأن التخصص يؤدي لتعميق المهارات المتخصصة للعاملين ويزيد من وتيرة التعلم لديهم مما يمكنهم من تنمية قدرتهم على الإبداع في مجال عملهم.

– جاءت العبارة رقم **(07)** في المرتبة **5** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.56)** وانحراف معياري **(0.900)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير إلى التزام كل عامل بتنفيذ كل المهام الموكلة إليه من رئيسه المباشر مهما كانت طبيعتها، وهو ما يعكس انضباط العاملين وكفاءتهم في إنجاز ما يكلفون به من مهام مهما بلغت درجة صعوبتها، وفي هذا الصدد لاحظنا سيادة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين والذي يؤدي لإنجاز المهام بالكفاءة والجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب.

– جاءت العبارة رقم **(04)** و**(15)** في المرتبة **6** و**7** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.55)** وانحراف معياري **(0.802)** و**(0.824)** على التوالي، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير إلى تسهيل الطقوس والممارسات اليومية تنفيذ المهام بفعالية، وكذا اعتماد المؤسسة على مبدأ التعاون والتنسيق بين الأفراد والمصالح مما يسهل انجاز المهام، فالطقوس وما تتضمنه من عادات وتقاليد مؤسسية مثل الاحتفالات وتكريم العاملين وباقي الحوافز الأخرى تساعد العاملين على إنجاز مهامهم بالكفاءة المطلوبة، لأن الاعتراف بجهودهم من خلال تكريمهم ودعمهم سيؤدي لزيادة إيمان العاملين بأنفسهم ويدفعهم لبذل المزيد من المجهودات.

كما أن التنسيق والتعاون بين الأفراد والعاملين من شأنه أن يؤدي لتكاثف الجهود وتوحيدها وتعزيز العمل الجماعي بروح الفريق مما يساهم في تحقيق فعالية المنظمة.

– جاءت العبارة رقم **(01)** في المرتبة **8** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.53)** وانحراف معياري **(0.972)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير الى تمركز القيم الأساسية للمؤسسة حول الاحترام والثقة والشفافية، فمؤسسة سوناطراك تعامل العاملين بكل احترام وتعمل دائما على توفير المناخ التنظيمي الذي يقوم على الشفافية ويشجع على تعميق روابط الثقة فيما بينهم.

– جاءت العبارة رقم **(03)** في المرتبة **9** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.51)** وانحراف معياري **(0.861)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير الى ربط المؤسسة أهدافها الاستراتيجية بفعالية الأداء الوظيفي لعمالها، لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية يتوقف على فعالية أداء العاملين، وفي هذا الإطار من الضروري وضع أسس ومعايير موضوعية في تقييم أداء الموظفين وهو ما لمسناه في مركب تكرير البترول الأمر الذي يفسر القيمة والسمعة التي تتمتع بها هذه المؤسسة.

– جاءت العبارة رقم **(05)** في المرتبة **10** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.45)** وانحراف معياري **(0.825)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير الى اعتماد المؤسسة على الرقابة الاستراتيجية على كل المصالح، فنظام الرقابة الإستراتيجية يتيح لمختلف المصالح في المؤسسة معالجة الانحرافات فور وقوعها ويؤدي لوضع الإجراءات الاستباقية للحيلولة دون وقوع أخطاء قد لا يُحمد عقباها وهو ما لاحظناه في عديد الأقسام والمصالح.

– جاءت العبارة رقم **(06)** في المرتبة **11** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.32)** وانحراف معياري **(0.998)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن لكل مصلحة نظام رقابي معتمد من طرف مختصين في مراقبة أداء العمال، وهو ما يفسر وجود نظام رقابي موحد على كافة المصالح بالمؤسسة وليس لكل مصلحة نظام خاص بها.

– جاءت العبارة رقم **(14)** في المرتبة **12** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.16)** وانحراف معياري **(1.171)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن المؤسسة تتبع نظام الترقية الوظيفية الذي يعتمد على معيار الخبرة المهنية والأقدمية في العمل، وهو ما يفسر وجود معايير أخرى للترقية وليس معيار الأقدمية، فهناك معيار الكفاءة حيث لمسنا وجود أفراد عاملين تمت ترقيتهم إلى رؤساء مصالح على الرغم من أن مدة خدمتهم لم تتجاوز السبع سنوات.

– جاءت العبارة رقم **(12)** في المرتبة **13** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.13)** وانحراف معياري **(0.928)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن المؤسسة تسعى لتذليل الصعوبات والعراقيل الوظيفية للعمال، وقد لاحظنا تباين بين المبحوثين في هذه العبارة من خلال الاحتكاك بهم، فمنهم من يرى أن المؤسسة توفر مختلف الوسائل المادية والمعنوية التي تساعد العاملين على مواجهة العوائق التي تعترضهم، بينما هناك من يرى في المقابل أن الفرد يتحمل مسؤولية مواجهة الصعوبات التي تواجهه سواء على المستوى الفردي والجماعي.

– جاءت العبارة رقم **(08)** في المرتبة **14** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.12)** وانحراف معياري **(1.473)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن هنالك بعض التجاوزات في غياب الرقابة المباشرة والدورية، وهو ما يفسر وجود الرقابة الذاتية لدى العاملين في المؤسسة، لأن العامل ملتزم بأخلاقيات المهنة مما يجعله يؤدي عمله بكل انضباط وكفاءة حتى في غياب الرقابة الدورية.

– جاءت العبارة رقم **(13)** في المرتبة **15** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.01)** وانحراف معياري **(1.083)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى منح المؤسسة تحفيزات ومكافآت متنوعة للعاملين دائما، حيث أن أغلب المكافآت التي تقدم للعاملين هي مكافآت مادية تتمثل في الرواتب وكل ما يرتبط بها من علاوات، ولكن هذا لا ينفي وجود الحوافز المعنوية التي تتجسد في تكريم الموظفين القدامى خاصة منهم بتقديم ميداليات لهم اعترافا بالجهود التي قدموها في خدمة المؤسسة.

– جاءت العبارة رقم **(11)** في المرتبة **16** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(2.88)** وانحراف معياري **(1.057)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن القواعد والتعليمات السائدة في المؤسسة تتلاءم مع متطلبات التغيير حيث أكد العاملون خلاف ذلك على أن القواعد والتعليمات الموجودة بالمؤسسة تتسم بالروتين والجمود.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر ب **(3.42)** وانحراف معياري **(0.570)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير الى أن هنالك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة على ثقافة الدور، وهو ما يدل على الاتجاه الإيجابي لأفراد العينة حول بعد ثقافة الدور في المؤسسة، وقد ظهر ذلك من خلال الاحتكاك مع الموظفين وملاحظة كيفية سير الأعمال ومدى تفاعلهم مع الأسئلة حيث لمسنا اتجاها إيجابيا حول ثقافة الدور بمكوناتها، فعندما نتحدث عن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة نجد توفر مجموعة من القيم التي أكدها لنا عدة مسؤولين وقد لمسنا وجودها خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية والمتمثلة في[1]:

–**تحقيق المصلحة الوطنية:** من خلال ما تلعبه مؤسسة سوناطراك كقاطرة للتنمية الوطنية في عدة مجالات ليس فقط في قطاع الطاقة الأحفورية وإنما تعدى دورها إلى الطاقات المتجددة على غرار قيادتها لمشاريع محطات تحلية مياه البحر والطاقة الشمسية.

[1] - Bahbah, "Culture d'entreprise", **Formation Des Cadres Administrative de Sonatrach**, Oran, Sonatrach Management Academy, au 18 au 20/02/2025, pp 46-48.

-**الحوكمة الرشيدة:** والتي تظهر في الإلتزام بمبادئ الحكم الراشد وهي الشفافية وسيادة القانون والمسائلة والعدالة والمساواة، كما تتبع المؤسسة نظاما للرقابة الداخلية لاكتشاف مكامن الخلل ومعالجته بأسرع وقت ممكن، كما تعمل المؤسسة دائما على الامتثال للقوانين سواء على المستوى الوطني أو على المستوى الخارجي في الدول التي تمارس فيها نشاطها.

-**النزاهة:** حيث تؤسس مؤسسة سوناطراك علاقاتها مع كافة الأطراف والمكونات الداخلية ممثلة في الموظفين، والأطراف الخارجية على غرار العملاء والموردين على مبدأ الصدق والنزاهة.

- **مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص:** ويظهر ذلك في عدم التمييز بين الأفراد سواء في مكان العمل أو المتقدمين لشغل الوظائف في مختلف المسابقات التي تجرى.

-**التأكيد على مبدأ احترام العاملين:** ومعاملتهم بما يليق بهم وتقديرهم وتقوية روابط الثقة بينهم وتحقيق سلامتهم النفسية والجسدية، وفي هذا الصدد تقوم مؤسسة سوناطراك بمختلف الإجراءات الرامية لضمان السلامة المهنية للعاملين من خلال توفير مختلف الوسائل اللازمة لذلك من ألبسة وأجهزة ومعدات تساعد العامل على أداء وظيفته بالشكل المطلوب، كما تعمل على التحسين المستمر لمختلف هذه الوسائل بصيانتها وتجديدها بصفة دورية، كما تقوم بوضع الخطط الكفيلة بسلامة الأشخاص والهياكل وتحليل مخاطر الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة والقيام بمختلف الإجراءات التي تحول دون وقوعها، إضافة لنشر التعليمات والقواعد الخاصة بالسلامة المهنية على أوسع نطاق بين كافة مكونات المؤسسة، وهذا ما يفسر سهر مركب تكرير البترول على صحة وسلامة الأفراد العاملين والهياكل المادية في المؤسسة وحمايتها من كافة المخاطر التي قد تتسبب في توقف عمل المؤسسة وتحول دون تحقيق أهدافها.

تعتمد مؤسسة سوناطراك في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على كافة المستويات على عامليها الذين يمثلون جوهرها وغايتها، ولذلك فإن نجاح المؤسسة في تحقيق فعاليتها ونجاح تنفيذ استراتيجياتها مرهون بالأداء الوظيفي للعاملين، الأمر الذي يتطلب توفير الظروف الملائمة للارتقاء بأداء العاملين وهو ما لمسناه من خلال ملاحظة كيفية سير العمل ومقابلة العاملين من كافة الفئات والذين أبدوا انطباعا إيجابيا حول هذا الموضوع، وقد أثنوا على الجهود التي تبذلها المؤسسة لتنمية أدائهم الوظيفي من خلال خضوعهم لدورات تدريبية وتشجيعهم على العمل الجماعي ووضع معايير موضوعية في تقييم أدائهم، حيث يتم الإعتماد على نتائج تقييم كمرجعية للوقوف على أبرز مكامن الخلل في أدائهم ومن ثم يتم اتباع الأساليب الكفيلة بمعالجة أوجه القصور في الأداء، هذا ما يدل على العلاقة الكبيرة بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى الإجراءات التنظيمية التي تتبعها المؤسسة لتحسين أداء العاملين فهي تتبع مجموعة من الطقوس والممارسات التي تسهل على العاملين إنجاز أعمالهم

كتوفير الأجهزة والمعدات وظروف عمل مريحة وتوفير النقل والإطعام هذا ما يساهم في جعل العاملين مركزين على القيام بعملهم ويجنبهم التشتت بأمور، كما تتبع المؤسسة مجموعة من الطقوس والتقاليد المؤسسية التي تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين كالتكريميات التي يحظى بها العاملون نظير ما قدموه للمؤسسة من جهود على مر الأعوام التي شهدت تواجدهم فيها، وإقامة الاحتفالات بالمناسبات ذات العلاقة بالمؤسسة على غرار اليوم الوطني لتأميم المحروقات الذي يصادف يوم 24 فيفري من كل عام، فكل هذه العوامل من شأنها رفع الروح المعنوية للعاملين وتزيد من التزامهم وتدفعهم لإظهار قدراتهم الإبداعية واستمرار وتيرة العمل على النحو المطلوب ويؤدي لنجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية.

ولكي تستمر وتيرة العمل على النحو المطلوب وتحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية لابد من توفر نظام رقابي على العاملين وكافة المصالح والوحدات في المؤسسة، جوهر هذا النظام هو الوقوف على تحقق الأهداف الإستراتيجية من عدمه وإصلاح مكامن الخلل فور وقوعه، وعند إجراء الدراسة الميدانية ومقابلة العاملين والتحاور مع رئيس مصلحة المراقبة التابعة للمديرية الفرعية التقنية اتضح لنا الأهمية البالغة التي توليها مؤسسة مركب تكرير البترول لسوناطراك لعملية الرقابة خاصة وأن المؤسسة تختص بتصفية وتكرير البترول بقدرة إنتاجية هي الأولى على المستوى القاري، وهو ما يفرض على القائمين في هذه المؤسسة تشديد عملية الرقابة على كافة الأقسام والمديريات خاصة في عملية الإنتاج التي تتطلب اليقظة الدائمة والمستمرة لمختلف الوسائل تجنبا لحدوث خلل أو خطر قد يهدد الأفراد والممتلكات والهياكل، وتتبع المؤسسة نظام رقابي موحد على أداء العاملين في كافة المصالح وهو ما لمسناه من خلال استجابة أفراد العينة عند سؤالنا عما إذا كان لكل مصلحة في المؤسسة نظام رقابي في مراقبة الأداء، حيث تتواجد في كافة المصالح نظام تقييم الأداء الذي يقوم على بطاقة التنقيط، وبناء على نتائجه يتم تقديم الحوافز والعلاوات وإخضاع العاملين لبرامج تدريبية في حالة وجود قصور يشوب الأداء، أو الخصم من الراتب في حالة تغيب العامل عن عمله بدون عذر، وقد لوحظ أثناء الدراسة الميدانية الانضباط والالتزام الكبير للعاملين حتى في حالة غياب الرقابة الدورية وقد ظهر ذلك جليا في تفاعل العاملين حول العبارة المتعلقة بأنه في حال غياب الرقابة الدورية هل يكون هناك تجاوزات، حيث أكدت أغلبية أفراد العينة بأنه حتى في غياب الرقابة الدورية من قبل الرئيس المباشر أو أي جهة كانت لا يتم تسجيل أي تجاوزات وهو ما يفسر المستوى المهني والأخلاقي الذي يتمتع به عمال مركب تكرير البترول بسوناطراك ومستوى الثقة التي يتمتع بها العاملون في علاقاتهم مع الرئيس المباشر، ويتضح ذلك من خلال التزام العاملين بتنفيذ التعليمات والمهام المُسندة إليهم من قبل رؤسائهم مهما بلغت درجة صعوبتها وقد ظهر ذلك من خلال استجابة

الأفراد المبحوثين مع هذه العبارة حيث أبدوا ثقتهم الكبيرة في رؤسائهم وأبدوا التزامهم الكبير بأداء المهام المكلفين بها، وبعد مقابلتنا لعدة رؤساء أقسام وسؤالنا لهم حول الأساليب التي يعتمدونها في التعامل مع العاملين ظهر الدور الكبير الذي يلعبه هؤلاء الرؤساء بصفاتهم الكاريزمية وتأثيرهم الكبير ومراعاة الإعتبارات الفردية للعاملين وتحفيزهم وتزويدهم بالمهارات والخبرات والتي تساهم في تحقيق التراكم المعرفي وتنمية مهاراتهم الإبداعية التي تؤدي لتحقيق الكفاءة الإنتاجية في العمل.

تتطلب الكفاءة الإنتاجية في العمل عدة متطلبات أهمها مهارات العاملين وقدراتهم ومواهبهم ولكي يساهم العمال في تحقيق الكفاءة الإنتاجية في العمل لابد من توفر البيئة المحفزة والمشجعة على الإبداع والتي تقوم من خلالها المؤسسة بتوفير كافة الوسائل والظروف الملائمة للعاملين لإنجاز أعمالهم بتذليل الصعوبات أمامهم لكي يأدوا أعمالهم على النحو المطلوب، وعند إجراء دراستنا وسؤال أفراد العينة حول دور المؤسسة في تذليل الصعوبات أمام العاملين كان اتجاه إجابات مفردات العينة محايدا، حيث ظهر تباين في وجهات النظر بين العاملين فهناك من يرى بأن المؤسسة لا تذلل الصعوبات أمام العاملين وأنه في حالة وجود مشكلة إما أن يلجأ العامل إلى زملائه وإما يعتمد على نفسه في علاج هذه المشكلة، وفي المقابل هناك من يرى بأن المؤسسة من خلال ما توفره من وسائل ومكانيات وظروف عمل مواتية فهي تساهم في تسهيل إنجاز المهام، وقد لاحظنا أثناء إجراء هذه الدراسة ما تتوفر عليه المؤسسة من هياكل ومنشآت تساهم في تيسير القيام بالمهام حيث يتم صيانة هذه الهياكل بصفة دورية من قبل المديرية الفرعية للصيانة والوحدات التابعة لها.

ومن بين أهم متطلبات الكفاءة الإنتاجية هو نظام حوافز متنوع يشمل الجوانب المادية والمعنوية التي تؤثر إيجابا على الروح المعنوية للعاملين، حيث أنه عند سؤال أفراد العينة عن مدى توفر حوافز متنوعة في المؤسسة أبدوا تباينا في مستوى إجاباتهم حيث أكدوا بأن الحوافز المادية هي السائدة في المؤسسة من خلال الرواتب والعلاوات ولكن هذا لا يعني غياب الحوافز المعنوية، حيث أنه عند إجراء الدراسة الميدانية والاحتكاك بالعاملين والدخول إلى مكاتبهم لوحظ وجود ميداليات وشهادات تقدير وعرفان وأوسمة تقديرا للجهود التي بذلها هؤلاء العاملون في المؤسسة، كما تم سؤال العاملين عن نظام الترقية المتبع في المؤسسة والمعايير التي يخضع لها وهل يخضع للأقدمية والخبرة أم أن هناك معايير واعتبارات أخرى وقد جاءت إجابات أفراد العينة متباينة حيث أكد الكثير منهم بأن الأقدمية والخبرة ليسا المعيارين الوحيدين المتبعين في الترقية وقد ظهر ذلك في استجابتهم مع هذه العبارة، حيث أكدوا بأن معيار الكفاءة أيضا له دور كبير وهناك من يرى اعتبارات أخرى كالوساطة والمحاباة، وقد لاحظنا من خلال دراستنا أن معظم

الأفراد الذين تمت ترقيتهم كان ذلك بفضل مردودهم في العمل وكفاءتهم والقيام بأدوارهم على أكمل وجه بغض النظر عن مدة خدمتهم.

كما يعد مبدأ التخصص من بين مرتكزات الكفاءة الإنتاجية في العمل حيث ظهرت استجابات أفراد العينة في اتجاه إيجابي حول هذه العبارة لأن مبدأ التخصص يمكن العاملين من التعمق في معارفهم ومراكمة خبراتهم وإطلاق قدراتهم الإبداعية والتميز في وظيفتهم، إضافة إلى أن التعاون والتنسيق بين العاملين والمصالح سيؤدي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وقد كان اتجاه أفراد العينة إيجابيا حول هذه العبارة وهو ما لمسناه على أرض الواقع من خلال العمل الجماعي بين العاملين في المصلحة الواحدة من جهة، والتنسيق والتعاون بين المصالح من جهة أخرى ويظهر التنسيق والتعاون بين المصالح في مركب تكرير البترول بين كافة المديريات والأقسام التي ترتبط ببعضها البعض وتتعاون من أجل سير العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال تقوم المديرية الفرعية للصيانة بتجديد وصيانة كافة الأجهزة والهياكل لكافة المديريات والأقسام في المركب، كما تقوم مصلحة المستخدمين بتحديد المسار المهني للعاملين في كافة الأقسام والمديريات من خلال إبلاغ العاملين بمواعيد وأماكن التكوين سواء كان داخليا أو خارجيا في مدن بومرداس ووهران وحاسي مسعود.

أولًا – تحليل ثقافة الدور (المتوسط 3.42 – مستوى مرتفع)

تُظهر نتائج الجدول رقم 24 أن ثقافة الدور هي النمط الثقافي الأكثر حضورًا في مركب تكرير البترول بسوناطراك سكيكدة، حيث حققت أعلى متوسط حسابي (3.42) وبمستوى تقييم «مرتفع». هذا يعكس بيئة تنظيمية يغلب عليها الطابع الرسمي والوظيفي، مع تركيز واضح على وضوح المهام، احترام القواعد، وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهو ما تؤكده العبارات الأعلى تقييمًا مثل: توفير وسائل السلامة المهنية، واستثمار خبرة العمال في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، ووجود طقوس وممارسات عمل منضبطة في تنفيذ المهام.

في المقابل، تكشف القيم المتوسطة لبعض العبارات عن حدود هذه الثقافة؛ فضعف توافق القواعد والتعميمات السائدة مع متطلبات التغيير، ومستوى متوسط للحوافز والترقية، يشير إلى أن ثقافة الدور قائمة لكنها تميل إلى البيروقراطية والتقيّد بالنظم أكثر من تركيزها على المرونة والتجديد. هذا يعني أن المؤسسة نجحت في بناء ثقافة تنظيمية تحافظ على الانضباط، السلامة، وتقسيم العمل، لكنها لم تحوّل بعد هذه الثقافة إلى رافعة قوية لتغذية الإبداع الإداري، خاصة فيما

يتعلق بمراجعة الإجراءات، تطوير أنظمة الحوافز، وتكييف القواعد مع ديناميكية البيئة التكنولوجية والتنظيمية.

2- الثقافة المساندة

الجدول رقم (25): تحليل فقرات الثقافة المساندة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- يسود في المؤسسة جو من الثقة بين القائد والعاملين.	2.94	1.079	10	متوسط
2- تسود السرية والخصوصية في عمل كل مصلحة	3.29	0.993	2	متوسط
3- تدعم المؤسسة نظام الاتصالات بين العاملين بوسائل حديثة.	3.26	1.079	3	متوسط
4- يسمح للعمال بتقديم اقتراحاتهم حول استراتيجية العمل مما يؤدي لتعميق قيم الولاء للمؤسسة	3.04	1.019	7	متوسط
5- يسمح للعمال بالمشاركة في المشاريع الداخلية المتعلقة بزيادة الإنتاجية	3.02	0.947	8	متوسط
6- تسود روح التضامن والمساندة بين العاملين في تقديم اقتراحاتهم في القضايا المتعلقة بالعمل مثل (مواقيت العمل، اقتراح تعديل في النظام الداخلي)	2.79	1.014	11	متوسط
7- تتعدد مجالات التعاون بين العمال والمؤسسة سواء في الجوانب الإنسانية أو الجوانب الوظيفية.	3.11	0.944	4	متوسط
8- تدافع المؤسسة على حقوق العمال تحت أي ضغط	2.95	1.045	9	متوسط
9- يقترح العمال البدائل التنظيمية التي تؤدي لتوفير الوقت والجهد	3.10	0.988	6	متوسط

10- توفر المؤسسة بيئة عمل حسنة تحفز على التعاون بين العمال	3.11	1.123	5	متوسط
11- يفضل العمال بيئة عمل تحافظ على صحتهم النفسية	3.70	1.165	1	مرتفع
الثقافة المساندة	3.12	0.613	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يوضح الجدول أعلاه ما يلي:

- جاءت العبارة رقم **(11)** في المرتبة **1** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.70)** وانحراف معياري **(1.165)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير الى أن أفراد العينة يفضلون بيئة عمل تحافظ على صحتهم النفسية، لأن البيئة الغير مستقرة والتي تشهد ضغوطا وصراعات ستؤثر على مردودهم في العمل عكس البيئة المستقرة والبعيدة عن الضغوط فهي تحافظ على صحتهم النفسية وتساهم في إطلاق قدراتهم الإبداعية.

- جاءت العبارة رقم **(02)** في المرتبة **2** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.29)** وانحراف معياري **(0.993)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " **(قريب من المرتفع)** والذي يشير الى السرية والخصوصية التي تسود في عمل كل مصلحة، وهو ما يفسر وجود سرية في عمل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أو المصالح الأمر الذي يؤدي لتعميق أواصر الثقة بين العاملين والإدارة ويساهم في زيادة الفعالية الإنتاجية.

- جاءت العبارة رقم **(03)** في المرتبة **3** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.26)** وانحراف معياري **(1.079)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " **(قريب من المرتفع)** والذي يشير الى أن المؤسسة تدعم نظام الاتصالات بين العاملين بوسائل حديثة، حيث تتوفر المؤسسة على وسائل الإتصال الحديثة من حواسيب وهواتف ونظم معلومات والتي يصاحبها تدفق جيد للإنترنت مما يسهل عملية التنسيق والتعاون بين المصالح والأفراد ويساهم في تسريع وتيرة العمل وتحقيق الكفاءة والفعالية.

- جاءت العبارتين رقم **(07)** و**(10)** على التوالي في المرتبتين **4** و**5** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.11)** لكلا العبارتين وانحراف معياري **(0.944)** و**(1.123)** على التوالي، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى تعدد مجالات التعاون بين العمال والمؤسسة سواء في الجوانب الانسانية أو الجوانب الوظيفية، وكذا توفر بيئة عمل محفزة على التعاون بين العمال، ففي الجوانب الإنسانية تتمثل مجالات التعاون في توافق قيم المؤسسة مع قيم العاملين على غرار الاحترام المتبادل والعدالة ومراعاة الجوانب الإنسانية للأفراد،

أما الجوانب الوظيفية فتتمثل التوقعات التنظيمية من كلا الجانبين سواء المؤسسة أو العامل، فالمؤسسة تقوم بتهيئة الظروف الملائمة للعمل والحوافز والعلاوات والمكافآت وفي المقابل يقوم الفرد بتلبية ما تتوقعه منهم المؤسسة وبذل كامل جهودهم وإبراز كل قدراتهم في خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- جاءت العبارة رقم **(09)** في المرتبة **6** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.10)** وانحراف معياري **(0.988)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير الى اقتراح العمال البدائل التنظيمية التي تؤدي لتوفير الوقت والجهد، فالعمال يعملون على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم للجهات العليا خاصة المتعلقة بتحقيق أكبر قدر من الإنتاج في ظرف زمني أقصر من المعتاد، وعند سؤالنا للعاملين حول هذا الموضوع أبدى البعض منهم الحياد في هذا الأمر، ومن ناحية أخرى في المقابل تؤكد نسبة معتبرة من العاملين بأن رؤسائهم يأخذون أفكارهم واقتراحاتهم بعين الإعتبار وهو ما لمسناه في عدة أقسام.

- جاءت العبارة رقم **(04)** في المرتبة **7** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.04)** وانحراف معياري **(1.019)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير الى السماح للعمال بتقديم اقتراحاتهم حول استراتيجية العمل مما يؤدي لتعميق قيم الولاء للمؤسسة، لأن السماح للعاملين بتقديم اقتراحاتهم سيزيد من ثقتهم بأنفسهم وبقادتهم ويزيد من إيمانهم بأنفسهم ويعمق من ولائهم ويزيد من التزامهم في العمل، ولكن ما تم ملاحظته في الدراسة أن العاملين لا يقومون بتقديم اقتراحاتهم وهذا يعود بالدرجة أكبر لعقلية العامل الذي يكتفي بإنجاز مهامه الموكلة إليه دون أن يحرص على تقديم أي اقتراح.

- جاءت العبارة رقم **(05)** في المرتبة **8** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.02)** وانحراف معياري **(0.947)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير الى السماح للعمال بالمشاركة في المشاريع الداخلية المتعلقة بزيادة الإنتاجية، وهو ما لمسناه على أرض الواقع خاصة في قسم الإنتاج، حيث يتم أخذ أفكار العاملين واقتراحاتهم ومن ثم يكون للإدارة العليا الحرية في الأخذ بهذه الأفكار من عدمها.

- جاءت العبارة رقم **(08)** في المرتبة **9** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(2.95)** وانحراف معياري **(1.045)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير الى أن المؤسسة تدافع على حقوق العمال تحت أي ضغط.

- جاءت العبارة رقم **(01)** في المرتبة **10** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(2.94)** وانحراف معياري **(1.079)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير الى أنه يسود في المؤسسة جو من الشفافية بين القائد والعاملين، فهناك بعض الأقسام التي تجد

علاقة القائد بالعامل تتعدى مجرد علاقة عمل، حيث يكون القائد بمثابة الصديق والموجه والمنصت لاقتراحات العاملين فالعلاقة هنا تكون وطيدة جدا مما يساهم في إبراز القدرات الإبداعية للعامل، وفي الناحية المقابلة هناك قادة لا تتعدى علاقتهم بالعاملين حدود الجانب الرسمي بحيث لا يدعون أي هامش للموظفين لتقديم آرائهم حول العمل.

– جاءت العبارة رقم **(06)** في المرتبة **11** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(2.79)** وانحراف معياري **(1.014)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير الى أن روح التضامن والمساندة بين العاملين تسود في تقديم اقتراحاتهم في القضايا المتعلقة بالعمل مثل (مواقيت العمل، اقتراح تعديل في النظام الداخلي)، حيث أن روح التضامن تتجلى في التعاون في إنجاز الأعمال والتنسيق بين العاملين، أما من ناحية الإقتراحات المتعلقة بمواقيت العمل والأجور والنظام الداخلي فيتم وضعها من قبل الإدارة العليا وعلى العاملين الانصياع لهذه الأوامر والالتزام بتنفيذها.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر ب **(3.12)** وانحراف معياري **(0.613)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير الى أن هنالك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة على الثقافة المساندة.

فمن خلال ما تقدم يتضح بأن العاملين يفضلون البيئة التنظيمية الملائمة التي تحافظ على صحتهم النفسية والتي ينبغي أن تتوفر على مجموعة من المتطلبات التي تسمح للعامل أداء مهامه على أحسن ما يرام مثل توفير شروط الصحة والسلامة المهنية في العمل وهو ما تتوفر مؤسسة مركب تكرير البترول عليه من ألبسة وإمكانيات مادية تحافظ على الصحة الجسمية والنفسية للعاملين، إضافة لنشر التعليمات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية على أوسع نطاق، كما تتوفر المؤسسة على أحدث الأجهزة والأدوات سواء الإنتاجية أو المكتبية مع الحرص على صيانتها وتجديدها بصفة دورية، فهذه العوامل من شأنها التقليل من حوادث العمل وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتزيد من ثقتهم تجاه الإدارة، كما أن المؤسسة تدعم نظام الإتصالات في كل الإتجاهات سواء عموديا أو أفقيا بمختلف الوسائل والتجهيزات الحديثة والأنظمة المعلوماتية التي تواكب مختلف التطورات الحديثة في مجال التكنولوجيا، وهو ما لمسناه خلال إجراء دراستنا الميدانية، حيث تتم المراسلات بين العاملين والرؤساء والعاملين فيما بينهم عبر خاصية البريد الإلكتروني في كافة مجالات العمل، وهو ما يعكس التعاون الكبير للمؤسسة مع العاملين سواء في الجوانب الوظيفية بتوفير ظروف عمل مناسبة تساهم في إطلاق قدراتهم الإبداعية وفقا لتوقعاتهم التنظيمية كنظام أجور وحوافز ملائم، توفير خدمات النقل للعاملين سواء في أيام عملهم أو عند إجرائهم لدورات تكوينية خارج الولاية، أما في الجوانب الإنسانية فتقتصر مجالات

التعاون في توافق القيم التنظيمية الإنسانية للفرد مع قيم المنظمة، كالاحترام، والاعتماد على مبدأ المحاولة والخطأ من خلال التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم....فتعاون المؤسسة مع الفرد من شأنه أن يؤدي لتحقيق الأمن الوظيفي للعامل ويزيد من انتماءه للمؤسسة، وهو ما لاحظناه أثناء قيامنا بإجراء الدراسة الميدانية، على الرغم من أن بعض الأفراد أبدوا حيادهم حول هذه العبارة أو عدم موافقتهم حول موضوع تعاون الإدارة مع العاملين، إلا أن نسبة معتبرة منهم أبدوا موافقتهم حول هذا الموضوع، وقد لاحظنا من خلال دراستنا أن مجالات التعاون بين مؤسسة سوناطراك والعاملين متعددة، فهي تتضمن مجموعة من الميزات في عديد الأبعاد سواء كانت إنسانية أو وظيفية وهو ما لا يوجد عند الكثير من المؤسسات في سوق العمل.

فالمؤسسة إذا تحتوي على مناخ تنظيمي يتوفر على أهم المقومات التي تمكن العمال من أداء مهامهم بالشكل الذي يمكنها من بلوغ أهدافها، وبما أن القوى العاملة تعتبر أهم سمة للمؤسسات الرائدة فإن إشراك العاملين في مختلف المشاريع التي تزيد من الكفاءة الإنتاجية من شأنه أن يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ويدفعهم لإطلاق أفكارهم الإبداعية، وعند سؤال مفردات العينة حول هذا الموضوع أبدت نسبة معتبرة حيادها أو عدم موافقتها، ولكن هذا ليس راجعا بالضرورة للمؤسسة وإنما يرجع لعقلية العامل واكتفاءه بأداء مهامه دون زيادة أو نقصان ودون محاولة تقديم أي وجهة نظر أو أي اقتراح بشأن العمل، وبالتالي الاقتصار على تنفيذ التعليمات التي يتلقاها العامل من رئيسه المباشر، وبالتطرق إلى الرئيس المباشر فإن الحديث يقودنا لطبيعة العلاقة السائدة بين القائد والعاملين وعما إذا كانت تحظى بالشفافية أما أنها تسلك اتجاها آخر، حيث أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت متفاوتة بين المحايد والموافق، وقد لاحظنا أثناء إجراء دراستنا بأن هناك تباين في علاقة الرؤساء مع العاملين حيث أن هناك رؤساء علاقتهم مع العاملين تتسم بالودية والصداقة ويسودها الاحترام والشفافية ولا تقتصر على الجوانب الرسمية فقط، حيث لاحظنا أن هناك نوع من القادة تنطبق عليهم سمات القيادة التحويلية التي تتسم بالتأثير المثالي والحافز الملهم والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية، وفي المقابل هناك قيادة تقتصر علاقتها مع العاملين سوى على الجوانب الرسمية فقط دون منح أي اهتمام للجوانب الإنسانية والسلوكية أي أنها علاقة عمل فحسب.

ثانياً – تحليل الثقافة المساندة (المتوسط 3.12 – أدنى الأبعاد الثلاثة، مستوى متوسط)

جاءت الثقافة المساندة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.613)، ما يعكس بدوره مستوى «متوسط» من الموافقة على وجودها داخل المؤسسة. تشير هذه النتائج إلى أن المناخ التنظيمي يتضمن بعض عناصر الدعم مثل الشفافية النسبية

بين القائد والمرؤوسين، وجود قنوات اتصال، ووجود قدر من التضامن بين العاملين، لكن هذه العناصر لا ترتقي إلى مستوى ثقافة مسانِدة قوية تُشعر العامل بأن المؤسسة تقف فعليًا إلى جانبه، وتستمع لاقتراحاته، وتدافع عن حقوقه، وتُشركه بانتظام في اتخاذ القرار.

ويُلاحظ أن هذا الضعف النسبي في الثقافة المساندة ينسجم مع مؤشرات أخرى في الدراسة؛ فجزء كبير من أفراد العينة يرى أن بعض الأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تحسين هي الأبعاد التنظيمية والإنسانية، كما أن نسبة معتبرة من المبحوثين لا ترى أن الهيكل التنظيمي أو الثقافة السائدة تخلق بيئة إبداعية أو تعزز البحث والتطوير داخل المؤسسة. هذا يعني أن الإطار الرسمي للعمل (ثقافة الدور) أقوى من الإطار الإنساني/العلاقاتي (الثقافة المساندة)، مما يحدّ من إمكان تحويل الكفاءات الفردية والجماعية إلى طاقة إبداعية مستدامة.

3- الثقافة الإبداعية

الجدول رقم (26): تحليل فقرات الثقافة الإبداعية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تمنح المؤسسة للعاملين الفرصة للتعبير على الأفكار الجديدة التي تهدف لتطوير العمل	2.99	1.005	9	متوسط
2- تدعم المؤسسة المشاريع الإبداعية للعمال وتتبناها	2.81	0.982	15	متوسط
3- تعمل الإدارة على تشجيع العاملين لمواجهة الصعوبات التي تعترضهم	2.97	0.959	10	متوسط
4- تحفز بعض المصالح في المؤسسة العمال على الانخراط في فرق العمل المبدعة	2.97	0.944	11	متوسط
5- تساعد بيئة العمل الداخلية على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين	3.11	1.093	7	متوسط
6- يسعى العمال لتحسين مستواهم التكويني والعلمي باستمرار	3.42	1.035	4	مرتفع

7- يشارك العمال بلقاءات واجتماعات دورية لطرح أفكارهم الابداعية	2.82	1.062	14	متوسط
8- تقوم المؤسسة باشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بخصوص تطبيق استراتيجية المشاريع الجديدة	2.79	1.025	16	متوسط
9- تقوم الإدارة بتفويض الصلاحيات للعمال لزيادة الدافعية للإبداع.	2.89	1.026	13	متوسط
10- أشعر بالحرية والاستقلالية في أداء مهامي في إطار العمل.	3.11	1.048	8	متوسط
11- تتبنى المؤسسة سياسة التحسين المستمر لوضعية العمال المتميزين.	2.95	1.011	12	متوسط
12- تولي المؤسسة عناية كبيرة لسياسة التدريب والتطوير	3.36	0.937	6	متوسط
13- تعمل البرامج التدريبية على تكييف العمال مع ثقافة المؤسسة والتقنيات الجديدة.	3.54	0.934	3	مرتفع
14- أشعر بالانسجام مع وظيفتي عند منحنا فرصا للتطوير المهني	3.72	0.900	1	مرتفع
15- لا أشعر بالصعوبة أثناء فرض مهام جديدة لأنها تقع ضمن تخصصي	3.72	0.915	2	مرتفع
16- تسهر المؤسسة على تشجيع العاملين للتكيف مع متطلبات التغيير	3.42	0.945	5	مرتفع
الثقافة الإبداعية	3.16	0.659	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يوضح الجدول أعلاه ما يلي:

- جاءت العبارتين رقم **(14)** و**(15)** في المرتبة **1** و**2** على التوالي من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.72)** وانحراف معياري **(0.900)** و**(0.915)** على التوالي، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير الى أن أفراد العينة يشعرون بالانسجام مع وظيفتهم عند منحهم فرصا للتطوير المهني، كما أنهم لا يشعرون بالصعوبة أثناء فرض مهام

جديدة لأنها تقع ضمن تخصصهم، وذلك أن العامل كلما طور قدراته واكتسب مهارات جديدة كلما أدى ذلك لانسجامه وتكيفه أكثر مع وظيفته مما يجعله قادرا على تحمل المزيد من الأعباء والمسؤوليات في عمله، وبالتالي تأديته بكفاءة أكبر مهما بلغ حجمه وصعوبته.

- جاءت العبارة رقم **(13)** في المرتبة **3** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.54)** وانحراف معياري **(0.934)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير الى أن البرامج التدريبية تعمل على تكييف العمال مع ثقافة المؤسسة والتقنيات الجديدة، فمن جهة تعمل المؤسسة على تطوير كفاءات ومهارات الموظفين وتلقينهم قيم ومعتقدات المؤسسة مما يساعدهم على تحقيق الاندماج مع وظيفتهم، ومن جهة أخرى تسعى المؤسسة لتكييف العاملين مع التقنيات الجديدة من خلال تنمية كفاءاتهم في مجال التحكم في استخدام أجهزة ومعدات الإنتاج وصيانتها مما يساهم في مواكبة التطورات التكنلوجية في مجال تكرير الغاز والبترول في العالم.

- جاءت العبارتين رقم **(06)** و**(16)** تواليا في المرتبة **4** و**5** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.42)** وانحراف معياري **(1.035)** و**(0.945)** على التوالي، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير الى أن افراد العينة يسعون لتحسين مستواهم التكويني والعلمي باستمرار وهو ما لاحظناه خاصة بالنسبة للعاملين الذين يقومون بإكمال دراستهم في مستوى ما بعد التدرج سواء بالنسبة للماجيستير أو الدكتوراه، كما تسهر المؤسسة على تشجيع العاملين للتكيف مع متطلبات التغيير وهذا من خلال الدورات التدريبية التي تهدف لاطلاع العاملين على أحدث البرامج والطرق واستراتيجيات العمل وتدريبهم على إتقانها والتحكم فيها.

- جاءت العبارة رقم **(12)** في المرتبة **6** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.36)** وانحراف معياري **(0.937)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " **(قريب من المرتفع)** والذي يشير إلى أن المؤسسة تولي عناية كبيرة لسياسة التدريب والتطوير، حيث تعتبر مؤسسة سوناطراك التدريب عملية مركزية ومحورية ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف لتنمية مهارات العاملين بهدف مواجهة التحديات التي تفرزها التحولات المتسارعة في ميدان استخراج وتسويق ونقل البترول والغاز.

- جاءت العبارة رقم **(05)** و**(10)** في المرتبة **7** و**8** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.11)** وانحراف معياري **(1.093)** و**(1.048)** على التوالي، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والتي تنص بأن بيئة العمل الداخلية تساعد على تحقيق التميز الوظيفي

للعاملين، حيث يرى العاملون أن بيئة العمل لابد وأن يتم تحسينها وجعلها أكثر ملائمة لتنمية الإبداع لدى العاملين.

أما العبارة رقم **(10)** التي فحواها أن العمال يشعرون بالحرية والاستقلالية في أداء مهامهم في اطار العمل، فكانت النسب متباينة بين موافق محايد حيث أن نسبة معتبرة أكدت بأنهم يشعرون باستقلالية نسبية في إطار عملهم من حيث الطرق واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رئيسه إذا كانت تساهم في إنجاز العمل بالجودة المطلوبة تختصر الوقت، أما النسبة الأخرى التي أبدت حيادها فترى بأن الفرد العامل يخضع لمجموعة من الإجراءات والقوانين التي ينبغي أن يلتزم بها بشكل لا يترك مجالا للحرية والإستقلالية.

- جاءت العبارة رقم **(01)** في المرتبة **9** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(2.99)** وانحراف معياري **(1.005)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير الى أن المؤسسة تمنح للعاملين الفرصة للتعبير على الأفكار الجديدة التي تهدف لتطوير العمل، والملاحظ من خلال استجابة العاملين مع هذه العبارة أن السماح للعاملين بالتعبير عن أفكارهم يختلف حسب النمط المتبع في القيادة، فهناك قادة يقومون بتثمين الأفكار التي يقدمها العاملون ويأخذونها بعين الإعتبار، في حين أن هناك قادة يقومون بإسداء التعليمات والأوامر دون السماح للعاملين بتقديم اقتراحاتهم.

- جاءت العبارة رقم **(03)** و**(04)** في المرتبة **10** و**11** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(2.97)** وانحراف معياري **(0.959)** و**(0.944)** على التوالي، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن الإدارة تعمل على تشجيع العاملين لمواجهة الصعوبات التي تعترضهم، كما تحفز بعض المصالح في المؤسسة العمال على الانخراط في فرق العمل المبدعة، فمن خلال الاحتكاك مع العاملين وملاحظة كيفية تجاوبهم مع العبارة رقم **(3)** فالمؤسسة تشجع العاملين على تجاوز صعوبات العمل من خلال برامج التكوين التي تهدف لسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما يقوم العاملون من خلال العمل بروح الفريق على تجاوز هذه الصعوبات، أما فيما يخص الانخراط في فرق العمل المبدعة فيكون بصفة تلقائية بغض النظر عما إذا قامت المؤسسة بتشجيع العاملين حول هذا الأمر أم لا، فهو يكون بسبب الجو الأخوي بين العاملين.

- جاءت العبارة رقم **(11)** في المرتبة **12** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(2.95)** وانحراف معياري **(1.011)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير الى أن المؤسسة تتبنى سياسة التحسين المستمر لوضعية العمال المتميزين، فمركب تكرير البترول لا يتبنى سياسة التحسين المستمر للعمال المتميزين فحسب بل يتبنى هذه السياسة لجميع العاملين

سواء من أصحاب الأداء المتدني من خلال العمل على تنمية أدائهم بما يقلص الفجوة بين الأداء الحالي والمرغوب، ومن ناحية أخرى دعم الأداء المميز للعاملين الأكفاء وتشجيعهم على تطوير أدائهم بما يتوافق مع رؤية وقيم المؤسسة وأهدافها.

جاءت العبارة رقم **(09)** في المرتبة **13** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(2.89)** وانحراف معياري **(1.026)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن الإدارة تقوم بتفويض الصلاحيات للعمال لزيادة الدافعية للإبداع، وهو ما لم يتم ملاحظته على أرض الواقع ولا من خلال استجواب العاملين الذين أكد الكثير منهم حياده حول هذا الأمر، كما أبدت نسبة معتبرة عدم موافقتها حول هذا الأمر وأكدوا بأن رئيس القسم أو المديرية الفرعية يقوم بممارسة كامل المهام القيادية دون أي تدخل من العاملين الذين تقع عليهم مسؤولية التنفيذ.

جاءت العبارة رقم **(07)** في المرتبة **14** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(2.82)** وانحراف معياري **(1.062)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن العمال يشاركون بلقاءات واجتماعات دورية لطرح أفكارهم الإبداعية، وقد لوحظ أن العمل يشاركون في اجتماعات ويطرحون أفكارهم حول العمل ويمدون لبعضهم البعض يد العون ولكن هذا الأمر يكون في غالب الأحيان في إطار غير رسمي ولا يكون مبرمجا من قبل الإدارة العليا.

جاءت العبارة رقم **(02)** في المرتبة **15** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(2.81)** وانحراف معياري **(0.982)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن المؤسسة تدعم المشاريع الإبداعية للعمال وتتبناها، ويظهر هذا الأمر جليا عند فئة المهندسين، حيث يقومون بإجراء دراسات تتعلق بإنتاج وتكرير البترول تخضع هذه الأبحاث للمناقشة والتقييم ومن ثم يتم الأخذ بهذه المشاريع وتبنيها بناءً على ملاحظات الخبراء والمختصين الذين يقومون بتقديم توصيات حول هذه المشاريع في حال ارتأوا أنها تستحق أن يتم تبنيها.

جاءت العبارة رقم **(08)** في المرتبة **16** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(2.79)** وانحراف معياري **(1.025)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن المؤسسة تقوم باشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بخصوص تطبيق استراتيجيات المشاريع الجديدة، وقد لوحظ أن اتخاذ القرارات حول استراتيجيات المشاريع الجديدة خاصة المتعلق بالانتقال والتحول الطاقوي وتحقيق الأمن الطاقوي والمائي والبيئي يكون على مستوى الجهات العليا التي تحتوي على كوادر وكفاءات متخصصة تتولى هذه المهمة.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر ب **(3.16)** وانحراف معياري **(0.659)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن هنالك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة على الثقافة الإبداعية.

يتضح مما سبق أن مؤسسة مركب تكرير البترول تولي عناية خاصة لعملية التدريب في ظل التطورات التكنلوجية في بيئة الأعمال والتي تتطلب موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف مع التغييرات المتسارعة التي تميز الأسواق، حيث بات المورد البشري المبدع عملة نادرة وامتيازا كبيرا للمنظمات الرائدة، وفي هذا الصدد تتبع مؤسسة سوناطراك سياسة تدريبية وتكوينية تقوم على تطوير مهارات العاملين على المستويات التقنية والإدارية في ظل التحولات الكبيرة التي تميز عالم صناعة البترول والغاز وهذا بإقامة شراكات مع الجامعات والمعاهد وكبرى الشركات العالمية في مجال البترول والغاز وذلك بهدف تبادل المعارف والخبرات، وتهدف البرامج التدريبية على المستوى التقني في المؤسسة إلى تكييف العاملين مع مختلف التقنيات الجديدة والتي تتوافق مع طبيعة نشاط المؤسسة سواء في مجال الإنتاج أو الصيانة أو الوقاية والأمن الصناعي والبيئي، وفي سبيل ذلك تعتمد مؤسسة سوناطراك على المعهد الجزائري للبترول الذي تم تأسيسه في 29 نوفمبر 1965 والكائن مقره بولاية بومرداس، وقد تم إضافة ثلاثة معاهد أخرى إليه والواقعة بأرزيو في ولاية وهران، ومعهد آخر بولاية سكيكدة وآخر بحاسي مسعود، والتي تهدف جميعها لتلبية الاحتياجات التدريبية والتكوينية وتنمية المهارات وإعداد الكوادر البشرية المؤهلة في مجال تكرير البترول والغاز.

وقد أطلق المعهد الجزائري للبترول ابتداء من عام 1986 برامج تكوينية مخصصة للدراسات العليا لما بعد التدرج تتضمن تكوين مهندسين متخصصين وماجيستير متخصص، وبرامج ما بعد التدرج المتخصص بالإضافة إلى شهادة الماجيستير والماستر في العلوم، ويضطلع المعهد بمجموعة من المهام أهمها:

-تكوين وتأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم على إتقان التحكم في مختلف التقنيات في مجال الأنشطة الطاقوية المتعلقة بالبترول والغاز.

-تنظيم وتنفيذ التكوين المتخصص والذي يتم في نهايته تقديم ومنح الشهادات في مجالات قطاع المحروقات.

-تعزيز وتطوير الشراكات وتنمية التعاون مع الجامعات والمعاهد الدولية وتنظيم الأنشطة والتظاهرات العلمية والتقنية.

هذا فيما يتعلق بأهداف البرامج التدريبية على المستوى التقني والتي تتخذ المعهد الوطني التقني وباقي المعاهد الأخرى حيزا له، أما على المستوى التنظيمي فتهدف البرامج التدريبية إلى

تلقين العاملين لثقافة المنظمة بمختلف مكوناتها من قيم ومعتقدات وعادات وتقاليد مؤسسية لشركة سوناطراك، وفي سبيل تحقيق هذه الغاية تعتمد المؤسسة على أكاديمية سوناطراك للمناجمنت المتواجد مقرها بولاية وهران، والتي تأسست في أفريل من عام 1987 وهي هيئة داخلية تابعة لمؤسسة سوناطراك تتولى تطوير كفاءات ومهارات القوى العاملة في مجالات الإدارة وتسيير الوظائف الداعمة، وذلك وفقا لما ينسجم مع أهداف ورؤية وقيم المؤسسة وثقافتها التنظيمية، حيث تقدم تكوينا عالي الجودة في مجال الإدارة والمناجمنت وذلك استجابة للحاجات المتجددة للمؤسسات المعاصرة، وقد تم تصميم هذه البرامج خصيصا للعاملين من أجل تزويدهم بالمعارف اللازمة لتحقيق الإبداع والتميز في بيئة العمل المتغيرة باستمرار، وتضطلع أكاديمية سوناطراك للمناجمنت بمجموعة من المهام والوظائف أهمها:

-**التطور والريادة:** بما أن أكاديمية سوناطراك مؤسسة ذات طابع تكويني فهي تهدف لإعداد القادة ومدراء المشاريع المستقبليين المبدعين والمتميزين، كما أنها تسعى لتنمية وتعزيز المهارات القيادية والتقنية للأفراد والمواكبة للتطورات الحاصلة في عالم معاصر ويشهد حركية وديناميكية واسعة.

-**الإلتزام والتكيف:** حيث تهدف الأكاديمية لنشر وتعزيز القيم التنظيمية للمؤسسة، ودعم ومصاحبة المبادرات التي تهدف لإحداث التغيير في الهياكل التنظيمية، حيث تشمل هذه المبادرات:

-تصميم برامج تهدف لدمج قيم مؤسسة سوناطراك في الممارسات الإدارية اليومية.

- إقامة ورشات تفاعلية يتم فيها تبادل الأفكار التي تهدف لمواكبة التغييرات التنظيمية.

-تقديم الدعم المستمر للعاملين وتمكينهم من الإنتقال إلى النماذج التكنلوجية الحديثة.

-**تعزيز عملية الإبداع والإبتكار:** حيث تشجع أكاديمية سوناطراك للمناجمنت على تجريب الأفكار والأدوات الإبداعية والابتكارية من أجل إطلاق الطاقات الإبداعية للأفراد والجماعات، من خلال العمل على توفير مناخ تنظيمي داعم للإبداع والإبتكار، وذلك يكون بالتشجيع المستمر على التجريب والتوصل إلى حلول ومقاربات جديدة مبتكرة[1].

فعملية التدريب في المؤسسة تهدف إذا إلى تكييف العاملين مع التقنيات الجديدة من خلال البرامج التدريبية التي يوفرها المعهد الوطني للبترول، وتكييف العاملين من ناحية أخرى مع الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات وأعراف تنظيمية في المؤسسة وهو الدور الذي تتولى أكاديمية سوناطراك للمناجمنت القيام به، فهذه البرامج التدريبية إذا من شأنها رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وإكسابهم أنماط التفكير وتؤدي لإبراز قدراته الإبداعية في حل

[1]- الموارد البشرية https://sonatrach.com/ar/ تم تصفح الموقع يوم 2025/8/24 على الساعة 13:30.

المشكلات التي تعترضه مما يزيد من انسجامهم مع وظائفهم وبالتالي يصبحون أكثر قدرة على تحمل أعباء المهنة حتى وإن تم تكليفهم بمسؤوليات إضافية وهو ما تم ملاحظته في العمل في حالة غياب أحد الأفراد أو أخذه لعطلة مرضية يتولى أحد زملاءه القيام بالمهام التي كان يمارسها مما يساهم في الحفاظ على سيرورة العمل على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة.

فالتدريب يعتبر من أهم أبعاد ومقومات البيئة الداخلية للمنظمة التي تتكامل فيما بينها من أجل تهيئة الظروف الملائمة للعاملين لكي يبدعوا بأفكارهم ومشاريعهم، وبالتالي إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فينبغي لها استشارة العاملين وتشجيعهم على تقديم الأفكار البناءة والهادفة لتطوير العمل، وقد لاحظنا هذا الأمر غائبا في عدة أقسام، حيث يقتصر دور العامل على تنفيذ الأوامر والتعليمات فحسب دون أن يبدي رأيه، ولكن في لاحظنا في أقسام أخرى من المركب أن رئيس القسم يستشير العاملين في القضايا المتعلقة بالعمل ويشجعهم على اتخاذ القرارات التي هي في مصلحة العمل، كما يشجعهم على التعاون والعمل الجماعي في إطار فرق عمل، وفي هذا الصدد لاحظنا أنه لا يتم تشجيع العاملين على الانخراط في فرق العمل المبدعة وإنما يتم ذلك في غالب الأحيان في إطار غير رسمي خاصة في حل مشكلات العمل أو عندما يكون هناك عامل حديث التوظيف يتم مساعدته على التأقلم مع العمل من خلال تقديم يد العون له، مما يسهل في اندماجه ويزيد من الجو الأخوي في العمل.

ثالثاً – تحليل الثقافة الإبداعية (المتوسط 3.16 – مستوى متوسط)

احتلت الثقافة الإبداعية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.659)، وهو مستوى «متوسط» يميل إلى الموافقة، ما يعني أن العاملين يُقرّون بوجود بعض ملامح الثقافة الإبداعية داخل المؤسسة، لكنها ليست سائدة أو متجذّرة بدرجة قوية. على المستوى الوصفي، تعكس النتائج موافقة متوسطة على الممارسات التي تدعم المبادرة، التجريب، وتحمل المخاطرة في اتخاذ القرار، كما تُظهر الجداول المتصلة بالإبداع الإداري على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة أن هناك قابلية لاكتشاف المشكلات مبكرًا، العمل بمنطق التجربة والخطأ، والقدرة على اقتراح حلول جديدة، لكن ضمن حدود معينة لا تصل إلى مستوى "ثقافة إبداعية قوية."

كما بينت مناقشة الفرضية الخاصة بالثقافة الإبداعية أن العلاقة بينها وبين الإبداع الإداري علاقة تأثير قوي: كلما ارتفع مستوى الثقافة الإبداعية ارتفع مستوى الإبداع الإداري، والعكس صحيح. غير أن بقاء المتوسط في حدود المستوى المتوسط يدل على أن كثيرًا من متطلبات هذه الثقافة – خاصة ما يتعلق بجودة البرامج التدريبية، تشجيع التعبير الحر عن الأفكار، ومأسسة

التجريب والابتكار – ما زالت غير مستثمرة بالكامل. وهذا يُفسَّر أيضًا بنتائج أخرى في الفصل الثالث، مثل تردد نسبة معتبرة من المبحوثين في الإقرار بأن الثقافة السائدة تعزز فعليًا البحث والتطوير، وهو ما يكشف أن البنية الثقافية للمؤسسة لا تزال في مرحلة انتقال بين ثقافة دور قوية وثقافة إبداعية لم تكتمل معالمها بعد.

– الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (27): نتائج إجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
ثقافة الدور	3.42	0.570	1	مرتفع
الثقافة المساندة	3.12	0.613	3	متوسط
الثقافة الإبداعية	3.16	0.659	2	متوسط
الثقافة التنظيمية	**3.25**	**0.553**	/	**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يوضح الجدول المبين أعلاه ما يلي:

جاءت ثقافة الدور في المرتبة **1** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.42)** وانحراف معياري **(0.570)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير الى موافقة أفراد العينة على وجودها في المؤسسة.

جاءت الثقافة الإبداعية في المرتبة **2** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.16)** وانحراف معياري **(0.659)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير الى موافقة أفراد العينة على وجودها في المؤسسة.

جاءت الثقافة المساندة في المرتبة **3** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.12)** وانحراف معياري **(0.613)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على وجودها في المؤسسة.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ **(3.25)** وانحراف معياري **(0.553)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن هنالك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود ثقافة تنظيمية سائدة في المؤسسة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الصورة الإحصائية للثقافة التنظيمية في المؤسسة تُظهر هيمنة ثقافة الدور بمستوى مرتفع، مقابل حضور متوسط لكل من الثقافة الإبداعية والثقافة

المساندة؛ وهي تركيبة ثقافية تضمن الانضباط والكفاءة التشغيلية، لكنها تستدعي تدخلًا واعيًا من الإدارة العليا لتعزيز البعد الإبداعي والداعم إذا كانت المؤسسة ترغب فعليًا في ترقية الإبداع الإداري إلى مستوى استراتيجي.

المطلب الثالث: نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بمحور الإبداع الإداري

1- الإبداع على مستوى الفرد

الجدول رقم (28): تحليل فقرات الإبداع على مستوى الفرد

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تحاول اكتشاف المشكلات في العمل قبل حدوثها.	3.79	0.846	1	مرتفع
2- لديك القدرة على توقع المشكلة قبل حدوثها	3.66	0.697	5	مرتفع
3- تمتلك القدرة على طرح الأفكار الجديدة في العمل.	3.77	0.809	2	مرتفع
4- تتحمل نتائج المخاطرة التي تقوم بها في عملك	3.75	0.787	3	مرتفع
5- تقوم بمحاولة اقناع زملائك بأفكارك	3.70	0.776	4	مرتفع
الإبداع على مستوى الفرد	3.73	0.540	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يوضح الجدول أعلاه ما يلي:

جاءت العبارة رقم **(01)** في المرتبة **1** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.79)** وانحراف معياري **(0.846)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يحاولون اكتشاف وتحديد المشكلات في العمل قبل وفور حدوثها، وهو ما يفسر حرص العاملين إنجاز أعمالهم من خلال اتخاذ الخطوات الملائمة لمعالجة هذه المشكلات فور حدوثها.

جاءت العبارة رقم **(03)** في المرتبة **2** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.77)** وانحراف معياري **(0.809)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون القدرة على طرح الأفكار الجديدة في العمل، وهو ما يكس امتلاك العاملين للأفكار والقدرات لإبداعية التي تقدم القيمة المضافة للعمل.

جاءت العبارة رقم **(04)** في المرتبة **3** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.75)** وانحراف معياري **(0.787)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يتحملون نتائج المخاطرة التي يقومون بها في عملهم، وهو ما يبين امتلاك العاملين لحس المسؤولية وقدرتهم على تحمل أعباءها كيفما كانت النتائج.

جاءت العبارة رقم **(05)** في المرتبة **4** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.70)** وانحراف معياري **(0.776)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير ÷لى أن أفراد عينة الدراسة يقومون بمحاولة اقناع زملائهم بأفكارهم، وهو ما يفسر الرغبة والاجتهاد التي يمتلكها العامل في محاولة تحقيق الإبداع والإبتكار في العمل من خلال أفكاره التي يتوصل إليها محاولا إقناع زملائه بها وحرصه على تقديمها للجهات العليا أملا منه أن يتم أخذها بعين الإعتبار.

جاءت العبارة رقم **(02)** في المرتبة **5** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.66)** وانحراف معياري **(0.697)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على توقع المشكلة قبل حدوثها، وهو ما يدل على تمتع العامل بالقدرة على التفكير التحليلي والنقدي الذي يجعله بتحديد المشكلات المحتمل حدوثها ومن ثم وضع الإجراءات المناسبة لتلافيها.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر ب **(3.73)** وانحراف معياري **(0.540)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير إلى أن هنالك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود الإبداع على مستوى الفرد.

يتضح من خلال اتجاهات إجابات العينة تمتع الأفراد العاملين بالعديد من المهارات والقدرات الإبداعية في العمل، ويتبين ذلك في تمتعهم بالقدرة بحس الذكاء وبعد النظر من خلال استطاعتهم على توقع والمشكلات حين وقبل وقوعها وهو ما يفسر امتلاك العاملين للأفكار والمهارات والرؤية الإستراتيجية التي تجعلهم ملمين بأعمالهم من حيث متطلباتها والعوائق التي يمكن أن تواجهها، مما يدفعهم للتعلم والاجتهاد من خلال العمل على رفع مستوياتهم سواء بالخضوع لدورات تدريبية أو الإستفادة من زملائهم أو الرئيس المباشر، الأمر الذي يجعلهم يحددون المشكلات من خلال تحليل الوضع القائم ومن ثم يتم استخدام التفكير النقدي التحليلي ليتم فيما بعد وضع الإستراتيجيات الملائمة لتفادي الأزمات أو التخفيف من وطأتها فور حدوثها، كما تتطلب عملية حل المشكلات والتنبؤ بها تمتع العامل بحس الجرأة والمخاطرة والتي تتمثل في امتلاكه القدرة على تحديد وتقييم المخاطر المتوقعة وكذا القدرة على تقبل الفشل والعمل بمبدأ التجربة والخطأ، وهو ما يزيد من قدرة العامل على التمتع بحس المسؤولية ويزيد من دافعيته

لتقديم أفكار جديدة وأصيلة، وهو ما لمسناه على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة الميدانية حيث يتمتع العاملون بحس المخاطرة ويمتلكون القدرة على توقع المشكلات واكتشافها ووضع الحلول للمشكلات الآنية، ووضع الإستراتيجيات الفعالة لحل المشكلات المتوقعة مستقبلا، وهنا تبرز قيمة العمل الجماعي من خلال محاولة العامل إقناع العاملين بأفكاره وفي نفس الوقت الإستفادة من أفكار الآخرين وملاحظاتهم حول الأفكار التي يقدمها مما يدفعه للتحسن والتطور.

1-تحليل الإبداع على مستوى الفرد

تكشف نتائج الجدول رقم **(28)** أن الإبداع على مستوى الفرد سجّل أعلى متوسط حسابي بين مستويات الإبداع الإداري، حيث بلغ (3.73) بانحراف معياري (0.540)، وهو ما يضعه في مجال "موافق"، أي في مستوى مرتفع نسبيًا. هذا يدل على أن أغلب أفراد العينة يميلون إلى سلوكيات إبداعية فردية، مثل محاولة اكتشاف المشكلات قبل وقوعها، البحث عن حلول جديدة، وتطوير طرق العمل بالاستفادة من الخبرة والتكوين، وهي سلوكات تدعم القدرة على التكيّف مع طبيعة العمل المعقّد في مركب التكرير.

وتُفسَّر هذه النتيجة جزئيًا بتركيبة القوى العاملة داخل المركب؛ حيث يغلب على العينة فئة الشباب (30–40 سنة) ومستوى تعليمي مقبول، مع استفادة شريحة مهمة من العمال من برامج التكوين والتدريب والشراكات مع الجامعات والمعاهد، بما في ذلك تمكين بعضهم من مواصلة دراساتهم العليا، وهو ما ينعكس إيجابًا على مهاراتهم المعرفية والإبداعية. كما يُفهم من ذلك أن المؤسسة، رغم طابعها التقني والإنتاجي، استطاعت أن تبني رصيدًا من القدرات الفردية المبدعة، غير أن استثمار هذه القدرات يظل رهينًا بمدى قدرتها على ترجمة المبادرات الفردية إلى تغييرات على مستوى الجماعة والتنظيم ككل، وهو ما ستكشف عنه مستويات الإبداع اللاحقة.

2- الإبداع على مستوى الجماعة

الجدول رقم (29): تحليل فقرات الإبداع على مستوى الجماعة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تعمل على الاستفادة من أفكار الآخرين	4.16	0.615	1	مرتفع
2- تقيمون جلسات حوار ونقاش وتسجلون أهم الملاحظات	3.53	0.908	2	مرتفع
3- يتم أخذ أفكاركم الجماعية بعين	3.27	0.964	3	متوسط

الإعتبار				
4- تفتح المؤسسة المجال للنقد البناء بين العاملين	2.92	1.006	4	متوسط
الإبداع على مستوى الجماعة	3.47	0.673	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يوضح الجدول أعلاه ما يلي:

جاءت العبارة رقم **(01)** في المرتبة **1** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(4.16)** وانحراف معياري **(0.615)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يعملون على الاستفادة من أفكار الآخرين، ويتضح ذلك من خلال الاحتكاك اليومي بين العاملين في القضايا المتعلقة بالعمل كحل مشكلة معينة مثلا.

جاءت العبارة رقم **(02)** في المرتبة **2** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.53)** وانحراف معياري **(0.908)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يقيمون جلسات حوار ونقاش ويسجلون أهم الملاحظات، حيث يتم تبادل الأفكار بين العاملين ويسجلون أهم الأفكار التي من شأنها زيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل وهو ما يزيد من استفادة العامل وينمي قدرته على النقد ويزيد من رغبته في التعلم والتطور.

جاءت العبارة رقم **(03)** في المرتبة **3** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.27)** وانحراف معياري **(0.964)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير الى أنه يتم أخذ الأفكار الجماعية بعين الاعتبار، حيث ظهر تباين بين إجابات مفردات العينة، فمنهم من يرى بأن الأفكار الجماعية التي تقدم القيمة المضافة في العمل تلقى آذانا صاغية من قبل الإدارة العليا، فيما يرى آخرون بأن أفكارهم الجماعية يتم الإستفادة منها في سيرورة العمل فيما بينهم دون أن تتبناها الإدارة العليا.

جاءت العبارة رقم **(04)** في المرتبة **4** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(2.92)** وانحراف معياري **(1.006)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى فتح المؤسسة المجال للنقد البناء بين العاملين، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة لا تفتح مجالا واسعا للنقد البناء بين العاملين فيما بعض، وأن هذه المهمة يختص بها الرئيس المباشر من خلال الرقابة التي يمارسها على أداء العاملين.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر ب **(3.47)** وانحراف معياري **(0.673)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير الى أن هنالك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود الإبداع على مستوى الجماعة.

يتضح بأن من خلال اتجاهات إجابة أفراد العينة أن مستوى الإبداع الجماعي في المؤسسة مرتفع لمجموعة من الإعتبارات أهمها الإعتماد على فرق العمل الممكنة والموجهة ذاتيا، حيث يأتي الأفراد بمجموعة من الأفكار ويطرح كل منهم وجهات نظره واقتراحاته في اجتماعات وجلسات حوار حول العمل ليتم في الأخير الأخذ بوجهة النظر الأكثر فائدة وقيمة، وهنا تظهر اجتهادات العاملين وأفكارهم الإبداعية إذ يحاول كل فرد طرح أفكاره وفي نفس الوقت يعمل على الإستفادة من أفكار زملائه لتطوير أفكاره، وهو ما يزيد من غزارة الأفكار وهو ما نجده في أسلوب العصف الذهني وهو أسلوب إبداعي جماعي يقوم على طرح كثير من الأفكار في فترة زمنية وجيزة مما يؤدي لحل المشكلات وتقديم أحسن المنتجات في أقل مدة زمنية وبجودة أكبر، وفي هذا السياق ينبغي للمؤسسة أن تفتح المجال قدر المستطاع للنقد البناء بين العاملين بمختلف فئاتهم حتى الرؤساء من خلال تفعيل عملية الإتصال في جميع الإتجاهات، وقد لاحظنا من خلال سؤالنا للعاملين حول هذا الموضوع تحفظ الكثير منهم وأكد على أنه لا يفتح المجال للنقد البناء بين العاملين وأن هذه المهمة يختص بها القائد أو الرئيس المباشر الذي يقوم بمراقبة أداء العامل، ولذلك من الضروري تفعيل هذه العملية وتوسيعها لتشمل جميع العاملين في المؤسسة وأن يتم أخذ أفكار العاملين وملاحظاتهم بعين الإعتبار مما يزيد من ثقتهم بينهم وبين الإدارة من ناحية ويرفع من إيمانهم بقدراتهم وإمكانياتهم ويساهم في إطلاق قدراتهم الإبداعية التي تمكن المؤسسة من مواكبة التغييرات المتسارعة في بيئة العمل وتمنحها الميزة التنافسية المستدامة.

-تحليل الإبداع على مستوى الجماعة

تشير نتائج الجدول رقم (29) إلى أن الإبداع على مستوى الجماعة سجّل متوسطًا حسابيًا قدره (3.47) بانحراف معياري (0.673)، وهو أيضًا في مجال "موافق"، أي بمستوى مرتفع، مع بروز عبارات قوية مثل: الاستفادة من أفكار الآخرين (متوسط 4.16)، وعقد جلسات الحوار والنقاش وتسجيل الملاحظات (3.53)، كما أظهرت الجداول اللاحقة أن أغلبية أفراد العينة يرون أن العمل الجماعي يساهم في تقليل حدة الصراع داخل بيئة العمل، من خلال الجو الأخوي، واحتواء المشكلات بشكل جماعي، والسعي لتحقيق أهداف مشتركة.

هذه النتائج تعكس وجود ديناميكية إيجابية داخل فرق العمل، تقوم على تبادل الأفكار، والتشاور في حل المشكلات، وبناء علاقات تتسم بالثقة والشفافية والاحترام المتبادل، وهو ما يوفّر أرضية مواتية لنشوء الإبداع الجماعي. ومع ذلك، تُظهر بعض العبارات متوسطة الدرجة –

خاصة ما يتعلق بأخذ الأفكار الجماعية بعين الاعتبار وفتح المجال للنقد البنّاء بين العمال – أن هذه الديناميكية لا تزال محصورة في حدود معينة، وأن هناك فجوة بين التفاعل الإيجابي داخل الفرق وبين تحويل هذا التفاعل إلى مشاركة فعلية في صنع القرار أو مراجعة طرق العمل على مستوى الهيكل التنظيمي. ومن ثمّ يمكن القول إن الإبداع الجماعي حاضر ومؤثر، لكنه يحتاج إلى مزيد من المأسسة والتشجيع الرسمي حتى يتحول من مبادرات جماعية ظرفية إلى آلية منظمة لدعم الإبداع الإداري في المؤسسة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة

الجدول رقم (30): تحليل فقرات الإبداع على مستوى المنظمة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تشجع المؤسسة على تقديم المبادرات الجديدة وتتبناها.	2.88	0.940	9	متوسط
2- تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد المبدعين.	3.00	1.011	6	متوسط
3- تسمح المؤسسة للعاملين بإكمال دراساتهم العليا لتطوير قدراتهم.	3.13	1.052	3	متوسط
4- تتسم المؤسسة بالمرونة في التغيير من خلال تغيير نمط التسيير والوسائل التكنولوجية	3.10	0.902	4	متوسط
5- تتبنى مؤسسة سوناطراك تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الداخلية.	2.97	0.969	7	متوسط
6- تقيم مؤسسة سوناطراك شراكات مع المؤسسات البحثية والجامعات لتعزيز الابداع الإداري.	3.33	0.867	1	متوسط
7- تتبنى المؤسسة نظام الإدارة الرشيقة (Agile Management) من خلال تركيز دعم الادارة العليا على تنمية	3.04	0.933	5	متوسط

مهارات العاملين وتشجيعهم على التغيير بما يتناسب وأهداف المؤسسة.				
8- تتعامل الإدارة مع الإخفاقات على أنها فرص للتعلم وتحسين مستوى العمال.	2.93	0.929	8	متوسط
9- تقوم إدارة مؤسسة سوناطراك بتجريب استراتيجيات إدارية حديثة في العمل وغير تقليدية.	3.32	0.956	2	متوسط
الإبداع على مستوى المؤسسة	3.08	0.696	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يوضح الجدول أعلاه ما يلي:

جاءت العبارة رقم **(06)** في المرتبة **1** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.33)** وانحراف معياري **(0.867)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى قيام مؤسسة سوناطراك بشراكات مع المؤسسات البحثية والجامعات لتعزيز الإبداع الإداري، وهو ما لاحظناه في عملية تكوين العاملين في قطبي مؤسسة سوناطراك المتمثلين في المعهد الجزائري للبترول وأكاديمية سوناطراك للمناجمنت واللتان تقومان بعقد شراكات مع الجامعات والمعاهد بهدف تنمية القدرات الإبداعية للعاملين والاتفاقيات الممضاة المؤسسة بشأن تربص الطلبة ومساعدتهم على إنجاز أبحاثهم في مختلف التخصصات.

جاءت العبارة رقم **(09)** في المرتبة **2** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.32)** وانحراف معياري **(0.956)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى قيام إدارة مؤسسة مركب تكرير البترول بسوناطراك بتجريب استراتيجيات إدارية حديثة في العمل وغير تقليدية، حيث التمسنا انتشار الممارسات الإدارية التقليدية في عديد الأقسام ولكن هذا لا يمنع من أن مركب تكرير البترول يطبق استراتيجيات حديثة على غرار إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على التزام الإدارة العليا والتوجه نحو الزبون والتخطيط لنظام إدارة الجودة.

جاءت العبارة رقم **(03)** في المرتبة **3** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.13)** وانحراف معياري **(1.052)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى سماح المؤسسة للعاملين بإكمال دراساتهم العليا لتطوير قدراتهم، ويتجلى هذا الأمر على وجه الخصوص عند العمال الذين يكملون دراساتهم في طور ما بعد التدرج، أما باقي المستويات فيخضعون للتكوين في المراكز التابعة لمؤسسة سوناطراك بهدف الترقية لمناصب أعلى.

جاءت العبارة رقم **(04)** في المرتبة **4** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.10)** وانحراف معياري **(0.902)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن المؤسسة تتسم بالمرونة في التغيير من خلال تغيير نمط التسيير والوسائل التكنولوجية، فبالنسبة لنمط التسيير فلازالت تنتشر المظاهر الكلاسيكية بالمؤسسة كالنموذج البيروقراطي المركزي، أما على مستوى الوسائل التكنولوجية فيتم تغييرها وتجديدها بصفة دورية لمواكبة التطورات المتسارعة في عالم البترول والغاز.

جاءت العبارة رقم **(07)** في المرتبة **5** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.04)** وانحراف معياري **(0.933)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى تبني المؤسسة نظام الإدارة الرشيقة من خلال تركيز الادارة العليا على دعم وتنمية مهارات العاملين وتشجيعهم على التغيير بما يتناسب وأهداف المؤسسة، حيث لمسنا بأنه يتم تطبيق بعض الجوانب في هذه الإستراتيجية الإدارية المعاصرة كخدمة العملاء والإستجابة لطلباتهم، وفي المقابل يتم إغفال جوانب أخرى أهمها إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير والتحسين المستمر.

جاءت العبارة رقم **(02)** في المرتبة **6** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.00)** وانحراف معياري **(1.011)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى عمل المؤسسة على استقطاب الأفراد المبدعين، وهو ما يتجلى في سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة والتي تهدف لجذب أحسن الكفاءات التي تساهم في تحقيق الأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، ولكن بعد مقابلة العمال وسؤالهم حول هذا الموضوع أبدى بعض العاملين عدم رضاهم عن عملية التوظيف بالمؤسسة مبررين ذلك بأن هذه العملية تخضع لعدة اعتبارات أخرى.

جاءت العبارة رقم **(05)** في المرتبة **7** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(2.97)** وانحراف معياري **(0.969)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى تبني مؤسسة سوناطراك تكنولوجيا الذكاء الصناعي في إدارة المشاريع الداخلية، حيث لا تزال المؤسسة لم تقطع شوطا مهما في تطبيق الذكاء الاصطناعي في مشاريع الإنتاج خاصة، ولكن هناك نية وإرادة حقيقية لتطبيق هذه التكنولوجيا المتطورة في المؤسسة في المستقبل القريب.

جاءت العبارة رقم **(08)** في المرتبة **8** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(2.93)** وانحراف معياري **(0.929)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن الإدارة تتعامل مع الإخفاقات على أنها فرص للتعلم وتحسين مستوى العمال.

جاءت العبارة رقم **(01)** في المرتبة **9** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(2.88)** وانحراف معياري **(0.940)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى تشجيع المؤسسة على تقديم المبادرات الجديدة وتبنيها، وهو ما تحفظ عليه عديد العاملين وأبدى البعض الآخر حياده تجاه هذا الموضوع، حيث أكدوا بأن القرارات والمبادرات يتم اتخاذها على المستوى المركزي وأن مهمة العمال هي تطبيق هذه القرارات وتنفيذها في الآجال المحددة.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ **(3.08)** وانحراف معياري **(0.696)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن هنالك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود الإبداع على مستوى المؤسسة.

من خلال المعطيات الإحصائية السالفة الذكر فقد لوحظ التشتت الكبير في إجابات أفراد العينة، ومرد ذلك يعود إلى أن البيئة الداخلية للعمل في المؤسسة تفتقد لمجموعة من المتطلبات التي تدعم الإبداع الإداري فعلى مستوى المبادرات الفردية للعاملين لوحظ أنه في الغالب لا يتم تبنيها وإنما يتم تأتي التعليمات المتعلقة بالعمل وتطويره من الجهات العليا والعامل في هذه الحالة تكمن مهمته في تطبيق ما يتلقاه من تعليمات دون أن يقدم أي اقتراحات وهو ما يعكس الطابع المركزي في التسيير، وبالتالي ينبغي على المؤسسة إضفاء المرونة على نظام التسيير وتكييفه مع التطورات الحديثة خصوصا في ظل ما تسعى المؤسسة لتحقيقه من ريادة على المستوى القاري وحتى العالمي، كما يجب على المؤسسة تطبيق أحدث التكنولوجيات في أنظمة العمل كالذكاء الاصطناعي، وهو ما لم نلمس وجوده تقريبا في العمل، إلا أننا لمسنا نية وإرادة حقيقية لتطبيق هذه التكنولوجيا المتطورة في أنشطة وعمليات المؤسسة وهو ما أكده السيد المدير العام لشركة سوناطراك "رشيد حشيشي" حينما أكد بأن سوناطراك كمؤسسة رائدة تهدف إلى دمج الذكاء الاصطناعي في تحرير البيانات الكبرى في كل سلاسل القيمة مما يمكنها من الاستباق واتخاذ القرارات بالسرعة والجودة المطلوبة، وأن الذكاء الاصطناعي في الصناعة النفطية بات يشكل وحدة سوقية متنامية تتيح التنبؤ بالاحتياطات والصيانة الوقائية وخفض تكاليف الإستغلال، كما ساهمت الرقمنة في تقليص زمن تحرير البيانات الزلزالية مما أسهم في اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة، وهو ما يبين أن هناك إرادة حقيقية لدمج تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في مختلف أنشطة وممارسات المؤسسة خاصة في ظل الأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة والتي تفرض عليها توظيف أحدث التقنيات والاستراتيجيات الإدارية، وهو ما يقودنا للتطرق إلى ما إذا كانت مؤسسة مركب تكرير البترول تعتمد على الممارسات الإدارية الحديثة أم أنها لاتزال تعتمد الأساليب التقليدية، حيث تبين من خلال استجواب العاملين وتعاملهم مع هذا الموضوع أن المؤسسة لاتزال في غالب الأحيان تعتمد على الطابع المركزي في الإدارة والتسيير والذي يعتمد

على التنظيم الهرمي وهو ما يحد من الطاقات الإبداعية للعاملين لأن هامش المبادرة لديهم يكون محدودا، حيث ينفرد معظم الرؤساء بالقرارات دون أن يكون للعامل أي مشاركة فيها وهو ما يحد من قدراته الإبداعية، ولذلك من الضروري منح مساحة أكبر للعاملين لتقديم اقتراحاتهم وطرح افكارهم التي تساهم في تطوير العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية، لأن التكنلوجيا ووسائل الإنتاج مهما بلغت من تطور فإنها ستبقى رهينة العقول البشرية التي تتولى إدارتها وتوظيفها بما يخدم مصالح المؤسسة، ويكون ذلك باستقطاب أحسن الكفاءات وتوفير المناخ التنظيمي الذي يتيح لهم تنمية قدراتهم كإكمال دراساتهم العليا لتطوير مستوياتهم وفقا لمتطلبات وخصائص العمل الذي يزاولونه، وفي هذا الإطار لمسنا على أرض الواقع أن المؤسسة تقوم بجذب أحسن الكفاءات العلمية والأكاديمية التي تمتلك المؤهلات التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها الإستراتيجية، كما أن مؤسسة مركب تكرير البترول تخضعهم لبرامج تدريبية على أعلى مستوى، وتسمح لهم بمواصلة دراساتهم العليا خاصة فيما يتعلق بفئة العاملين المسجلين في طور ما بعد التدرج (الماجيستير، الدكتوراه)، أما باقي العاملين من المستويات الأدنى فيتم تكوينهم في المعاهد والمراكز التابعة لمؤسسة سوناطراك من أجل رفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، وفي هذا الصدد تقيم المؤسسة شراكات مع الجامعات والمعاهد لتكوين العاملين ورفع قدراتهم الإبداعية بهدف تبادل الخبرات.

3 .تحليل الإبداع على مستوى المنظمة

تُظهر نتائج الجدول رقم (30) أن الإبداع على مستوى المنظمة جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.696)، أي في مستوى "متوسط" يميل إلى الموافقة الضعيفة، ويتضح من متوسطات العبارات أن هناك ترددًا واضحًا في الإقرار بأن المؤسسة تشجع المبادرات الجديدة وتتَبَنّاها (2.88)، أو تعمل بشكل نشط على استقطاب الأفراد المبدعين (3.00)، أو تعتمد بصورة كافية على الأساليب الإدارية الحديثة، أو تمنح حرية كافية في اتخاذ القرار للعاملين في المستويات الدنيا. كما أظهرت الجداول المرتبطة بالثقافة التنظيمية وجود شعور قوي بسيادة الطابع المركزي في التسيير، والنظام البيروقراطي، وضعف الحرية والاستقلالية في العمل.

هذه المعطيات توحي بأن الإبداع الإداري على مستوى المنظمة يصطدم بجملة من العوائق البنيوية والثقافية؛ فبرغم توفر قدرات إبداعية فردية وجماعية، إلا أن ترجمتها إلى تغييرات تنظيمية ملموسة تبقى محدودة، بسبب قوة ثقافة الدور وهيمنة البعد التنظيمي الصارم، والحاجة

إلى مزيد من المرونة في الهيكل والنظم والسياسات. كما أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أن البعد التنظيمي والبعد الإنساني في الثقافة التنظيمية يحتاجان إلى تحسين، من حيث الاتصالات الأفقية والعمودية، والحوافز، وتشجيع فرق العمل، وتمكين العاملين من المشاركة في اقتراح الحلول والقرارات.

- الإبداع الإداري

الجدول رقم (31): نتائج إجابات أفراد العينة على محور الإبداع الإداري

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
الإبداع على مستوى الفرد	3.73	0.540	1	مرتفع
الإبداع على مستوى الجماعة	3.47	0.673	2	مرتفع
الإبداع على مستوى المنظمة	3.08	0.696	3	متوسط
الإبداع الإداري	3.35	0.520	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يوضح الجدول أعلاه ما يلي:

جاء الإبداع على مستوى الفرد في المرتبة **1** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.73)** وانحراف معياري **(0.540)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير الى وجود إبداع على مستوى الفرد.

جاء الإبداع على مستوى الجماعة في المرتبة **2** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.47)** وانحراف معياري **(0.673)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **موافق** " والذي يشير الى وجود إبداع على مستوى الجماعة.

جاء الإبداع على مستوى المؤسسة في المرتبة **3** من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره **(3.08)** وانحراف معياري **(0.696)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير الى وجود إبداع على مستوى المؤسسة.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ **(3.35)** وانحراف معياري **(0.520)**، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " **محايد** " والذي يشير إلى أن هنالك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود إبداع إداري.

وعليه، يمكن استنتاج أن صورة الإبداع الإداري في المؤسسة تتسم بنوع من "عدم التوازن"

- مستوى **مرتفع** على صعيد الفرد والجماعة، حيث تتوفر القدرات والاستعدادات.

- مستوى **متوسط** على صعيد المنظمة، حيث تبقى البنية التنظيمية والسياسات الإدارية أقل تكيّفًا مع متطلبات الإبداع.

هذا الاختلال يشير إلى أن التحدّي الرئيس أمام إدارة المؤسسة لا يكمن في خلق الإبداع من الصفر، بل في إزالة العوائق التنظيمية والثقافية التي تمنع تحويل الإمكانات الفردية والجماعية إلى إبداع مؤسسي منظم، يتحقق عبر تحديث الهياكل، وتخفيف البيروقراطية، وتوسيع صلاحيات العاملين، ومأسسة آليات تبنّي المبادرات الإبداعية واستثمارها في تطوير الأداء.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي للأسئلة المفتوحة والنصف مفتوحة

1- مدى تحفيز السياسات التنظيمية للابتكار

ويُعنى بها مجموعة القواعد والمبادئ والعوامل التي تعتمدها المؤسسة لدفع وتطوير عملية الإبتكار من خلال تهيئة الظروف الملائمة لعملية الإبتكار ودعمه ويكون ذلك بتوفير الموارد اللازمة المادية اللازمة والبشرية والعمل على تنمية مهاراتها وتطوير سلوكها الإبداعي من خلال تحفيزها وتشجيعها على إبراز قدراتها مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد.

- ماهي العوامل التي تعتمدها المؤسسة لتحفيز عملية الإبتكار؟

الجدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب العوامل المعتمدة لتحفيز عملية الإبتكار

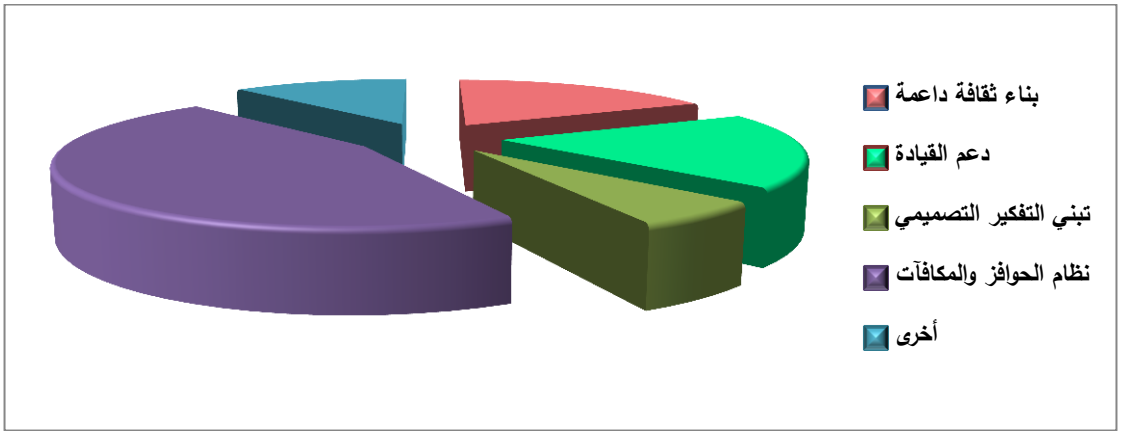
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
العوامل المعتمدة لتحفيز عملية الإبتكار	بناء ثقافة داعمة	30	17.9
	دعم القيادة	32	19
	تبني التفكير التصميمي (Design Thinking)	10	6
	نظام الحوافز والمكافآت	76	45.2
	أخرى	20	11.9
المجموع		160	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 45.2% من أفراد العينة يرون أن نظام الحوافز والمكافآت من العوامل التي تعتمدها المؤسسة لتحفيز عملية الابتكار، حيث تتمتع مؤسسة سوناطراك بنظام حوافز جيد يتضمن رواتب مرتفعة وعلاوات مرتبطة بأداء العاملين ومردوديتهم في العمل، وتوفر الإطعام والنقل للعاملين داخل تراب ولاية سكيكدة بكامل بلدياتها، كما أنها توفر تأمين صحي

شامل من خلال وسائل الصحة والسلامة المهنية في العمل، كل هذه المزايا تزيد من الرضا الوظيفي للعامل وتدفعه لإطلاق قدراته الإبداعية في العمل، في حين أن 19% منهم يرون أن المؤسسة تعتمد على عامل دعم القيادة، وبخصوص دور القيادة في دعم الإبتكار بالمؤسسة لاحظنا وجود تباين كبير في وجهات نظر العاملين حول النمط القيادي المتبع في المؤسسة، حيث أكد الكثير من الرؤساء يتبعون الأساليب الرسمية التي تقوم على إسداء الأوامر والتعليمات دون أن يكون للعامل أي تدخل حول كيفية إنجاز العمل، وهو ما يمثل عائقا أمام القدرات الإبداعية للعاملين ويدفعهم للاكتفاء بإنجاز مهامهم فقط دون إبداء أي وجهة نظر من شأنها تحسين الكفاءة الإنتاجية، ولكن هناك في المقابل من يؤكد على وجود رؤساء يتبعون أنماط حديثة في القيادة ويستشيرون العاملين حول بعض القضايا المتعلقة بالعمل، بل وحتى أنهم يراعون الظروف الإجتماعية للعاملين، فهؤلاء الرؤساء هم بمثابة المرجعية في أساليب عملهم بالمؤسسة، بينما نجد 17.9% يرون بأن المؤسسة تتبع ثقافة داعمة لتحفيز الإبتكار وهي نسبة قليلة مقارنة بنظام الحوافز، حيث لوحظ أن الثقافة الأكثر تواجدا في المؤسسة هي ثقافة الدور التي لها خصائص مشتركة مع الثقافة الهرمية خاصة فيما تعلق الأمر بالتركيز على القواعد والإجراءات ونظم الرقابة، وهنا هامش الإبداع يكون قليلا أمام العاملين، فيما ترى نسبة 11.9% من العاملين أن هناك عوامل أخرى لتحفيز الإبتكار مثل التدريب الذي يساهم في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم أفكار تتسم بالجدة والأصالة تساهم في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة، إضافة إلى التكنولوجيا التي تلعب دورا مهما في تقديم أحسن وأجود الخدمات بالمؤسسة وتؤدي لتحقيق رضا الزبائن والعملاء مما يجعل المؤسسة في مركز ريادي على المستوى القاري والعالمي، في حين نجد أقل نسبة من العاملين والتي بلغت 6% ترى بأن المؤسسة تعتمد على تبني التفكير التصميمي الذي يقوم على إشراك العاملين فيطرح الأفكار المتعلقة بحل المشكلات التي تواجه العمل وهو ما تم ملاحظته في المديرية الفرعية للصيانة من خلال تقديم المقترحات من قبل العاملين حول صيانة وتجديد أجهزة ووسائل الإنتاج سواء في الكهرباء والميكانيك، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (24): توزيع العينة حسب العوامل المعتمدة لتحفيز عملية الإبتكار



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

- هل لديك اقتراحات لتعزيز ثقافة الإبداع داخل المؤسسة؟

بالنسبة لإجابات المبحوثين حول هذا السؤال المفتوح والمتعلق باقتراحات العاملين لزيادة الثقافة الإبداعية في المؤسسة فقد تعددت إجاباتهم وأوجه نظرهم التي تصب جميعها في متطلبات تنمية الثقافة الإبداعية في المنظمة، فمنهم من أكد على ضرورة تهيئة بيئة عمل محفزة من خلال فتح المساحات للعاملين للتعبير عن آرائهم وإبراز قدراتهم وتشجيع التنوع الفكري الذي يتميز به العاملين في المؤسسة لكونهم أفراد مؤهلين وجديرين بمناصبهم نتيجة للبرامج التكوينية التي خضعوا لها، كما أكد العمال أيضا على أنه ينبغي التركيز على المناهج الإدارية الحديثة كتمكين العاملين الذي يقوم على إلغاء دور القادة في الخطوط الأمامية من خلال إشراك العاملين في السلطة وإشراكهم في اتخاذ القرارات وذلك بالتركيز على زيادة حرية واستقلالية الفرد في العمل ومشاركة العاملين للمعلومات مما يمكنهم من اتخاذ قرارات تتسم بالرشد والكفاءة، وتحفيز الأفراد على الانخراط في فرق العمل المبدعة، وفي هذا الصدد أكد بعض العمال على ضرورة تشجيع الإبتكار الجماعي في العمل من خلال إقامة جلسات للعصف الذهني وتوليد الأفكار، وإقامة منافسات وأيام ابتكار داخلية بين العمال تمكن الأفراد العاملين من تقديم مساهماتهم واجتهاداتهم ليتم تقييمها والنظر فيها وبعد ذلك تبنيها، وفي هذا السياق أثبتت عديد الدراسات أن الإبداع الجماعي يكون أكثر نجاعة من الإبداع الفردي نتيجة لتنوع الأفكار والاقتراحات مما يؤدي للوصول إلى أحسن الحلول للمشكلات المطروحة.

كما أكد العاملون أيضا على أنه لابد من التركيز على تحفيز مبدأ التجربة والتعلم من الفشل من خلال عدم معاقبة العاملين على المحاولات الغير ناجحة واعتبارها فرصة للتعلم من الأخطاء بمعنى النظر على الإخفاق في العمل على أنه فرصة لتراكم الخبرات وليس تهديدا يزيد من خوف العاملين ويشعرهم بأنهم فاشلون، ولذلك ينبغي في حال حدوث أخطاء من قبل أحد

العاملين أن لا يتم توقيع عقوبات قاسية عليه، وإنما تقديم ملاحظات بنّاءة تشجعه على التحسن وتشعره أنه مدعوم من الإدارة العليا الأمر الذي يشجعه على الإجتهاد والتعلم والتفاني في العمل لتجنب تكرار هذه الأخطاء؛

كما شدد العاملون أيضا على أهمية تحفيز الإبداع بالمكافآت كوضع أنظمة تحفيزية للأفكار الإبداعية كالمكافآت المادية أو الرمزية لمن يقترح حلولا أو أفكارا لمشكلات يتم تنفيذها، وكذلك الاعتراف العلني بالإنجازات التي يحققها العاملون مثل نشر قصة نجاح داخلية عن فكرة بسيطة أحدثت فرقا؛ فمكافأة الأفراد بالحوافز المادية والمعنوية نتيجة لتقديمهم الأفكار الإبداعية من شأنه أن يدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتقديم إنجازات أحسن، أما في حالة عدم مكافأتهم على ما يقدمون من إبداعات فإن ذلك سيؤدي لإحباطهم ويحد من عزيمتهم، كما أن نقص الحوافز المادية سيؤدي إلى تشتيت العمال ويجعلهم منشغلين بأمور أخرى وهو ما قد يقف حجر عثرة أمام تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ومن بين أهم اقتراحات العاملين أيضا حول تنمية الثقافة الإبداعية أن يتم توفير فرص التطوير والتعلم على غرار إقامة ورشات عمل ودورات تدريبية حول موضوع الإبداع والإبتكار بإقامة شراكات مع مؤسسات رائدة من خارج الوطن كدعوة متحدثين من خارج المؤسسة أو تنظيم لقاءات مع فرق من شركات أخرى بهدف التبادل المعرفي مما يساهم في الإستفادة من أفكارها ويؤدي لتراكم المعارف والخبرات ويدفع المؤسسة لتوظيف استراتيجيات جديدة لتنمية وتعزيز الإبتكار كالتفكير التصميمي الذي يركز على تغيير أنماط التفكير الإنسان من خلال فهم ثقافته وسلوكياته حيث يتم تصميمي الحلول الإبداعية بشكل جماعي مما يساهم في علاج أعمق للمشكلات المطروحة.

وشدد العمال كذلك في اقتراحاتهم استخدام التكنولوجيا على أهمية الإستثمار في التكنولوجيا لتعزيز ثقافة الإبداع ويكون ذلك بتشكيل منصات رقمية تتيح للعاملين تبادل الأفكار داخليا من خلال المناقشات التي تحدث بينهم بحيث يقوم كل عامل بطرح مجموعة من الأفكار والاقتراحات حول موضوع معين في العمل أو علاج مشكلة معينة، بحيث يقدم العاملون من كامل الفئات المهنية وجهات نظرهم وانتقاداته البناءة مما يتيح الخروج بأحسن الأفكار والحلول للمشكلات، إضافة إلى دعم الإبتكار باستخدام الأدوات الرقمية على غرار الذكاء الاصطناعي الذي يزيد من سرعة الوصول إلى الأفكار الأكثر جدة وأصالة مما يؤدي لتوفير الجهد والوقت؛

وفي الأخير أكد الأفراد العاملين على أهمية وجود قيادة ملهمة فالحافز الإلهامي سمة أساسية من سمات القيادة التحويلية تتمثل في إلهام وتحفيز العاملين على بلوغ الأهداف المشتركة من خلال رؤية واضحة تقوم على تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، كما يتسم هذا النمط

من القيادة بتشجيع الأفراد على المخاطرة والتفكير خارج الصندوق مما يساهم في ترسيخ ثقافة الإبداع لدى العاملين والتي تؤدي لإبراز قدراتهم الإبداعية في العمل.

2- مدى تكامل الثقافة التنظيمية مع استراتيجيات البحث والتطوير

وتعني مدى إسهام الثقافة التنظيمية في تهيئة وتوفير بيئة ملائمة لإنجاح استراتيجيات البحث والتطوير من خلال مكوناتها وما تشمله من قيم وأعراف ومبادئ تدعم الإبداع والإبتكار والتعلم والتشارك المعرفي، مما يؤدي لتوجيه سلوك العاملين ودفعهم وتشجيعهم على البحث والتطوير ويساهم في الإستثمار الأمثل لمواهبهم وقدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها على المدى البعيد.

- هل تعزز الثقافة التنظيمية السائدة عملية البحث والتطوير

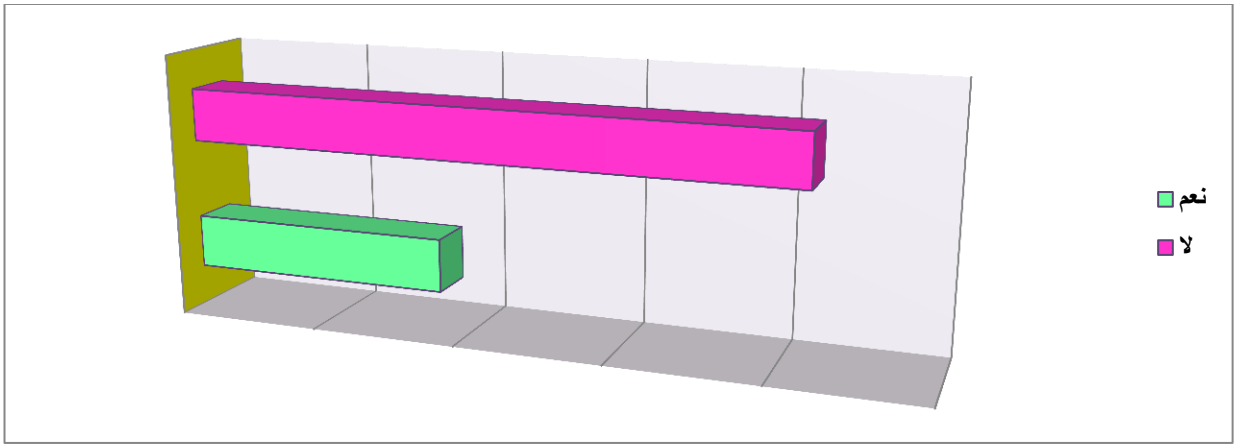
الجدول رقم (33): توزيع أفراد العينة حسب تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة لعملية البحث والتطوير

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة عملية البحث والتطوير	نعم	80	47.6
	لا	88	52.4
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 52.4% من أفراد العينة يرون أن الثقافة التنظيمية السائدة لا تعزز عملية البحث والتطوير، في حين أن 47.6% منهم يرون أنها تعزز ذلك. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (25): توزيع العينة حسب تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة لعملية البحث والتطوير



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

- إذا كانت الإجابة بنعم هل يكون ذلك من خلال:

الجدول رقم (34): توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بـــ "نعم"

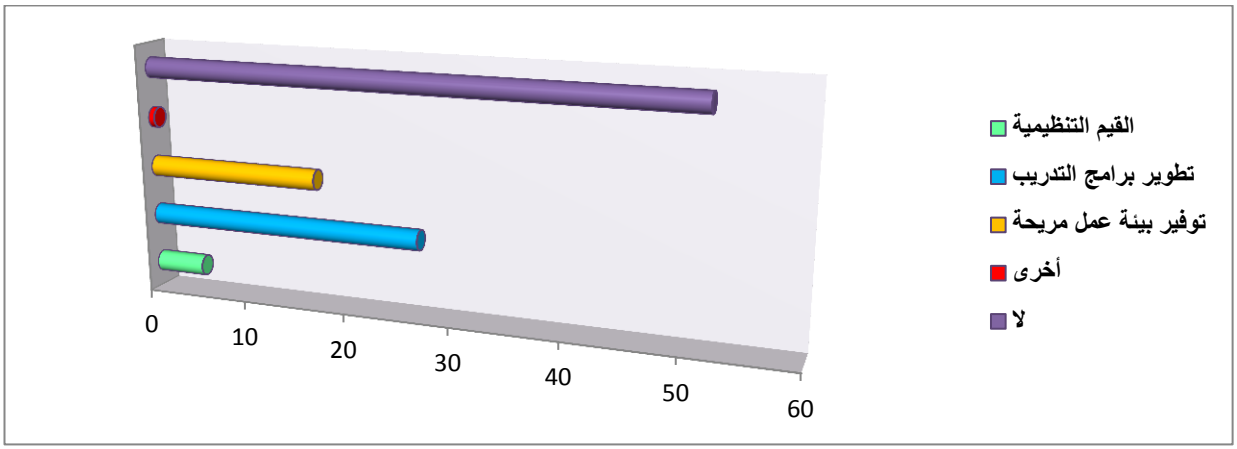
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الإجابة بنعم	القيم التنظيمية	8	4.8
	تطوير برامج التدريب	44	26.2
	توفير بيئة عمل مريحة	28	16.7
	أخرى	1	0.6
	لا	87	51.8
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يبين الجدول أعلاه أن 51.8% من أفراد العينة لا يرون أن الثقافة التنظيمية السائدة تعزز من عملية التطوير والبحث، والسبب حسبهم هو سيادة مظاهر الثقافة الهرمية التي تتسم بالطابع المركزي في التسيير والذي يركز على الإجراءات والقوانين دون أن يتم تشجيع العاملين على البحث والتطوير، كما يرى العاملون أيضا بأن البيئة الداخلية للعمل غير محفزة على الإبداع وهو ما يجعلها غير متوافقة مع أهداف البحث والتطوير وإنما تقوم على التزام العامل بإنجاز ما يتم تكليفه به دون زيادة أو نقصان وهو ما يحد من قدراته الإبداعية، بينما يرى 26.2% منهم أن هذه الثقافة تعزز من عملية البحث والتطوير من خلال تطوير برامج التدريب حيث أكد العاملون بأن أهداف البرامج التدريبية في المؤسسة تتوافق مع أهداف واستراتيجيات البحث والتطوير والتي تتمحور حول تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ومن ثم يتم ربطها بالأهداف الإستراتيجية البحثية والتطويرية وذلك من أجل سد الفجوة بين القدرات الحالية والاحتياجات المستقبلية للعاملين وبناءً على ذلك يتم تصميم برامج تدريبية تتضمن تلقين العاملين طرق وأساليب إبداعية تشجع على البحث والتجريب، بينما نجد 16.7% منهم والذين يرون أنها تعزز ذلك من خلال توفير بيئة عمل مريحة، حيث يرى العاملون بأن بيئة المؤسسة تتوفر على مختلف الإمكانيات اللازمة للبحث والتطوير من موارد وإمكانيات تساعد على القيام بالأبحاث وهو ما نجده في المديرية الفرعية التقنية التي تحتوي على قسم الدراسات والمخبر الذي يتم فيه إجراء التجارب، وفي الأخير نجد النسبة الإجمالية 5.4% من الأفراد والذين يرون تعزيز عملية البحث والتطوير من خلال القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، لأن القيم هي الأساس الذي تبنى عليه استراتيجيات البحث والتطوير والتي بدورها تعمل على تجسيد هذه القيم على أرض الواقع عن طريق تشجيع الإبداع

الإداري مما يساهم في مجابهة التغييرات السريعة التي تميز بيئة المنظمة، بالإضافة إلى عوامل أخرى كالقيادة الداعمة التي تشجع العاملين على المخاطرة وطرح الأفكار الإبداعية والابتكارية. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الأفراد الذين أجابوا بـ "**نعم**":

الشكل رقم (26): توزيع العينة حسب الإجابة بـــ "نعم"



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

- **هل تبرم مؤسسة سوناطراك على عقود لدعم الاختراعات أو براءات الإختراع؟**

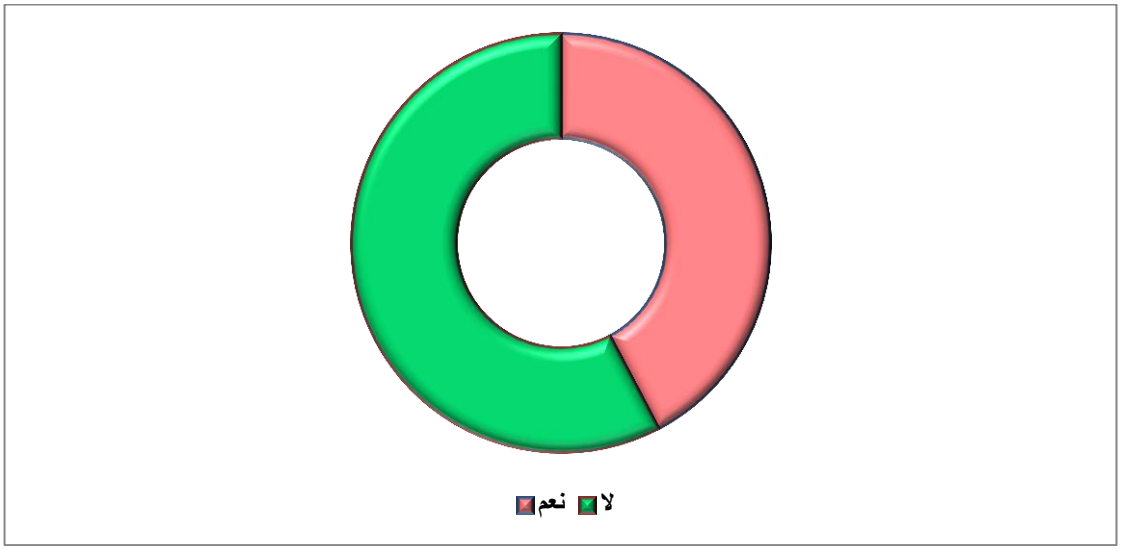
الجدول رقم (35): توزيع أفراد العينة حسب إبرام مؤسسة سوناطراك لعقود لدعم الاختراعات أو براءات الإختراع

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
إبرام مؤسسة سوناطراك لعقود لدعم الاختراعات أو براءات الإختراع	نعم	71	42.3
	لا	97	57.7
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 57.7% من أفراد العينة لا يرون أن مؤسسة سوناطراك تبرم على عقود لدعم الاختراعات أو براءات الإختراع، ومرد ذلك ليس لأن مؤسسة سوناطراك لا تقوم بإبرام عقود حول براءات الإختراع وإنما لعدم معرفة العاملين واطلاعهم على المستجدات التي تصدر في النشرات الدورية لمؤسسة سوناطراك، في حين أن ما نسبته 42.3% من أفراد العينة منهم يرون أن مؤسسة سوناطراك تبرم عقود براءات اختراع، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (27): توزيع العينة حسب إبرام مؤسسة سوناطراك لعقود لدعم الاختراعات أو براءات الإختراع



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

– في حالة الإجابة " نعم " ماهي أبرز هذه العقود؟

ومن أبرز هذه العقود عقد تصنيع جهاز اوتوماتيكي ذكي لتعديل حقن الغاز، حيث يتيح هذا العقد للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار لتصنيع بتصنيع جهاز أوتوماتيكي لتعديل حقن الغاز بآبار النفط، وقد تم تصميم هذا الجهاز الذي يعد من أهم براءات الإختراع من قبل المديرية المركزية للبحث والتطوير التابعة لمؤسسة سوناطراك، وقد تم تسجيل براءة الإختراع هذه بالمعهد الوطني للملكية الصناعية، ومن أهم مميزات هذا الجهاز الذي يتم التحكم فيه عن طريق واجهة ذكية رقمية أنه ذو قدرة عالية على تعديل معدلات التدفق، كما يتسم هذا الجهاز بمجموعة من المميزات التي تفوق الأجهزة المثيلة التي يتم استيرادها[1].

فتركيز مؤسسة سوناطراك على براءات الإختراع يعكس بصورة كبيرة توجهها للإبداع والإبتكار في مجال صناعة الغاز والبترول، حيث سجلت المؤسسة لحد الآن 30 براءة اختراع مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الصناعية، وهو ما يفسر موقعها الريادي على المستوى المحلي والقاري والعالمي، حيث أن الإبتكار لم يعد شيئا كماليا وإنما بات مطلبا ضروريا لتحقيق الريادة والميزة التنافسية التي تطمح لها مؤسسة بقيمة وحجم سوناطراك خاصة في ظل التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم، كما تبرم المؤسسة مشاريع شراكة مع الجامعات ومراكز البحث وهو ما يتجسد في التظاهرات العلمية المختلفة من ندوات ومؤتمرات.

[1]- https://www.aps.dz/ar/economie/175159 تم تصفح الموقع يوم 2025/8/25 على الساعة 22:05

3- الثقافة التنظيمية وطرق وأساليب العمل والرضا عنه

بما أن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بكيفية تحديد الطرق والأساليب التي تُؤدى بها الأعمال في المؤسسة من حيث تصميمها وتنفيذها ووضوحها ومدى وتأثيرها على الفرد والمؤسسة، وهو ما ينعكس على رضا العاملين سواء بالإيجاب إذا ما كانت ثقافة المؤسسة تشجع على التقدير والاحترام وتعميق قيم الولاء والإنتماء، أو بالسلب إذا كانت ثقافة المؤسسة تتميز بالجمود والمركزية الشديدة ولا تشكل مناخا صحيا للعمل مما يعود بالسلب على رضا العاملين على إبداعهم والتزامهم في العمل.

- هل ترى بأن طرق وأساليب العمل التي تمارسها يوميا بالمؤسسة أصبحت تشكل:

الجدول رقم (36): توزيع أفراد العينة حسب طرق وأساليب العمل

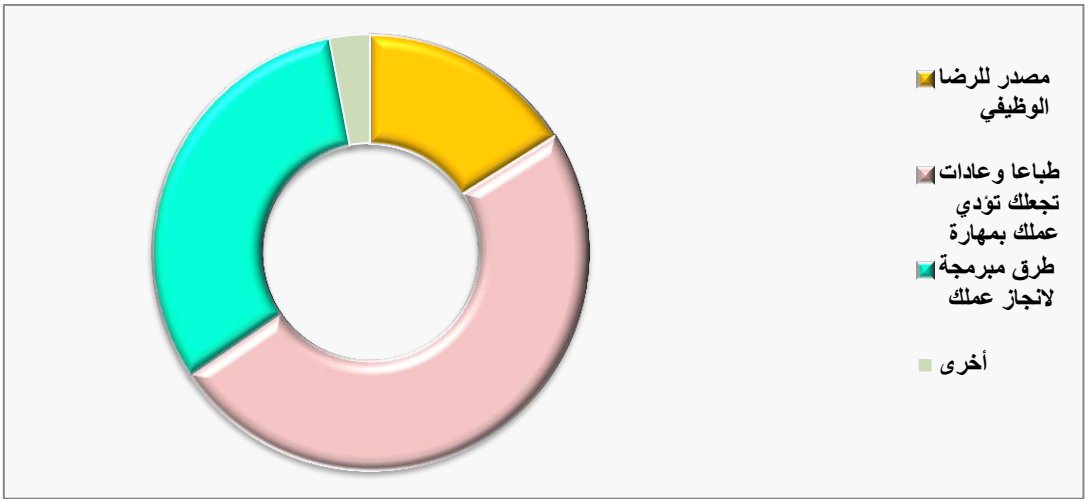
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
طرق وأساليب العمل	مصدر للرضا الوظيفي	27	16.1
	طباعا وعادات تجعلك تؤدي عملك بمهارة	83	49.4
	طرق مبرمجة لإنجاز عملك	53	31.5
	أخرى	5	3
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن ما يقارب نصف مفردات العينة أي ما نسبته 49.4% يرون بأن طرق وأساليب العمل التي يمارسونها يوميا بالمؤسسة أصبحت تشكل طباعا وعادات تجعلهم يؤدون عملهم بمهارة بحيث يتم التخطيط لإنجاز الأعمال وتنظيمها وتحديد أولوياتها وفقا لجدول زمني محدد لإتمامها، وتتطلب طرق وأساليب العمل المتبعة في المؤسسة التنسيق بين العاملين في القسم الواحد وبين العاملين في أقسام المديرية الفرعية الواحدة وهو ما يعكس فعالية العملية الاتصالية بالمؤسسة، كما تتطلب طرق العمل الإلتزام بمواقيت الدخول والخروج، في حين أن نسبة 31.5% منهم يرون أنها أصبحت تشكل طرق مبرمجة لإنجاز عملهم فهي عبارة عن سلسلة من المراحل المترابطة مع بعضها البعض، تتضمن تحديد الأهداف والأولويات وفقا للقواعد والإجراءات ومن ثم استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة لإنجاز وتطوير المهام في بيئة العمل، ثم جاءت نسبة 16.1% و3% من الأفراد والذين يرون أنها تشكل مصدرا للرضا

الوظيفي لأنها تقع في بيئة عمل صحية تتضمن احترام وتقدير العاملين، وتساعدهم على التطور المهني من خلال التنمية المهنية عن طريق التدريب، بالإضافة لتحقيق الموازنة بين الحياة الشخصية للعامل وحياته المهنية، الأمر الذي يساهم في تحقيق رضا العامل وزيادة التزامه في المؤسسة، بالإضافة إلى أن طرق وأساليب العمل في المؤسسة حسب بعض العاملين تشكل مصدرا للتغيير التنظيمي لأنها تخضع للتعديل والتحسين المستمر وترتكز على تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم واستخدام التكنولوجيا مما يؤدي لمواكبة المؤسسة للتغييرات المتسارعة في بيئة العمل. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب طرق وأساليب العمل:

الشكل رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب طرق وأساليب العمل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

- هل تفتخر بانتمائك للمؤسسة؟

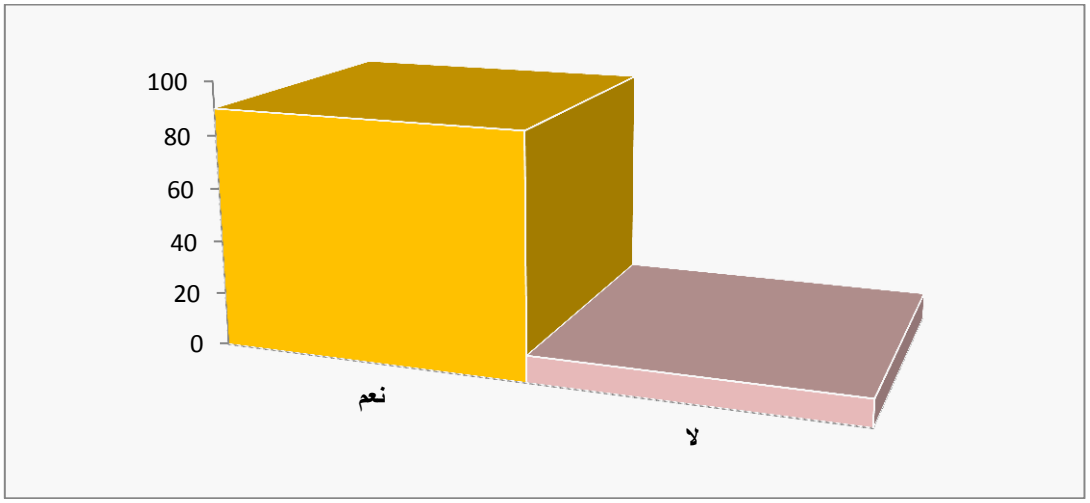
الجدول رقم (37): توزيع أفراد العينة حسب الإنتماء للمؤسسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الإنتماء للمؤسسة	نعم	151	89.9
	لا	17	10.1
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21.

يتبين من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة لمفردات العينة أي ما نسبته 89.9% يفتخرون بانتمائهم لمؤسسة سوناطراك، بينما 10.1% فقط منهم لا يشعرون بذلك. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (29) توزيع أفراد العينة حسب الإنتماء للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

- علل إجابتك في كلتا الحالتين:

*** في حالة الإجابة بـــ "نعم":**

بالنسبة لأفراد الذي يفتخرون بانتمائهم للمؤسسة يؤكدون أن ذلك راجع لعدد من الإعتبارات أهمها أنها تمثل ركيزة من أهم ركائز الاقتصاد الوطني الجزائري وهو ما يعكس السمعة المؤسسية الإيجابية لمؤسسة سوناطراك مما يجعلها قبلة وغاية للعديد من الكفاءات، كما يؤكد العاملون أيضا بأن هذه المؤسسة توفر فرصا حقيقية للتطور المهني بسبب ما تقدمه من برامج تدريبية تتسم بالحداثة والموائمة للتطورات الحديثة في بيئة العمل، كما تحتوي مؤسسة سوناطراك على مزايا لا تتوفر في عديد المؤسسات الأخرى في سوق العمل كظروف العمل المادية من هياكل ومنشآت وبيئة عمل صحية وآمنة الأمر الذي يؤدي لرضا العامل وزيادة التزامه في العمل، كما أثنى العمال على إسهامات شركة سوناطراك في إنجاز مشاريع استراتيجية لها أثر كبير على التنمية البيئية والاقتصادية والإجتماعية من خلال دورها الكبير في مشاريع التحول الطاقوي خاصة في مجال تحلية مياه البحر وهو ما يجسد الإرادة السياسية للدولة في تنويع مصادر الطاقة من خلال التركيز على الطاقات المتجددة إلى جانب الطاقة الأحفورية، كما أن مؤسسة سوناطراك تسير بخطوات متسارعة في مجال البحث والتطوير وهو ما يفسر التوجه نحو دعم براءات الاختراع التي يتزايد عددها بصفة كبيرة ما يعكس توجه المؤسسة نحو الإبداع الابتكار واعتباره امتيازا يعكس الرؤية المستقبلية القوية والمشجعة على تحقيق الريادة والتميز.

*** في حالة الإجابة بـ "لا":**

أما فيما يتعلق بالأفراد الذين لا يفتخرون بالانتماء للمؤسسة فيرجعون ذلك لأنهم يرون بأن المؤسسة تحتاج للقيام بمجموعة من التحسينات في عديد الجوانب الثقافية منها خاصة فيما يتعلق

بالقيم والتي من أهمها قيم الإبداع إذ يرون أنه لا بد من توفير الظروف المناسبة التي تؤدي لتسريع وتيرة الإبداع والإبتكار مثل إضفاء طابع المرونة على الإجراءات البيروقراطية، والبعد عن كل ممارسات التحيز من خلال تعزيز العدالة التنظيمية سواء فيما يتعلق بعملية الترقية والاعتراف بالكفاءات من خلال تكريمها وتحفيزها ماديا ومعنويا مما يشكل دافعا لها لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

- ماهي الآليات التي تعتمدها المؤسسة للحفاظ على الثقافة التنظيمية وتطويرها؟

الجدول رقم (38): توزيع أفراد العينة حسب الآليات التي تعتمدها المؤسسة للحفاظ على الثقافة التنظيمية وتطويرها

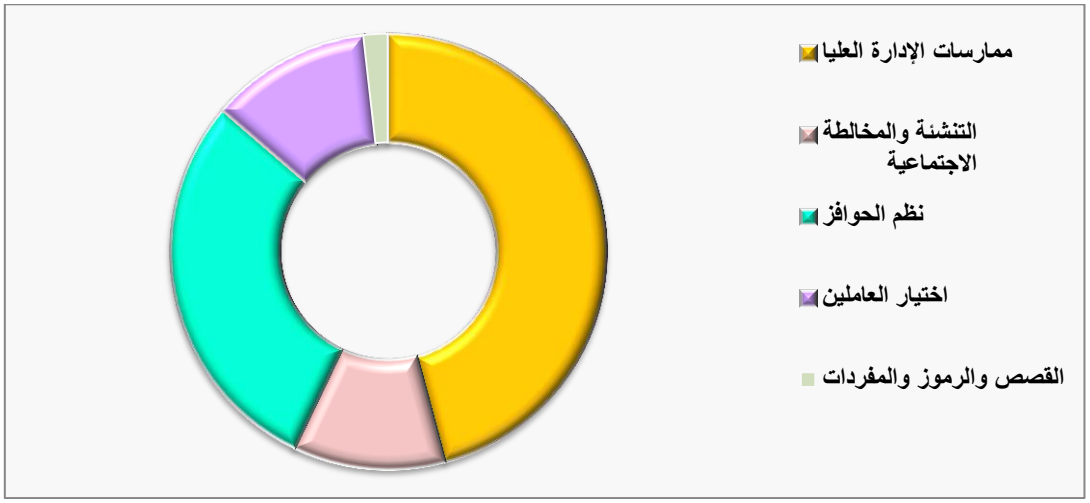
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الآليات التي تعتمدها المؤسسة للحفاظ على الثقافة التنظيمية وتطويرها	ممارسات الإدارة العليا	77	45.8
	التنشئة والمخالطة الإجتماعية	19	11.3
	نظم الحوافز	49	29.2
	اختيار العاملين	20	11.9
	القصص والرموز والمفردات	3	1.8
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 45.8% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد على ممارسات الادارة العليا للحفاظ على الثقافة التنظيمية وتطويرها، حيث يرى العاملون بأن السياسة التنظيمية المتبعة من قبل الإدارة العليا تلعب دورا أساسيا في المحافظة على الثقافة التنظيمية وتطويرها، حيث تلتزم الإدارة بمجموعة من المعايير التي تتخذ مسارا عموديا من الأعلى إلى الأسفل وفقا للتسلسل الهرمي، حيث تعتمد على لغة واحدة في العمل ولباسا موحدا لدى العاملين، ومجموعة من القيم والمبادئ والقواعد المتبعة في أداء المهام والتي تهدف لتحقيق الوقاية والسلامة المهنية والبيئية، وجملة من القواعد والقوانين التي تهدف للسير الحسن للعمل، والفلسفة التي تتبعها في التعامل مع العاملين تتضمن مجموعة من العبارات والمصطلحات المشتركة، فالتزام الإدارة العليا بسياستها وفلسفتها يعد عاملا حاسما ومساهما في الحفاظ على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة وتطويرها مستقبلا بناء على مجموعة من المعايير التي يحددها المسؤولون حول ما إذا كانت هناك حاجة للتركيز على أسس عملية الإبداع كالمخاطرة وتمكين العاملين

ومكافأتهم على إبداعاتهم، في حين أن نسبة 29.2% منهم يرون أنها تعتمد على نظم الحوافز حيث يرون بأنها تساهم في تشجيع العاملين على تبني القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية في المؤسسة والالتزام بها، كما أن الحوافز من شأنها دفع العاملين وإقناعهم بالتغييرات الثقافية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، تليها نسبة 11.9% للأفراد الذين يرون أنها تعتمد على اختيار العاملين حيث أن المؤسسة بعد جذب العاملين تقوم باختيار الأفراد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة أو على الأقل في جزء منها وبعد ذلك يتم ترسيخها عبر البرامج التدريبية، فتوافق قيم المؤسسة مع قيم الأفراد من شأنه أن يؤدي إلى الاستقرار التنظيمي والحفاظ على ثقافة المنظمة، أما إذا لم يكن هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد والمؤسسة فإن ذلك سيؤدي لحدوث الصراع التنظيمي نتيجة اختلاف القيم بين العاملين وهو ما يؤثر على سيرورة العمل وعلى تحقيق المؤسسة لأهدافها، أما 11.3% من أفراد العينة فيرون أن التنشئة والمخالطة الاجتماعية هي العامل الذي يؤدي للحفاظ على الثقافة التنظيمية حيث أنه بعد اختيار العاملين المناسبين والأكثر ملائمة للانسجام مع ثقافة المؤسسة، تأتي مرحلة التنشئة الإجتماعية التنظيمية والتي تدور فحواها حول تلقين العاملين للقيم والمعتقدات والأعراف السائدة في المؤسسة حيث يتم توجيههم وإرشادهم لاعتناق القيم الجديدة من خلال تدريبهم عليها وتحفيزهم على التمسك بها، وفي الأخير نجد 1.8% من مفردات العينة يرون بأن للقصص والرموز والمفردات دور كبير في ترسيخ ثقافة المنظمة، فالقصص تعبر عن مجموعة من السرديات والوقائع التي كانت شاهدة على نجاح المؤسسة وهو ما يغرس ثقافتها في وجدان العاملين ولسوناطراك قصص كثيرة كانت ولا تزال شاهدة على نجاحها وريادتها، أما الرموز هم أفراد ناجحون يعتبرون قدوة ومثالا يحتذى به وهو ما يجعل العاملين يسلكون نفس الطريق الذي أخذه هؤلاء الرموز مما يعزز القيم والمعتقدات التنظيمية لدى العاملين ومن أبرز رموز مؤسسة سوناطراك سيد أحمد غزالي الذي شهدت فترة رئاسته للمؤسسة ازدهارا كبيرا وتحقيق العديد من المكاسب بالإضافة لعدة مدراء عامين كان لهم إسهامهم الكبير في نجاح المؤسسة، أما المفردات فتتمثل في اللغة المعتمدة داخل المؤسسة، فهي مثل القصص والرموز تعتبر مكونا أساسيا للثقافة التنظيمية وموردا أساسيا للمحافظة عليها وترسيخها لدى العاملين، فمن خلالها يتم نقل القيم والمعتقدات التنظيمية للأفراد وبواسطتها يتم إقناعهم باعتناقها وتبنيها من أجل نجاح المؤسسة، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الآليات التي تعتمدها المؤسسة للحفاظ على الثقافة التنظيمية وتطويرها:

الشكل رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب الآليات التي تعتمدها المؤسسة للحفاظ على الثقافة التنظيمية وتطويرها



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

- ماهي الجوانب والأبعاد الثقافية التي تعتقد أنها تحتاج الى تحسين في المنظمة؟

الجدول رقم (39): توزيع أفراد العينة حسب الجوانب والأبعاد الثقافية التي يجب تحسينها

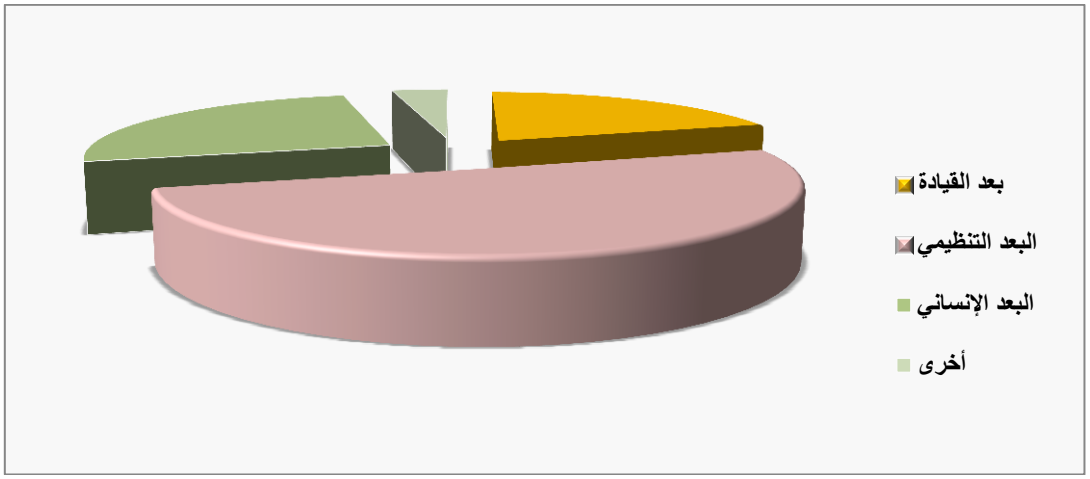
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجوانب والأبعاد الثقافية	بعد القيادة	34	20.2
	البعد التنظيمي	85	50.6
	البعد الإنساني	43	25.6
	أخرى	6	3.6
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن ما نسبته 50.6% من أفراد العينة يعتقدون أن البعد التنظيمي يحتاج الى تحسين في المنظمة خاصة في ما يتعلق بالهيكل التنظيمي الذي يحتاج لإضفاء المزيد من المرونة عليه، كما يرى العاملون أنه من الضروري تحسين عملية الإتصال وأن تكون في جميع الإتجاهات سواء عمودية وأفقية وأن لا تقتصر على الإتصالات النازلة فقط من الإدارة العليا تجاه العاملين، كما أنه من الضروري مكافأة العمال المبدعين بحوافز ومكافآت مادية تعكس تفانيهم تميزهم في العمل، إضافة إلى ضرورة تشجيع تشكيل فرق عمل تساهم في تحقيق أهدف المؤسسة نتيجة لما تمتلكه من خبرات وقدرات ومهارات وما تلعبه من دور في احتواء الصراعات التنظيمية في العمل، في حين أن نسبة 25.6% يعتقدون أن البعد الإنساني ينبغي إضفاء تحسينات عليه حيث يرى العاملون أنه ينبغي مراعاة الاحتياجات الإنسانية والإجتماعية للعاملين بالمؤسسة، كالشعور بالتقدير والحصول على فرص المشاركة، كما ينبغي تنويع الحوافز وليس الاقتصار على الحوافز المادية فقط وإنما يجب التركيز على الجانب المعنوي أيضا والذي

من شأنه أن يزيد رضا وولاء العاملين للمؤسسة، بينما يرى ما نسبته 20.2% من أفراد العينة أن بعد القيادة إضافة إلى أبعاد أخرى بحاجة إلى تحسين حيث يرون أن على القيادة أن تتسم ببعض السمات والخصائص حيث ينبغي أن تمنح مساحة أوسع للعاملين لتقديم أفكارهم ومبادراتهم التي تهدف إلى تحسين العمل، كما أن على القيادة تفويض بعض الصلاحيات للعاملين من أجل زيادة دافعيتهم وتقوية رغبتهم في إظهار قدراتهم الإبداعية وهو ما يؤدي لتقوية روابط الثقة بين القادة والعاملين وتزيد من انتمائهم للمؤسسة، كما اقترح العمال بعض الجوانب الثقافية الأخرى التي ينبغي تحسينها، والشكل الموالي الأبعاد الثقافية التي ينبغي تحسينها حسب وجهات نظر العاملين:

الشكل رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب الجوانب والأبعاد الثقافية التي يجب تحسينها



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

4- مدى تحفيز الإدارة للإبداع الشخصي:

ويقصد به توفير الإدارة البيئة المساعدة على إطلاق القدرات الإبداعية للعاملين من خلال منحهم الحرية في اتخاذ القرارات وتنمية مهاراتهم الإبداعية عن طريق إخضاعهم لدورات تدريبية ومنحهم الحرية والإستقلالية في العمل مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالإدارة العليا ويؤدي لإطلاق قدراتهم الإبداعية.

- هل تمتلك الحرية في بعض اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك دون الرجوع للإدارة العليا؟

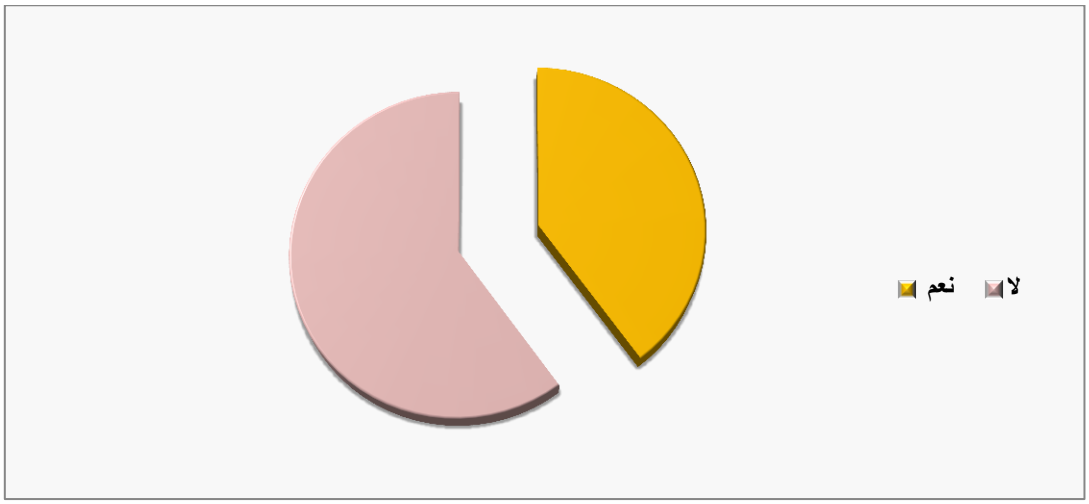
الجدول رقم (40): توزيع أفراد العينة حسب امتلاك الحرية في اتخاذ القرارات

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
امتلاك الحرية في اتخاذ القرارات	نعم	67	39.9
	لا	101	60.1
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 60.1% من أفراد العينة لا يمتلكون الحرية في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم دون الرجوع للإدارة العليا، في حين أن 39.9% منهم يمتلكون ذلك. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب امتلاك الحرية في اتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

- إذا كانت الإجابة بـــ " لا " هل بسبب أنه:

الجدول رقم (41): توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بـ "لا"

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الإجابة بـــ "لا"	لا توجد حرية واستقلالية في العمل	30	17.9
	الطابع المركزي في التسيير	55	32.7
	سيادة النظام البيروقراطي	22	13.1
	أخرى	2	1.2
	نعم	59	35.1
المجموع		168	100

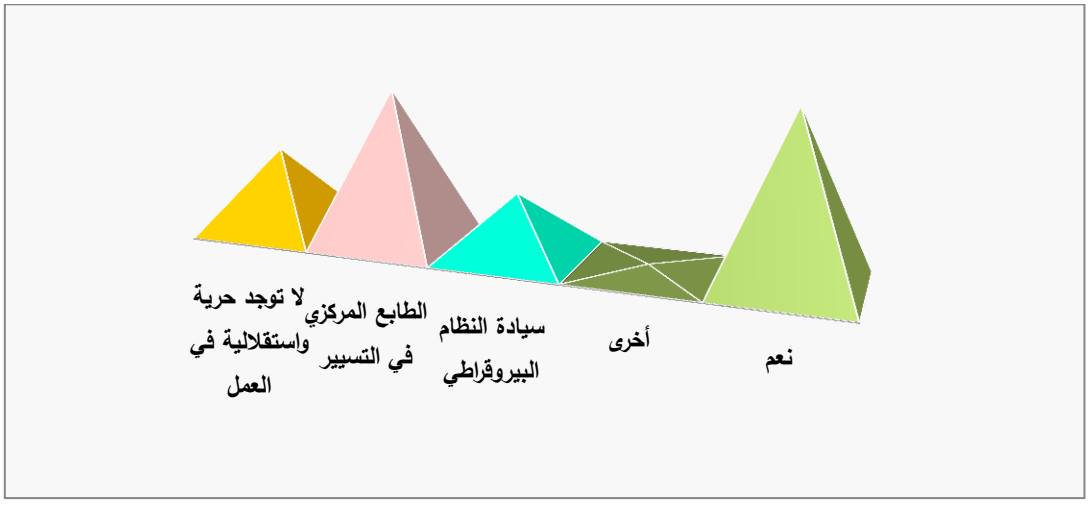
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 35.1% من أفراد العينة يمتلكون الحرية في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم دون الرجوع للإدارة العليا خاصة إذا ما كانت هذه القرارات لا تؤثر بشكل كبير على العمل، في حين أن نسبة 32.7% منهم لا يمتلكونها بسبب الطابع المركزي في التسيير والذي يشير إلى تفرد السلطة العليا في المؤسسة باتخاذ القرارات دون أن يتم إشراك

واستشارة العاملين، هذا الأمر من شأنه أن يكبل القدرات الإبداعية للعاملين ويضعف من ثقتهم وشغفهم بالعمل نتيجة لشعورهم بعدم أهميتهم في العمل، كما نجد نسبة 17.9% ومن الأفراد والذين يرون أنهم لا يمتلكون هذه الحرية لأنه لا توجد حرية واستقلالية في العمل وهو ما يحد من دورهم وحريتهم في اتخاذ القرارات ويجعلهم يعملون في حيز محدد تغيب فيه المرونة والحرية في العمل بسبب الرقابة الشديدة، مما يؤدي لتزايد ضغوط العمل وينقص من دافعية العامل ويثبط قدراته الإبداعية، أما 13.1% من مفردات العينة فيرون بأن سيادة النظام البيروقراطي هو ما يحد من حريتهم على اتخاذ القرارات فعلى الرغم من إيجابيات النظام البيروقراطي الذي يعتمد على التخصص وتقسيم العمل والعدالة في الترقية وفي منح الحوافز إلا أنه في نفس الوقت يقف حجر عثرة أمام القدرات الإبداعية للعاملين لأنه يهمل الجانب الإنساني للفرد ويحد من حريته ويخفي مواهبه وإبداعاته، وفي الأخير نجد 1.2% من الأفراد والذين لا يمتلكون هذه الحرية لأسباب أخرى أهمها الثقافة التنظيمية الغير مرنة التي تتسم بالصرامة والتسلسل الهرمي والتركيز على القواعد والقوانين، فكل هذه السمات تقيد حرية الموظف في اتخاذ القرارات وتحد من قدراته الإبداعية وهو ما ينعكس سلبا على أداءه.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بـ "لا":

الشكل رقم (33): توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بـ "لا" فيما يتعلق بامتلاك الحرية في اتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

5- ديناميكية فرق العمل ودورها في حل المشكلات:

وتشير إلى العملية التفاعلية بين أعضاء الفريق من خلال الإستراتيجيات العملية التي يتبعونها في احتواء المشكلات المستجدة في العمل في سبيل تحقيق فعالية المؤسسة، حيث أن الديناميكية الجماعية داخل الفريق تزيد من الروح المعنوية وترفع من وتيرة الكفاءة الإنتاجية وتعمق قيم التعاون والاحترام وتؤدي لحوكمة القرارات التي يتم اتخاذها.

- **هل يساهم العمل الجماعي في التقليل من حدة الصراع؟**

الجدول رقم (42): توزيع أفراد العينة حسب مساهمة العمل الجماعي في التقليل من حدة الصراع

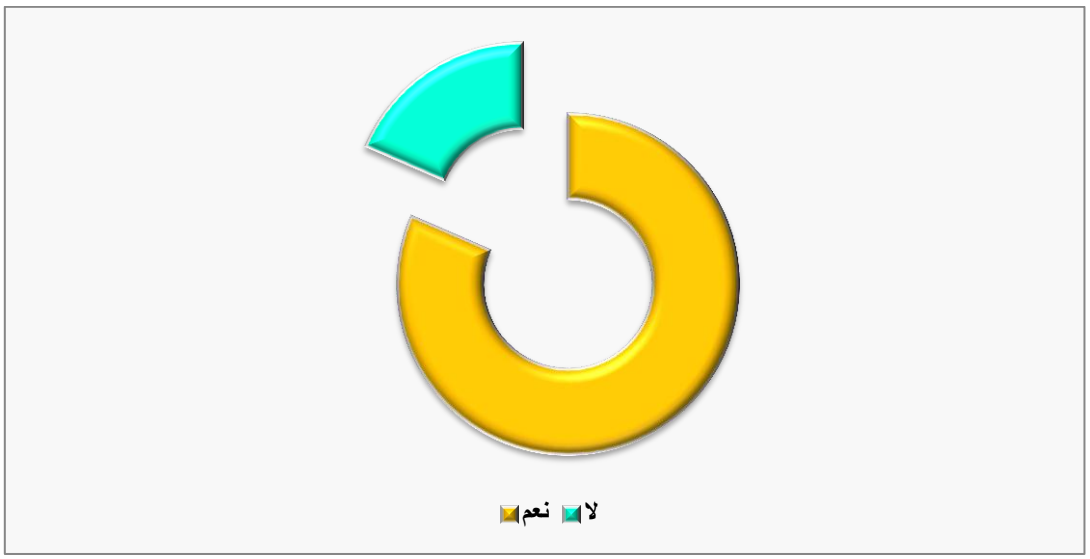
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
مساهمة العمل الجماعي في التقليل من حدة الصراع	نعم	137	81.5
	لا	31	18.5
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 81.5% من أفراد العينة يرون أن العمل الجماعي يساهم في التقليل من حدة الصراع، في حين أن 18.5% منهم لا يرون ذلك.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (34): توزيع أفراد العينة حسب مساهمة العمل الجماعي في التقليل من حدة الصراع



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

- إذا كانت الإجابة بـــ "نعم " هل يتمثل ذلك في:

الجدول رقم (43): توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بـ "نعم"

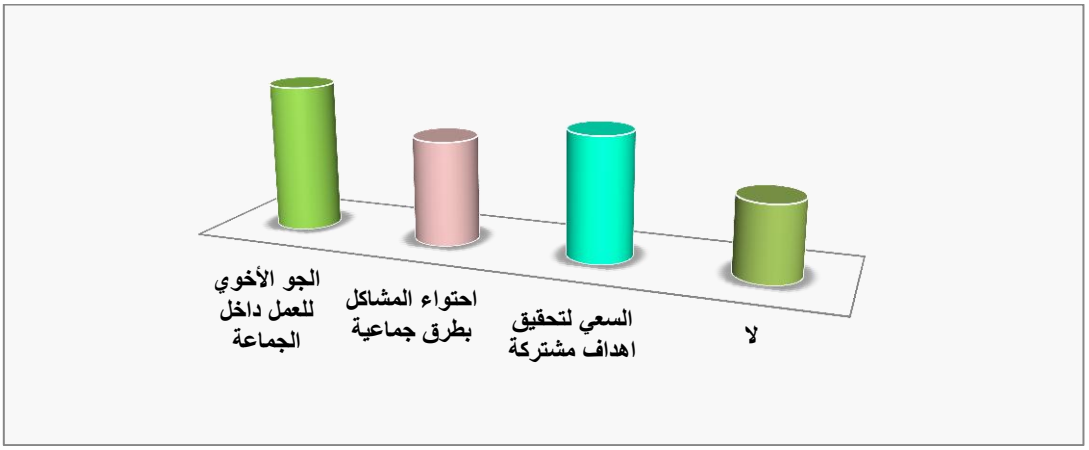
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الإجابة بنعم	الجو الأخوي للعمل داخل الجماعة	55	32.7
	احتواء المشاكل بطرق جماعية	39	23.2
	السعي لتحقيق أهداف مشتركة	46	27.4
	لا	28	16.7
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 32.7% من أفراد العينة يرون أن العمل الجماعي يقلل من حدة الصراع حيث يتمثل ذلك في الجو الأخوي للعمل داخل الجماعة حيث تسود بيئة عمل تتسم بالثقة والشفافية والتعاون والاحترام وهي أمور من شأنها التخفيف من حدة الصراع، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار وتحليلها بشكل بنَّاء وفقا لمنظومة اتصالية تتميز بالديناميكية مما يؤدي لتعميق روابط الأخوة بين الأعضاء ويزيد من الرضا الوظيفي والانسجام، وبالتالي الحيلولة دون وقوع أي صراع أو نزاع يهدد وحدة الفريق، في حين أن نسبة 27.4% منهم يرون أنها تتمثل في السعي لتحقيق أهداف مشتركة، فالسعي لتحقيق أهداف مشتركة من شأنه أن يوحد الجهود ويوجهها نحو الغايات والأهداف المتفق عليها بين الأعضاء بدلا من التركيز على الإختلافات الموجودة فيما بينهم، كما أن العمل على بلوغ الغايات الأكبر يؤدي لطرح المزيد من الحلول والأفكار الإبداعية نتيجة لتعدد المواهب والكفاءات، بينما نجد أن 23.2% منهم يرون أن ذلك يتمثل في احتواء المشاكل بطرق جماعية، فالاحتواء الجماعي للمشكلات ضمن العمل يؤدي للبحث عن الأسباب الجذرية للصراع ومن ثم وضع الأطر اللازمة لاستئصالها من جذورها وذلك للحيلولة دون تكرارها مستقبلا وهو ما يعزز من ثقافة الإبداع وحل الصراعات الناجمة في العمل. أما ما نسبته 16.7% من مفردات العينة فيرون بأن العمل الجماعي لا يخفف من حدة الصراع حيث يرون إلى أن تعدد الآراء واختلاف وجهات النظر بين أعضاء الفريق وسيادة روح الأنانية لأطراف دون أخرى سيؤدي لتأجيج الصراع بدلا من حله، وبالتالي يرون بأن الإدارة العليا

انطلاقا من موقعها القانوني هي الأكثر قدرة وكفاءة على حل الصراعات التنظيمية، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بـ "**نعم**":

الشكل رقم (35): توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بـ "نعم"



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

6- تأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري

يؤثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة على الإبداع الإداري للعاملين من حيث النمط الذي تتبعه المؤسسة، فإذا كان الهيكل التنظيمي يتسم بالمرونة واللامركزية ويقوم على تفويض السلطات وتعدد قنوات الإتصال في كافة الإتجاهات الأفقية والعمودية فسيؤدي لتنمية الإبداع الإداري، أما إذا كان الهيكل التنظيمي يتسم بالجمود والمركزية الشديدة والرقابة المفرطة وعدم تعدد قنوات الإتصال وغياب التفويض للصلاحيات فإنه سيفضي دون أدنى شك لتثبيط الإبداع الإداري ويحول دون مواكبة المؤسسة للتغييرات السريعة في بيئة العمل.

1- هل يساهم الهيكل التنظيمي في المؤسسة بخلق بيئة ابداعية لدى العاملين؟

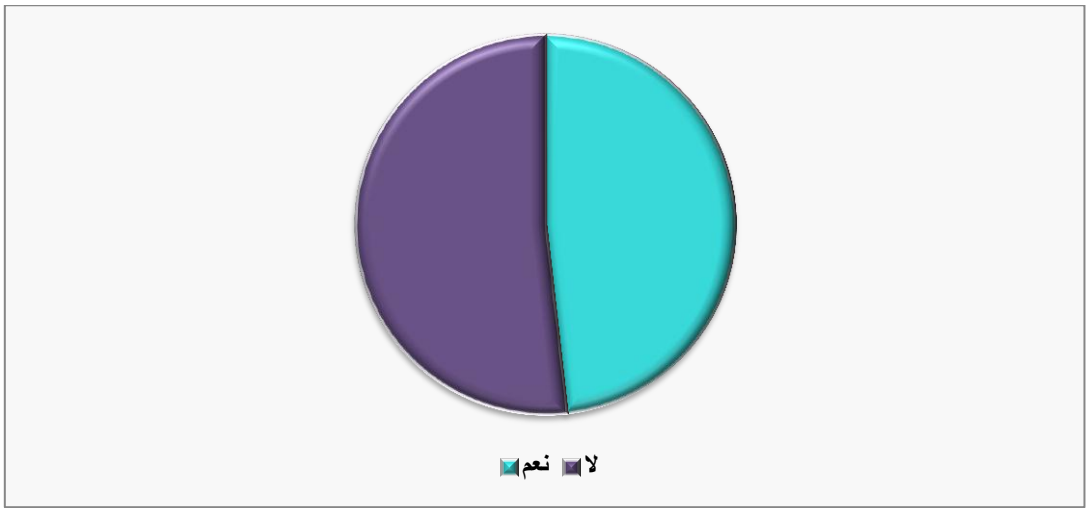
الجدول رقم (44): توزيع أفراد العينة حسب مساهمة الهيكل التنظيمي في خلق بيئة ابداعية لدى العاملين

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
مساهمة الهيكل التنظيمي في خلق بيئة ابداعية لدى العاملين	نعم	81	48.2
	لا	87	51.8
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 51.8% من أفراد العينة لا يرون بأن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساهم في خلق بيئة ابداعية لدى العاملين، بينما نجد أن 48.2% منهم يرون أنه يساهم في ذلك. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (36): توزيع أفراد العينة حسب مساهمة الهيكل التنظيمي في خلق بيئة ابداعية لدى العاملين



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

- إذا كانت الإجابة بنعم هل بسبب:

الجدول رقم (45): توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بـــ "نعم"

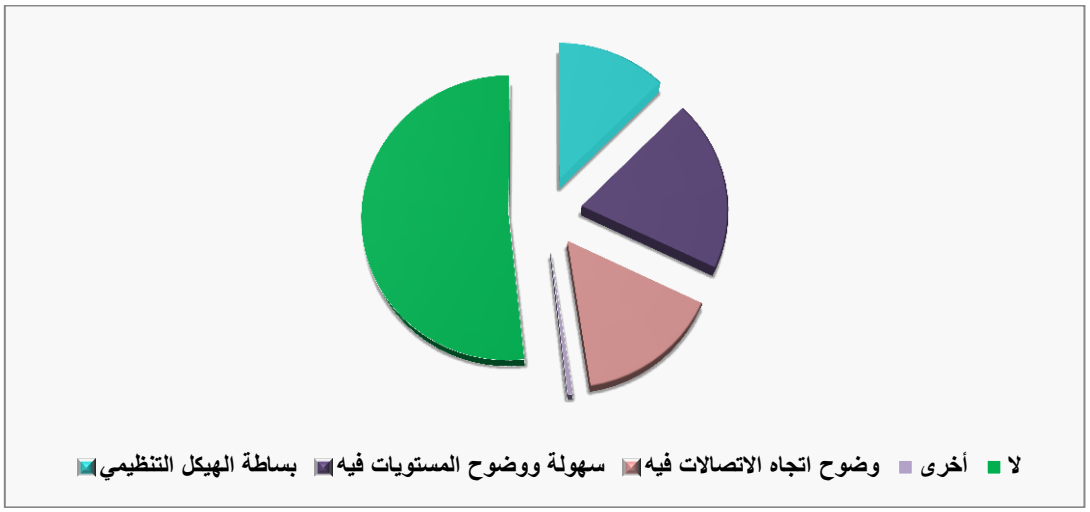
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الإجابة بنعم	بساطة الهيكل التنظيمي	21	12.5
	سهولة ووضوح المستويات فيه	33	19.6
	وضوح اتجاه الاتصالات فيه	26	15.5
	أخرى	1	0.6
	لا	87	51.8
المجموع		168	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 51.8% من أفراد العينة أجابوا بـ "لا" أي أن الهيكل التنظيمي لا يساهم في تهيئة البيئة الملائمة للإبداع، حيث يرون بأنه يحتاج إلى إضفاء مرونة أكبر عليه من خلال تقليل الطابع المركزي في اتخاذ القرارات ومنح العاملين مساحة أكبر في القرارات المتعلقة بعملهم لأنهم وبحكم تخصصهم وجدارتهم لهم القدرة على اتخاذ قرارات تتسم بالجودة وتساهم في بلوغ المنظمة لأهدافها، كما أن التمسك الحرفي باللوائح والقوانين يحد من حرية العاملين ويكبح قدراتهم الإبداعية وبالتالي فهم يرون بأن الهيكل التنظيمي بحاجة لمزيد من

التحسينات حتى يؤدي لخلق بيئة تنظيمية إبداعية، في حين أن نسبة 19.6% منهم يرون أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساهم في خلق بيئة ابداعية لدى العاملين لسهولة ووضوح المستويات فيه حيث يرون أن تقسيم المهام والمسؤوليات بين أعضاء المؤسسة تتسم بالوضوح، كما أن الهيكل التنظيمي يتميز بوضوح المسار المهني للعامل من حيث الأدوار أو الترقية وبالتالي فهو يوفر بيئة خصبة للإبداع حسب العمال، بينما تمثل نسبة 15.5% و12.5% من الأفراد الذين يرون وضوح اتجاه الاتصالات في الهيكل التنظيمي وكذا بساطته يسهمان في التدفق السلس للمعلومات في جميع النواحي والمستويات ويزيد من فعالية وديناميكية العملية الاتصالية كما يرفع من عملية التشارك المعلوماتي مما يؤدي لسهولة اتخاذ القرارات ويزيد من رضا ودافعية العمال، وفي الأخير نجد 0.6% من مفردات العينة ترى بأن عملية التنسيق في الهيكل التنظيمي ووضوح خطوط السلطة والصلاحيات وعدم تضاربها من شأنه إيجاد بيئة داعمة للإبداع، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإجابة "بنعم" حول مساهمة الهيكل التنظيمي في خلق بيئة إبداعية للعاملين:

الشكل رقم (37): توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بـ "نعم"



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

- ماهي أبرز التحديات التي تواجه الإبداع الإداري داخل المؤسسة:

يواجه الإبداع الإداري في مركب تكرير البترول حسب مفردات عينة الدراسة مجموعة من التحديات والتي تتمثل أساسا في اتباع النهج البيروقراطي في الإدارة والذي يشكل حاجزا أمام القدرات الإبداعية العاملين، إضافة إلى الخوف من الفشل الذي يسود العاملين نتيجة عدم تشجيعهم من قبل القيادة ولذلك تجد العامل يبتعد عن المبادرة ويكتفي بإنجاز عمله بدون زيادة، وهو ما يستوجب توفر أنماط قيادية تتسم بخصائص القيادة التحويلية التي تعتمد على التحفيز الملهم ومراعاة الإعتبارات الفردية، وفي هذا الصدد أشار العاملون أيضا لضعف عملية التحفيز

بشقيها سواء المادي أو المعنوي وهو ما قد يفتح المجال للعاملين للاستقالة والتوجه لمؤسسات أخرى لديها نظم حوافز أكثر جاذبية، كما أكد العاملون كذلك على نقص البرامج التدريبية التي تهدف لتنمية التفكير الإبداعي على غرار جلسات العصف الذهني وأسلوب قبعات التفكير الست وأسلوب الخارطة الذهنية، وهو ما يستوجب تحسين برامج التدريب المعتمدة في المؤسسة، خاصة وأن هذه الأخيرة تخصص أموالا طائلة للتدريب والتكوين، كما أكد العاملون على أن ضعف عملية التواصل خاصة على المستوى الأفقي في بعض الإدارات وهو ما يؤدي لصعوبة التنسيق نتيجة لاحتكار المعلومة وعدم مشاركتها في كثير من الأحيان الأمر الذي يزيد من الجمود الإداري، وحصيلة كل هذه العوامل هو محدودية تفعيل سمات الثقافة المرنة والداعمة للإبداع والتي تشجع على ترسيخ قيم المبادرة والمخاطرة وتفتح المجال للعاملين لاتخاذ القرارات مما يعيق عملية الإبداع الإداري.

المبحث الرابع: اختبار ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

بعد القيام بجمع البيانات وتحليلها إحصائيا بصورة كمية وكيفية نقوم بمناقشة وتحليل هذه النتائج في ضوء الفرضيات المطروحة للتأكد من مدى تحقق هذه الفرضيات من عدمه.

المطلب الأول: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

H_0: لا يوجد أثر لثقافة الدور على الإبداع الإداري في المؤسسة؛

H_1: يوجد أثر لثقافة الدور على الإبداع الإداري في المؤسسة.

الجدول رقم (46): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

ثقافة الدور	الإبداع الإداري							
	R	معامل التحديد R^2	T	مستوى المعنوية sig	قيمة F	معامل الانحدار A	B	نتيجة اختبار الفرضية
	0.648	0.421	10.976	0.000	120.467	0.592	1.323	H_1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من الجدول أعلاه أن R التي تقيس درجة ارتباط المتغير المستقل (ثقافة الدور) مع المتغير التابع (الإبداع الإداري) والتي بلغت 0.648 وهي درجة ارتباط موجبة، أي أنه كلما ارتفع المتغير المستقل وهو ثقافة الدور ارتفعت وتيرة المتغير التابع وهو الإبداع الإداري، كما بلغت نسبة معامل التحديد R2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 0.421 وهي نسبة مقبولة نسبيا، وهذا يدل على أن ثقافة الدور تفسر ما قيمته 42.1% من التغييرات التي تحصل في الإبداع الإداري، وهي قدرة تفسيرية مقبولة، تؤكد على أن هناك تأثير لثقافة الدور على الإبداع الإداري، كما أن قيمة معامل الانحدار B والتي قدرت بـ 1.323 وهي قيمة موجبة مما يعني بأن زيادة ثقافة الدور بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى الإبداع الإداري بـ 1.323، وبلغت قيمة T 10.976 كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لهذا الاختبار (0.000) = sig وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مع قيمة F المحسوبة 120.467، وهو ما يؤكد معنوية هذه العلاقة، كما أن معامل الانحدار A بلغت قيمته 0.592 وهو ما يوضح درجة التأثير على العنصر التابع عند تأثير المتغير المستقل. وعليه نرفض الفرضية العدمية ونؤكد الفرضية البديلة أي أنه: " يوجد أثر لثقافة الدور على الإبداع الإداري في المؤسسة ".

وعليه يمكن التعبير على العلاقة بين ثقافة الدور والإبداع الإداري بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.592\ x + 1.323$$

يتضح مما سبق من التحليل الوارد في اختبار الفرضية المتعلقة بأثر ثقافة الدور على الإبداع الإداري بأن هناك توجه كبير نحو تبني ثقافة الدور والذي يظهر جليا من خلال تبني أهم قيمها التي تركز على العدالة والمساواة، وأهم مؤشراتها على غرار التركيز على التعاون التنسيق بين العاملين والأقسام والذي يؤدي لإنجاز الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبة، كما يؤدي تخصص العاملين ووضعهم في المكان المناسب وتوفير مختلف وسائل السلامة المهنية ومساعدتهم على تجاوز العقبات التي تواجههم وتحفيزهم خاصة بالحوافز المادية وترقيتهم وفقا لأسس سليمة وموضوعية دائما نظير ما يبذله من جهود إلى إتقان أدوارهم وإنجاز مهامهم على الوجه المطلوب، إضافة إلى أن اتباع المؤسسة لنظام الرقابة الإستراتيجية على كافة مديرياتها وأقسامها سيمكنها من اكتشاف مكامن الخلل أثناء وقوعه، ومن ثم معالجته بصفة فورية وهو ما تم ملاحظته في مختلف الأقسام، فهذه المؤشرات إذا من شأنها أن تؤدي إلى التزام العامل وتفانيه في عمله وأن يبذل أقصى جهوده في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، نستنتج إذا من كل هذه المعطيات السابقة على الإرتباط الإيجابي بين ثقافة الدور والإبداع الإداري حيث أنه كلما توفرت سمات وخصائص ثقافة الدور كلما أدى لزيادة الإبداع الإداري ولو بصورة تدريجية.

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

H_0: لا تؤثر الثقافة التنظيمية المساندة بما تمتلكه من مقومات على تنمية الابداع الإداري؛

H_1: تؤثر الثقافة التنظيمية المساندة بما تمتلكه من مقومات على تنمية الابداع الإداري.

الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

الثقافة المساندة	الإبداع الإداري							
	R	معامل التحديد R^2	T	مستوى المعنوية sig	قيمة F	معامل الانحدار A	B	نتيجة اختبار الفرضية
	0.696	0.485	12.495	0.000	156.119	0.591	1.506	H_1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من الجدول أعلاه أن R التي تقيس درجة ارتباط المتغير المستقل (الثقافة المساندة) مع المتغير التابع (الإبداع الإداري) والتي بلغت 0.696 وهي درجة ارتباط موجبة، كما بلغت نسبة معامل التحديد R2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 0.485 وهي نسبة مقبولة نسبيا وتدل على أن هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة المساندة والإبداع الإداري أي أنه كلما زادت سمات الثقافة المساندة كلما أدى ذلك للتأثير إيجابا على الإبداع الإداري ، وبلغت قيمة T 12.495 كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لهذا الاختبار (0.000) = sig وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مع قيمة F المحسوبة 156.119، وهو ما يؤكد معنوية هذه العلاقة، أما معامل الانحدار B فبلغ ما قيمته 1.506 مما يدل على أنه عند زيادة الثقافة المساندة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي لازدياد مستوى الإبداع الإداري بـ 1.506، كما بلغ معامل الانحدار A ما قيمته 0.591 وهو ما يوضح درجة التأثير على العنصر التابع عند تأثير المتغير المستقل عليه. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونؤكد الفرضية البديلة أي أنه: " تؤثر الثقافة التنظيمية المساندة بما تمتلكه من مقومات على تنمية الابداع الإداري ".

وعليه يمكن التعبير على العلاقة بين الثقافة المساندة والإبداع الإداري بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.591\ x + 1.506$$

يتبين من التحليل الكمي والكيفي للفرضية الفرعية الثانية بأن الثقافة التنظيمية التي تقوم على الدعم والمساندة تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الإداري من خلال ما تتوفر عليه من أبعاد ومقومات، فعندما تتوفر المؤسسة على بيئة عمل صحية تحافظ على سلامة الموظفين وصحتهم النفسية وتشجعهم على التضامن والمساندة والعمل الجماعي بروح الفريق وتقوم على الشفافية والتعاون في كافة المجالات التنظيمية والإنسانية وتدعم عملية البحث والتطوير من خلال التدريب فسيؤدي ذلك لتعميق روابط الثقة بين الإدارة العليا والعاملين، كما أن السماح لهم بتقديم اقتراحاتهم التي تصب في مصلحة العمل وإشراكهم في مختلف المشاريع التي تؤدي لزيادة الإنتاجية سيسهم في زيادة رضا العاملين ويعمق ولائهم للمؤسسة ويزيد من وتيرة الإبداع الإداري، أما إذا لم تتوفر جميع هذه المؤشرات والأبعاد السالفة الذكر فسينعكس ذلك على الإبداع الإداري بصورة سلبية، ومن خلال التحليل الكمي والكيفي للثقافة المساندة وأثرها على الإبداع الإداري توصلنا إلى أن هناك موافقة متوسطة حول هذا الموضوع ولذلك ينبغي على المؤسسة من تعزيز سمات وخصائص الثقافة المساندة لكي تحقق أهدافها التي من أهمها الإبداع والإبتكار.

من خلال ما تم ذكره من معطيات نؤكد صحة الفرضية التي تقول بأن الثقافة المساندة تؤثر بمقوماتها على الإبداع الإداري.

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

H_0: لا يوجد أثر للثقافة الإبداعية على تفعيل الإبداع الإداري في المؤسسة ؛

H_1: للثقافة التنظيمية الإبداعية أثر على تفعيل الإبداع الإداري في المؤسسة.

الجدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

الثقافة الإبداعية	الإبداع الإداري							
	R	معامل التحديد R^2	T	مستوى المعنوية sig	قيمة F	معامل الانحدار A	B	نتيجة اختبار الفرضية
	0.738	0.544	14.078	0.000	198.199	0.583	1.507	H_1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من الجدول أعلاه أن R التي تقيس درجة ارتباط المتغير المستقل (الثقافة الإبداعية) مع المتغير التابع (الإبداع الإداري) والتي بلغت 0.738 وهي درجة ارتباط موجبة أي أنها علاقة طردية موجبة، كما بلغت نسبة معامل التحديد R2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 0.544 والتي تشير إلى أن الثقافة الإبداعية تفسر ما قيمته 54.4% التغييرات الحاصلة على مستوى الإبداع الإداري وهي نسبة مقبولة نسبيا، وبلغت قيمة 14.078T كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لهذا الاختبار (0.000) = sig وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مع قيمة F المحسوبة 198.199، وهو ما يؤكد معنوية هذه العلاقة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.583 وهو ما يوضح درجة التأثير على العنصر التابع عند تأثير المتغير المستقل، وهو ما تؤكده قيمة معامل الانحدار B التي بلغت 1.507 أي أنه كلما كان هناك زيادة في الثقافة التنظيمية الإبداعية بوحدة واحدة كلما أدى ذلك لزيادة وتيرة الإبداع الإداري بـ 1.507، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونؤكد الفرضية البديلة أي أنه: " يوجد أثر للثقافة الإبداعية على الإبداع الإداري في المؤسسة ".

وعليه يمكن التعبير على العلاقة بين الثقافة الإبداعية والإبداع الإداري بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.583\ x + 1.507$$

من خلال الشواهد الكمية الموضحة أعلاه يتضح بأن الثقافة التنظيمية الإبداعية تؤثر بشكل قوي وإيجابي جدا على الإبداع الإداري في المؤسسة من خلال ما تتضمنه من أبعاد وما تحتوي علية من مؤشرات، فعندما تقوم المؤسسة بتمكين العاملين من خلال تفويض الصلاحيات وذلك بإلغاء أدوار الرؤساء في الخطوط الأمامية وزيادة هامش الحرية والإستقلالية في العمل للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع وتشجيعهم على الانخراط في فرق العمل المبدعة، فإن ذلك سيؤدي لجودة القرارات المتخذة من جهة، وإلى زيادة انتماء العاملين وإيمانهم بقدراتهم وإمكانياتهم من جهة أخرى، وهو ما يشكل أرضا خصبة لإبراز مواهبهم نتيجة للبيئة الملائمة التي تشجع على الإبداع والتميز والتي تولي أهمية بالغة لسياسة التدريب والتحسين المستمر من خلال تنمية مهارات العاملين وتكييفهم مع ثقافة المؤسسة ومختلف التقنيات الجديدة، مما يساهم في مواكبة المؤسسة للتغييرات الحاصلة في بيئة العمل، فكل هذه المؤشرات والأبعاد كلما توفرت في ثقافة المنظمة كلما أدى ذلك لزيادة مستوى الإبداع الإداري وكلما انخفضت الثقافة الإبداعية أدى ذلك لانخفاض وتيرة الإبداع الإداري، وعند قيامنا بالتحليل الكمي والكيفي لهذه الفرضية في المؤسسة محل الدراسة وجدنا بأن هناك موافقة متوسطة تجاه الثقافة الإبداعية وأثرها على الإبداع وهو ما يفسر عدم توفر جميع سماتها وأبعادها، بمعنى أن هناك بعض السمات خاصة ما تعلق الأمر بالعملية التدريبية بشقيها التقني والإداري والتي تخصص لها المؤسسة ميزانية كبيرة وتضعها حجر الزاوية وهي من بين أهم استراتيجيات المؤسسة لترسيخ الثقافة الإبداعية لدى العاملين وتشجعهم على المبادرة وطرح أفكارهم ومساهماتهم، إضافة للسماح لهم بمواصلة المسار التعليمي الأكاديمي خاصة لأصحاب الدراسات العليا وهو ما يتماشى مع أهداف المؤسسة التي تسعى لاستقطاب الأفراد المبدعين وتنمية مهاراتهم والاستثمار في قدراتهم الإبداعية بما يحقق أهداف المؤسسة، ولكن على الرغم من توفر هذه السمات المهمة إلا أنه ينبغي التركيز على سمات وأبعاد أخرى للثقافة الإبداعية خاصة فيما يتعلق بتمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتولي المسؤوليات.

بناء على ما تم ذكره يمكننا إثبات الفرضية التي تنص بأن الثقافة الإبداعية تؤثر على الإبداع الإداري في المنظمة.

المطلب الرابع: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

H_0: لا يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المنظمة بصفة عامة وفي مركب تكرير البترول بمؤسسة سوناطراك على وجه الخصوص؛

H_1: للثقافة التنظيمية أثر على الإبداع الإداري في المنظمة بصفة عامة وفي مركب تكرير البترول بمؤسسة سوناطراك على وجه الخصوص.

الجدول رقم (49): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

الثقافة التنظيمية	الإبداع الإداري							
	R	معامل التحديد R^2	T	مستوى المعنوية sig	قيمة F	معامل الانحدار A	B	نتيجة اختبار الفرضية
	0.773	0.598	15.723	0.000	247.197	0.728	0.983	H_1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من الجدول أعلاه أن R التي تقيس درجة ارتباط المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) مع المتغير التابع (الإبداع الإداري) والتي بلغت 0.773 وهي درجة ارتباط موجبة وتدل بأن هناك علاقة طردية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة والإبداع الإداري، كما بلغت نسبة معامل التحديد R2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 0.598 وهي نسبة مقبولة نسبيا أي أن الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة تفسر التغييرات الحاصلة على مستوى الإبداع الإداري بنسبة تقارب 60%، وبلغت قيمة T 15.723 كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لهذا الاختبار (0.000) = sig وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مع قيمة F المحسوبة 247.197، وهو ما يؤكد معنوية هذه العلاقة، كما بلغ معامل الانحدار A ما قيمته 0.728 وهو ما يوضح درجة التأثير على العنصر التابع عند تأثير المتغير المستقل، وهو ما تؤكده قيمة معامل الانحدار B والتي بلغت 0.983، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونؤكد الفرضية البديلة أي أنه: " للثقافة التنظيمية أثر على الإبداع الإداري في المنظمة بصفة عامة وفي مركب تكرير البترول بمؤسسة سوناطراك على وجه الخصوص ".

وعليه يمكن التعبير على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.728\ x + 0.983$$

تظهر الشواهد الإحصائية العلاقة التأثيرية القوية للثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الدور، المساندة، الإبداعية) على الإبداع الإداري، ويتجلى ذلك من خلال القدرة التفسيرية للأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية التي تتراوح ما بين 42% إلى 54% وهي قدرة تفسيرية قوية وموجبة، كما بلغت القدرة التفسيرية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة ما يقارب 60% وهو ما يفسر الأثر الكبير لثقافة المؤسسة على الإبداع الإداري، حيث أنه كلما زادت قوة وتماسك الثقافة التنظيمية كلما أدى ذلك لزيادة مستويات الإبداع الإداري سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، فالثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تشكل منظومة قيمية تتضمن المقومات الأساسية التي تغذي العملية الإبداعية، فمن خلال ثقافة النظم والأدوار التي تتضمن القوانين والإجراءات المؤسسية التي تضفي على الجهود الفردية والجماعية التشاركية ممثلة في الثقافة المساندة الطابع الرسمي فستكون بذلك بيئة حاضنة للمبادرات الذاتية والأفكار الإبداعية وتصقل المواهب الفردية وتستثمرها على النحو المطلوب، وفي المقابل كلما اتسمت الثقافة التنظيمية بالضعف والاعتماد على الطابع المركزي والبيروقراطي وتقييد المبادرات الفردية والجماعية كلما أدت لتراجع الإبداع الإداري في المنظمة.

المطلب الخامس: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

في إطار ما ورد من رصيد علمي ومعرفي حول الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري في المنظمة سواء في الجوانب النظرية أو الأطر الميدانية في بيئات إجتماعية وسياسية واقتصادية مختلفة وسياقات زمنية أخرى لميدان الدراسة والتي أفرزت جملة من النتائج المتعلقة بمتغيري الدراسة بأبعادها المختلفة والعلاقة التأثيرية بينها سنقوم بمقارنة ما توصلت إليه الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية وذلك على النحو الموالي:

خلصت الدراسة لوجود موافقة متوسطة حول الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة مركب تكرير البترول بسوناطراك بأبعادها المختلفة حيث قُدر المتوسط الحسابي الإجمالي بـ **(3.25)** وانحراف معياري **(0.553)**، وهو ما يتوافق مع دراسة **(زهرة خلوف 2015)** التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية في ميدان الدراسة قد بلغت درجة متوسطة، في حين تختلف مع دراسة **(مهدية ساطوح 2018)** والتي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة قد بلغت مستوى مرتفع.

توصلت الدراسة إلى أن ثقافة الدور قد بلغت مستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدره **(3.42)** وانحراف معياري قُدر بـ **(0.570)**، وهو ما يتوافق مع كل من دراسة **(محمد بن علي بن حسن الليثي 2008)** ودراسة **(وداد حسن حسين أبو هين 2010)** واللتان توصلتا بدورهما إلى وجود مستوى عالٍ لثقافة الدور في المؤسسات التي أُجريت فيها الدراسة الميدانية.

بينت نتائج الدراسة بأن الثقافة الإبداعية قد بلغت مستوى متوسط في ميدان الدراسة حيث بلغ متوسطها الحسابي **(3.16)** وقُدر انحرافها المعياري بـ **(0.659)**، وقد اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه كل من دراسة **(عمر بلجازية والطيب بولحية 2020)** ودراسة **(عامر علي العطوي وإلهام ناظم الشيباني 2010)** والتي توصلت إلى نقص قيم وسمات الثقافة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها بأن الثقافة المساندة قد بلغت مستوى متوسط في ميدان الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي **(3.12)**، كما بلغ انحرافها المعياري **(0.613)** وهو ما يدل على أن سماتها غير متوفرة بدرجة كبيرة في مؤسسة الدراسة، وهو ما يختلف مع ما توصلت مع نتائج دراسة **(أميرة عبد الباقي 2020)** والتي خلصت إلى وجود مستوى مرتفع للثقافة المساندة بميدان الدراسة.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري في المنظمة بأبعاده قد بلغ مستوى متوسط قريب من المرتفع، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ **(3.35)** والانحراف المعياري الإجمالي بـ **(0.520)**، وهو ما يفسر انتهاج المؤسسة خطوات متسارعة نحو تبني النهج

الإبداعي على كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه كل من دراسة **(بسام بن مناور العنزي 2004)** إضافة إلى دراسة **(سهام شيهاني 2008)** ودراسة **(محمد قاسم القريوتي وحامد سليمان الفريج 2017)** التي أكدت على تدني مؤشرات الإبداع في المؤسسة محل الدراسة، وتختلف هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة **(وسيلة واعر 2015)** والتي توصلت إلى توفر الإبداع الإداري بمستوى مرتفع في مؤسسة الدراسة.

كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الإبداع على مستوى الفرد قد سجل مستوى مرتفع وهذا يدل على تمتع الأفراد العاملين بمستويات عالية من القدرات والمهارات الإبداعية، فهم قادرون على طرح أفكار تتسم بالأصالة ويمتلكون الطلاقة الفكرية كما أنهم يمتلكون المرونة اللازمة في التعامل مع مختلف المواقف التي تواجههم، وقد جاءت هذه الدراسة متفقة مع دراسة **(معن بن علي المدني 2019)** ودراسة **(محمد بن عامر النتيفات 2006)** واللتان توصلتا إلى أن الإبداع الفردي للعاملين قد بلغ مستويات مرتفعة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة **(عبد الرحمان بقادير 2021)** من نتائج ومن أهمها أن الإبداع الإداري مستوى الأفراد قد بلغ مستوى متوسط.

أبانت نتائج الدراسة الميدانية على أن الإبداع الإداري على مستوى الجماعة قد حقق هو الآخر اتجاهات مرتفعة لدى الأفراد العاملين وهذا ينم على روح الصداقة والتعاون التي تميز العاملين، فالعمل الجماعي يساهم في الوصول إلى حلول أكثر جودة وفي وقت وجيز نتيجة لغزارة الأفكار مما يؤدي لاتخاذ أحسن القرارات، وقد جاءت هذه الدراسة متفقة مع دراسة **(الهاشمي بعاج وعقيلة باصور 2019)** والتي توصلت بدورها إلى وجود الإبداع على مستوى الجماعات في العمل بصورة مرتفعة.

أظهرت الدراسة بأن الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة قد بلغ اتجاها متوسطا قُدر بمتوسط حسابي قيمته **(3.08)** وانحراف معياري قدره **(0.696)**، وهو ما يدل بأن المؤسسة على الرغم مما تمتلكه من مقومات وإمكانيات مادية وبشرية إلا أنها بحاجة لتوفير المزيد من المتطلبات والشروط اللازمة لتنمية الإبداع الإداري على غرار الثقافة التنظيمية الملائمة، الهيكل التنظيمي المرن، تمكين العاملين....وغيرها من العوامل التي تساهم في تعزيز الإبداع الإداري، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة **(محمد قاسم القريوتي وحامد سليمان الفرج 2017)**، بينما اختلفت مع دراسة **(حاتم علي حسن رضا 2003)** والتي أكدت على المستوى المرتفع للإبداع على مستوى المؤسسة ميدان الدراسة والذي تجلى في إشراك العاملين بكافة المستويات في عملية اتخاذ القرارات وطرق تخطيط وإنجاز الأعمال.

وكنتيجة عامة توصلت الدراسة إلى وجود درجة تأثير قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة بأبعادها والإبداع الإداري في المنظمة، وهو ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة **(محمد الليثي 2008)** و**(وداد حسن أبو هين 2010)** ودراسة **(محمد قاسم القريوتي وحامد سليمان الفرج 2017)** ودراسة **(بسام العنزي 2004)** ويمكن تفسير ذلك أنه كلما توفرت الثقافة التنظيمية الملائمة والداعمة كلما أثر ذلك إيجابا على الإبداع الإداري بكافة مستوياته وأبعاده والعكس من ذلك.

خلاصة واستنتاجات

يتبين من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل حول تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مركب تكرير البترول بسوناطراك سكيكدة من خلال الجانب الميداني حيث تم توزيع 168 استمارة على العاملين تم تقسيمها لمجموعة من المحاور وفقا لمقياس ليكرت الخماسي إضافة إلى مجموعة من الأسئلة الأخرى التي تتضمن مجموعة من الخيارات والهدف منها الوصول إلى إجابات أدق تساهم في تشخيص وقياس متغيرات الدراسة ودرجة تأثيرها على بعضها البعض، كما تم طرح عدة أسئلة مفتوحة الغاية منها الوصول لوجهات نظر المبحوثين حول متغيري الدراسة والعلاقة التأثيرية بينهما، وقد تم تمرير الاستبيان على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا توجيهاتهم وملاحظاتهم ليتم في الأخير إخراجه في صورته النهائية وذلك للتأكيد على مصداقيته، وبعدها تم اعتماد الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss v 21 لاختبار صدق وثبات الاستمارة الاستبانية واتساقها الداخلي من خلال اختبار بيرسون وألفا كرونباخ وقد أكدت النتائج على صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية، وهو ما يؤكد إمكانية الإعتماد على نتائجها.

كشفت الأدلة الإحصائية بأن ثقافة الدور هي من النموذج الثقافي الأكثر ورودا في مؤسسة الدراسة الميدانية ويعزى ذلك إلى مناخ العمل الذي تسوده الصبغة الرسمية والوظيفية، وقد سجل هذا النمط الثقافي معدلا حسابيا قوامه 3.42 وهو ما يقع في النطاق المرتفع، كما يركز هذا النمط على الإلتزام باللوائح والأنظمة وشفافية الصلاحيات، مع الإرتباط الوثيق بين أداء العاملين والأداء المؤسسي، مع التأكيد على توفر وسائل الصحة والسلامة المهنية مع الإستفادة من تجارب العاملين في بلوغ الفعالية الإنتاجية، وضرورة وجود إجراءات عمل تتسم بالصرامة في إنجاز المهام، ولكن ما تم تسجيله عن ثقافة الدور أنها تركز على الجانب البيروقراطي أكثر من تركيزها المرونة في مواكبة التغييرات.

يمكن القول بأن المؤسسة أفلحت في تشكيل ثقافة محورها الصرامة والاحترام والسلامة المهنية والصحية ولكنها بحاجة لمراجعة بعض المؤشرات لكي تشكل مرتكزا حقيقيا للإبداع والإبتكار كنظام الحوافز والقواعد والإجراءات ونظام الترقية.

جاءت الثقافة الإبداعية في ثاني المراتب من حيث الثقافة السائدة في مركب تكرير البترول بمعدل متوسط قوامه (3.16) وانحراف معياري (0.659)، وهو ما يشكل إقرارا من قبل العاملين على تواجد بعض خصائص الثقافة الداعمة للإبداع والإبتكار ولكنها ليست بالقوة اللازمة، وهو ما تسجيله من خلال العبارات الواردة في محور الثقافة الإبداعية والمرتبطة بالأنشطة التي تدعم المخاطرة في اتخاذ القرارات والمبادرة مبدأ التجربة والخطأ، ومن ناحية أخرى تبرز الشواهد

المرتبطة بالإبداع الإداري الفردي والجماعي تمتع الأفراد والجماعات بالقدرات والمهارات الإبداعية من خلال الحساسية للمشكلات والقدرة على توقعها إلا أن ذلك يظل غير كافٍ لتأسيس ثقافة إبداعية على قدر من الصلابة.

احتلت ثقافة الدعم والمساندة ثالث المراتب في مركب تكرير البترول بسوناطراك حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.12 وهو معدل يقع ضمن نطاق المتوسط مع تسجيل انحراف معياري قيمته (0.613)، وتعزى هذه القيم لتدني مشاركة الموظفين في القرارات وإقرارهم بضرورة مراجعة البعد الإنساني والتنظيمي وما إلى ذلك، ولكن هذا لا يمنع من وجود بعض من خصائص الثقافة المساندة مثل العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين والتي يسودها جو من الشفافية والتكافل الموجود بين العاملين وتعاونهم مع بعضهم البعض، إلا أن ذلك لا يمكن من إرساء ثقافة تنظيمية داعمة تُشعر العامل بقيمته في المؤسسة وأن أفكاره تجد آذانا صاغية في القرارات التي يتم اتخاذها.

ومن ناحية أخرى أكدت نسبة معتبرة من العاملين أقرت بأن البناء التنظيمي والمناخ السائد لا يؤدي لإيجاد مناخ عمل مشجع على الإبداع أو على عملية إجراء الأبحاث، وهو ما يدل على سيادة الطابع الرسمي في المنظمة أكثر من الجانب الغير رسمي الأمر الذي يحول دون استثمار الإمكانيات الإنسانية للأفراد والجماعات إلى قوى إبداعية.

يتضح من خلال ما تم تسجيله إحصائيا بأن الثقافة الأكثر تواجدا في المؤسسة هي ثقافة الدور مقارنة بالثقافة الإبداعية والمساندة اللتان سجلتا معدلا متوسطا، وهي منظومة ثقافية تشكل صمام أمان للمؤسسة وتمنحها الفعالية الإدارية، ولكنها تستوجب القيام بمجموعة من التحسينات من قبل الجهات العليا خاصة فيما يتعلق بثقافة الإبداع والدعم والمساندة، إذا ما كانت تريد درجات مرتفعة من الإبداع الإداري المستدام.

سجل الإبداع الفردي مستويات مرتفعة وفقا للمعدلات الإحصائية إذ سجل متوسط حسابي قدره (3.73) وانحرافا معياريا قيمته (0.540)، وهو ما يدل على تمتع الأفراد العاملين بالقدرات والمهارات الإبداعية ويظهر ذلك من خلال سلوكياتهم كالسعي لمعرفة المشكلات قبل حدوثها للحيلولة دون وقوعها ومعالجتها بصفة فورية، والسعي لتحسين أساليب تأدية المهام وهي تصرفات تتوافق مع متطلبات المهنة في المؤسسة.

ويمكن إرجاء النتائج المتوصل إليها على مستوى الإبداع الفردي للتركيبة البشرية التي تحتويها المؤسسة والتي يغلب على مفردات عينتها فئة الشباب التي تتراوح بين (30-40) سنة، إضافة لتمتعها بمستوى تعليمي بدرجة مقبولة إلى جيدة، إضافة للبرامج التكوينية التي تخصصها المؤسسة للعاملين مع إكمال البعض منهم دراساتهم في الدراسات العليا خاصة، وهو ما يعود بالإيجاب على مهاراتهم وسلوكهم الإبداعي، وبناءً على ذلك يمكن القول بأن المؤسسة تمكنت

من بناء قوى فردية مبدعة، ولكن هذه القوى تظل بحاجة لاستثمار قدراتها وتحويلها إبداعات على المستوى التنظيمي والمؤسسي.

أبرزت النتائج المتوصل إليها إحصائيا بأن الإبداع الجماعي سجل معدلا مرتفعا بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.74) وانحرافه المعياري (0.673) وهو ما يعني أنه يقع ضمن نطاق موافق على خطى الإبداع الفردي، وقد سجل هذا المستوى الإبداعي عبارات على مستوى عالٍ جداً كالاستفادة من الزملاء خاصة أصحاب الخبرات وإقامة جلسات النقاش واللتان سجلتا (4.16) و(3.53) على التوالي، وهو ما يدل على الانسجام والاعتماد المتبادل بين العاملين والروح الجماعية فيما بينهم في المؤسسة، وما يزيد من ذلك هو الخبرة والأقدمية التي سجلت نسبا معتبرة مما يعمق من علاقات الصداقة والتعاون بين العاملين ويقضي على مسببات الصراع نتيجة للروح الأخوية والسعي لبلوغ غايات مشتركة، وقد أكدت عديد الأبحاث بأن الإبداع الجماعي أكثر فعالية من الإبداع الفردي نتيجة لتعدد وغزارة الأفكار مما يساهم في الوصول للبديل الأكثر جودة ونجاعة.

فالنتائج السالفة الذكر تعبر عن التفاعل والروح الإيجابية بين الجماعات في إطار العمل وترتكز على التشارك المعرفي وحل المشاكل التي تعترضه وهو ما يشكل مرتكزا فعالا لتشكيل الإبداع على مستوى الفرق، إلا أنه قد تبين من بعض العبارات التي سجلت مستويات متوسطة على أن الديناميكية الجماعية في المؤسسة على الرغم من وجودها بقوة إلا أنها تبقى بحاجة لإضفاء الطابع المؤسسي عليها لكي تتم الإستفادة منها على النحو المطلوب.

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أن الإبداع التنظيمي جاء متذيلا للترتيب من حيث المستوى الإبداعي في المؤسسة، وقد سجل متوسطا حسابيا قيمته (3.08) وبانحراف معياري قدره (0.696) وهو ما يقع في خانة الدرجة المتوسطة، حيث سجلت عدة عبارات درجات تكاد تكون قريبة من المعدل المنخفض خاصة فيما يتعلق بتشجيع وتبني المبادرات الإبداعية والتي سجلت متوسطا قوامه (2.88) أو من حيث توظيف الأساليب المعاصرة في الإدارة أو السماح للعاملين في الدرجات الدنيا من المشاركة في صياغة الرؤى والقرارات، كما أكدت عدة مفردات على سيادة الطابع المركزي في التسيير مع محدودية الحرية في إنجاز بعض المهام.

أظهرت النتائج الإحصائية بأن الإبداع على مستوى المنظمة جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.696)، أي في مستوى "متوسط"، ويتضح من متوسطات العبارات أن هناك ترددًا واضحًا في الإقرار بأن المؤسسة تشجع المبادرات الجديدة وتتَبَنّاها (2.88)، أو تعمل بشكل نشط على استقطاب الأفراد المبدعين (3.00)، أو تعتمد بصورة كافية على الأساليب الإدارية الحديثة، أو تمنح حرية كافية في اتخاذ القرار

للعاملين في المستويات الدنيا. كما أظهرت الجداول المرتبطة بالثقافة التنظيمية وجود شعور قوي بسيادة الطابع المركزي في التسيير، والنظام البيروقراطي، وضعف الحرية والاستقلالية في العمل.

تشير البيانات إلى وجود مجموعة من العقبات التي تواجه الإبداع التنظيمي على المستويات الهيكلية والثقافية، وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من وجود قدرات إبداعية على الصعيد الفردي والجماعي إلا أن تجسيدها في إحداث تحولات تنظيمية يبقى مرهونا بنوع الثقافة التنظيمية السائدة والمتمثلة في ثقافة النظم والأدوار والتي تتميز بالقوة وهو ما يتجلى في الجانب التنظيمي الذي يتسم بالانضباط الشديد، وهو ما يبرز الحاجة إلى المزيد من السلاسة على البناء التنظيمي وإيلاء أهمية كبيرة لتطوير الجوانب الإنسانية والتنظيمية في ثقافة المؤسسة والتوجه نحو الثقافة التمكينية وتحفيز العاملين على الانخراط في فرق العمل.

وعليه، يمكن القول بأن الصورة النهائية المتوصل إليها حول مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة تتصف بحالة من عدم الثبات، حيث سجل معدلا مرتفعا على الصعيد الفردي والجماعي، بينما سجل الإبداع على المستوى التنظيمي معدلا متوسطا، الأمر الذي يؤكد على أن الأطر المؤسسية والنظم الإدارية والهيكلية في حاجة لأن تكون أكثر استجابة وانسجاما مع الإبداع الإداري في المؤسسة.

فحالة اللاتوازن في الإبداع بمستوياته الثلاثة يؤكد بأن المهمة الرئيسية للمؤسسة لا تكمن في عدم وجود الإبداع وإنما في عدم تأطيره وإبعاد كل ما يحول دون تحقيقه على المستوى التنظيمي كالبيروقراطية والمركزية وعدم الإعتماد على ثقافة التمكين، فالمادة الخام موجودة وهي الكفاءات البشرية الفردية والجماعية ولكن العبرة تكمن في تحقيق أكبر قدر من الإستفادة فيما يمتلكونه من قدرات إبداعية على أعلى مستوى ومأسستها على المستوى التنظيمي مما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي.

أظهر اختبار الفرضية الأولى أن هناك علاقة قوية بين ثقافة النظم والأدوار والإبداع الإداري حيث أنه كلما ارتفعت مؤشرات ثقافة الدور كلما أدى ذلك لارتفاع مستوى الإبداع الإداري ولو بصورة تدريجية، إذ أن التنسيق بين الأفراد والمصالح وتقسيم العمل ومرونة القوانين والإجراءات والهياكل التنظيمية من شئنها أن تمهد للانتقال إلى مستويات أخرى مساندة ومشجعة للإبداع الإداري، وهو ما لم يتم إيجاده بصورة كبيرة في مؤسسة الدراسة حيث أن سمات الثقافية السائدة تميل أكثر للنموذج البيروقراطي الذي يقوم على الصرامة والانضباط والسيطرة وطغيان الطابع الرسمي والمركزي في اتخاذ القرارات.

اتضح من خلال اختبار الفرضية الثانية ومناقشتها التأثير القوي للثقافة المساندة على الإبداع الإداري وأن توفر أبعاد الثقافة الداعمة بدرجة مرتفعة سينجر عنه ارتفاع مستوى الإبداع الإداري ومردُّ ذلك أن العمل الفرقي من خلال إشراك العاملين وتفاعلهم مع بعضهم البعض ووقوف المؤسسة إلى جانبهم والدفاع عن حقوقهم سيحقق لهم الأمن الوظيفي ويزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم، إضافة إلى تخفيف حدة الخلافات واحتوائها نتيجة الجو الأخوي بين الأعضاء، ومن خلال البيانات الإحصائية للدراسة الميدانية تبين أن سمات الثقافة المساندة موجودة ولكنها تظل غير كافية وبحاجة إلى تحسينها خاصة الأبعاد الإنسانية والتنظيمية حسب آراء المبحوثين لكي ترتقي فعلا هذه الثقافة لأن تكون رافعة قوية للإبداع الإداري سواء على مستوى الجماعة أو التنظيم ككل.

تبين من مناقشة الفرضية الثالثة قوة العلاقة التأثيرية للثقافة الإبداعية على الإبداع الإداري أي أنه كلما توفرت خصائص وسمات بصورة عالية كلما أدى ذلك لرفع منسوب الإبداع الإداري في المنظمة، وأنه كلما كان هناك انخفاض لمستوى الثقافة الإبداعية كلما أدى ذلك لانخفاض مستوى الإبداع الإداري، وبما أن معدل ثقافة الإبداع قد سجل قيما متوسطة فإن ذلك يدل على أن عدة مظاهر لهذه الثقافة ينبغي مراجعتها وتطويرها وتوظيفها خدة للتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة كتشجيع القيام بالتجارب وتحفيز العاملين ودعمهم على ما يقدمونه من أفكار وتشجيع العمل بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، وجعل الثقافة التنظيمية داعمة للبحث مشجعة ، كل هذه المعطيات تؤكد على أن النسق الثقافي في المؤسسة تتبع منحى انتقالي من ثقافة نظم وأدوار صلبة نحو ثقافة إبداع وابتكار لا تزال لم تتشكل في صورتها الكاملة.

أظهرت مناقشة الفرضية الرئيسية للدراسة الأثر القوي للثقافة التنظيمية مجتمعة الأبعاد على الإبداع الإداري بمستوياته الثلاثة الفردي والجماعي والتنظيمي، حيث تشكل الأبعاد الثلاثة لثقافة المنظمة الأسس الإنسانية والهيكلية والإبداعية التي تشكل في مجملها قوة محركة للعملية الإبداعية في المنظمة، فالمبادرات الإنسانية والجهود التعاونية المشتركة تستوجب منظومة قانونية ورسمية لكي تترجمها إلى واقع ملموس، لأن القدرات الفردية والجماعية تمثل المادة الخام التي تتطلب مجوعة من الميكانيزمات التنظيمية والمؤسسية من أجل أن يتم تحويلها إلى إبداعات على أرض الواقع، وبالنظر للمؤسسة ميدان الدراسة فهي تشهد وجود ثقافة نظم وأدوار قوية وصلبة تتخذ مسارا نحو ثقافة الإبداعية ولكن هذا المسار يضل مرهونا بمزيد من المرونة وتحسين جوانب الدعم والمساندة إذا ما أرادت المؤسسة الإرتقاء بعملية الإبداع الإداري.

الـــخـــاتـــمـــة

من خلال ما تم التعرض إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي يمكن القول أنها قد حاولت إزالة اللثام عن واقع العلاقة التأثيرية للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وهي المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المواد النفطية ممثلة بمركب تكرير البترول بولاية سكيكدة، وذلك في ظل الأهمية المتزايدة للإبداع الإداري في بيئة العمل التي تشهد وتيرة عالية من التطور والتغيير، وهو ما يفرض على الدول والمؤسسات المزيد من التحديات حيث تجد نفسها اليوم ملزمة على مواكبة التطورات الحاصلة خاصة في ظل تنامي المنافسة العالمية، وهو ما يدفعها لإتباع المنهج الإبداعي في الإدارة الذي يتجاوز الأساليب التقليدية التي أثبتت محدوديتها في عالم اليوم الذي يتطلب الإبداع والتجديد والتغيير في الأفكار والسلع والخدمات مما يسمح لها بتبوء مراكز ريادية وتحقيق الميزة التنافسية على المدى البعيد.

ومن أجل أن يتحقق الإبداع الإداري ميدانيا لابد له من متطلبات وشروط والتي بدونها يبقى مجرد شعارات فقط دون وجود نتائج ملموسة ميدانيا، وتعد الثقافة التنظيمية من بين أهم الدعائم الفعالة للإبداع الإداري ومن الأسباب الأساسية لنجاح المنظمة أو فشلها، خاصة وأنها تركز على المورد البشري وما يمتلك من مواهب وقدرات وأفكار أصيلة، لأن الموارد المادية مهما تطورت فإنها ستبقى رهينة الأدمغة البشرية التي تديرها وتتحكم فيها وتستثمرها خدمة لغايات المؤسسة.

وهو ما دفعنا لمحاولة معالجة هذا الموضوع والذي يتمحور حول تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مركب تكرير البترول بسوناطراك وتحديد مدى تأثيرها على الإبداع الإداري في المؤسسة وذلك بهدف الوصول للإجابة عن الإشكالية والأسئلة المطروحة ومحاولة اختبار صحة فرضيات الدراسة، والتي توصلت في بعديها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج والتي نجملها على النحو الموالي:

إن الثقافة التنظيمية ليست عنصرًا شكليًا أو هامشيًا وإنما باتت موردا استراتيجيا له قيمته وأهميته، فهي عبارة عن منظومة مترابطة ومتناسقة من القيم والرموز والمعتقدات التي يتعلمها الأفراد داخل المنظمة ويتشاركونها، فهي بمثابة الدستور الذي يلتجؤون إليه في كيفية إنجاز مهامهم وفهمها في الحيز العملي، كما أنها تمثل المرشد والموجه لسلوكياتهم، الأمر الذي يجعلها أحد السمات المشكلة لشخصية وصورة المؤسسة.

تعتبر الثقافة التنظيمية تطورا للثقافة المجتمعية ولكن وفقا لأسس وروابط تنظيمية محددة، فهي عبارة عن حصيلة لمسار تطوري تاريخي داخلي يساهم في نشأته مجموعة من العناصر الداخلية لبيئة العمل كالقيادة والتنشئة الإجتماعية التنظيمية والتفاعل بين الأفراد وأنظمة التدريب والتكوين، كما أنها تعبر عن منظومة قيمية تتشكل من عدة مستويات، منها الخارجية ممثلة في الرموز والطقوس والشعارات والاحتفالات، ومنها المستويات الضمنية الداخلية التي تتسم بصعوبة

إدراكها إلا أنها تمثل لب وأساس الثقافة التنظيمية وهي القيم والتصورات والافتراضات التي تفسر السلوكيات الفردية والجماعية وتوجهها إلى ما ينبغي عمله.

تضطلع الثقافة التنظيمية بجملة من الأدوار والوظائف، فهي تمثل البوصلة الأخلاقية والمؤسسية التي تحدد أسس ومعالم هوية المنظمة، كما أنها تشكل المرجعية التي تحدد مهمة كل عضو داخل التنظيم وعلاقته مع باقي المكونات، فهي بمثابة الجهاز الذي ينسق الجهود ويوضح طبيعة الدور المنوط بكل عامل مما يؤدي لتسهيل اندماج الأفراد داخليا وزيادة القدرة على التكيف الخارجي للمنظمة من خلال تقويتها وزيادة تماسكها، لأن قوة المنظمة هي نتيجة حتمية لقوة وتماسك ثقافتها.

تتحدد أنماط الثقافة التنظيمية تبعا لأنشطة ومهام المنظمة والقطاع الذي تتواجد فيه ونمط التسيير الذي تتبعه، ويبرز نمط ثقافة الدور الذي جاء به **تشارلز هاندي Charles Handy** كنمط شائع، والذي يتسم ببروز الطابع الرسمي وتقسيم العمل وسيادة النظام البيروقراطي الذي ينص على الإلتزام بالقوانين والإجراءات، إضافة إلى نمطي الثقافة المساندة والإبداعية الذي جاء به **ولاش Wallach**، فالأولى (المساندة) ترتكز على التعاون والعمل الجماعي والدعم المستمر سواء بالنسبة الإدارة أو العاملين أنفسهم، أما الثقافة الإبداعية فهي تركز على دعم المبادرات الفردية وتشجيعها وتبنيها من خلال تمكين العاملين وتحفيزهم على التجربة ومكافئتهم جرّاء ما يقدمونه من إسهامات وإضافات، وهو ما أدى لتحديد الأبعاد التي ستعتمدها هذه الدراسة الرامية أساسا إلى تحويل الثقافة التنظيمية باعتبارها مفهوما مرنا إلى متغيّر قابل للتشخيص والقياس ميدانيا.

تتعدد الإتجاهات النظرية حول الثقافة التنظيمية تبعا لتعدد مكوناتها وأبعادها وهو ما أدى لبروز عدة إتجاهات فكرية، فمنها ما يركز على البعد القيادي وما يلعبه المؤسس والرمز في ترسيخ القيم وتطوير البعد الثقافي بمرور الزمن، ومنها ما ينصب تركيزه على نظام الإتصالات بين الأفراد والجماعات من خلال التفاعلات الحاصلة فيما بينهم، كما برزت مقاربات أخرى تركز على البعد القيمي الذي يعد بمثابة روح الثقافة، إضافة لاعتباره المحرك والموجه للسلوك الإنساني في التنظيم، فهذا التعدد في المقاربات والرؤى والإتجاهات يعكس اتساع تأثير الثقافة التنظيمية لأنها لا تختص بعنصر أو ببعد واحد دون غيره، وإنما تشمل الفرد والمنظمة والجماعة وحتى المجتمع ككل وهو ما يفسر تعدد الزوايا والقراءات حول هذا المفهوم.

إن التنوع في أبعاد الثقافة التنظيمية يفضي إلى تناولها كمفهوم هجين متعدد الأنماط والمتغيرات بدلا من تناولها من زاوية واحدة وهو ما يفسر الإعتماد على عدة متغيرات وعناصر من أجل اختبارها وإخضاعها للقياس على أرض الواقع، الأمر الذي أدى للاعتماد على ثلاثة أنماط مركزية وهي بُعد الدور باعتبار أن المنظمة في تسييرها تخضع للجانب الرسمي المتضمن القواعد والإجراءات وكيفية تقسيم العمل والتنسيق بين الأفراد والوحدات، وبُعد الثقافة المساندة التي تركز على الجانب التفاعلي الغير رسمي بين الأفراد متجسدا في العلاقات الإنسانية، أما الثقافة الإبداعية فينصب تركيزها على مدى توفر مناخ محفز وداعم للمبادرات الفردية.

تمثل الثقافة التنظيمية مدخلا قيميا وأخلاقيا لكفاءة المنظمة فهي تشكل الوعاء الذي تتفاعل فيه الثقافات الفردية الفرعية مع الثقافة المهنية، ومن ثم فإن تشخيص الثقافة التنظيمية وتحديد فجوتها ليس مجرد إجراء شكلي روتيني وإنما الغاية منه هو الوقوف على مدى توفر القيم والأبعاد التي تمثل سلاحا ذو حدين، إما أن تكون أرضية خصبة حاضنة ومشجعة للإبداع لإداري بجميع مستوياته الفردية والجماعية والتنظيمية وبالتالي دعم جهود التغيير التنظيمي، أو تكون عائقا في سبيل بلوغ الإبداع الإداري مما يؤثر سلبا على أي نية للتغيير.

لقد بات الإبداع الإداري اليوم شرطا أساسيا للحكم على فعالية المنظمة وقدرتها على البقاء، ولم يعد مجرد ميزة إضافية، بل أصبح يشكل ضرورة حتمية فرضتها التحديات المتنامية التي تواجه المنظمة خاصة ضمن بيئتها التنظيمية، وهو ما يتضح بصورة جلية في المنافسة المحتدمة، الأمر الذي يفرض على المنظمة التوجه لتبني المنهج الإبداعي في الإدارة، والذي أصبح يشكل شرطا أساسيا لضمان استمراريتها وتميزها على المدى البعيد.

تمثل العملية الإبداعية في التنظيم نسقا معقد تتشابك فيها جملة من الجوانب الإدراكية والمعرفية والشعورية والهيكلية، وبالتالي فهو لا يعتبر طرحا حديث النشأة، وإنما مهارة فطرية ومكتسبة في آن واحد تهدف لتوليد المزيد من الحلول المبتكرة والغير تقليدية للمعضلات التي تطرأ في العمل، من خلال صياغة ترتيبات وأساليب أكثر نجاعة وفعالية، ليتم تطبيقها ميدانيا بما يصب في الصالح العام للمؤسسة، ولذلك فقد فرقت الدراسة بين الإبداع باعتباره خاصية فردية مرتبطة بإمكانياته الذاتية الخلّاقة، وبين الإبداع التنظيمي باعتباره استراتيجية ذات طابع إداري تنظيمي تتشكل ضمن إطار معين وتستند على مجموعة من المحددات الداعمة أو المعرقلة.

تتم عملية قياس الإبداع الإداري وفقا لمستويات ثلاثة متصلة، أولها على المستوى الشخصي يرتبط بالإمكانيات الفردية للعامل وما يقدمه من إسهامات، وثانيها على مستوى المجموعة ويرتبط أساسا بالعمل الجماعي المشترك للفرق وقدرتها على تقديم مبادرات وفقا للنظام التعاوني والعمل المتبادل، أما ثالث المستويات فهو الذي يرتبط بالتنظيم الإداري ويتجسد في قدرة المؤسسة على تجديد مفاهيمها وتسيير أصولها وطرق عملها واستراتيجياتها التنظيمية بطرق أكثر حداثة مما يجعلها أكثر موائمة للتطورات الحديثة في الإدارة، فهذا التصنيف يشدد على أن الإبداع الإداري يتجاوز كونه نتاج موهبة فردية منفصلة، أو قرارا مفروضا من جهات عليا، وإنما هو نتاج لارتباط متواصل بين العنصر البشري والفرق العاملة والبنية المؤسساتية.

يواجه الإبداع الإداري كمسار تطوري وتنموي جملة من مجموعة من المثبطات والمعيقات التي تحول دون بلوغ غاياته الأساسية ومن أهمها هيمنة النماذج والأساليب الإدارية الكلاسيكية، وخشية العامل وخوفه من عواقب الزلل في حالة وقوعه، ومحدودية فرصه في ما يتم اتخاذه من قرارات إضافة لهشاشة منظومة الإتصال وما يرتبط به من ضعف في انسيابية المعلومات، ومن أجل تلافي هذه العوائق يتم اللجوء لمجموعة من الإستراتيجيات على غرار الحرص على كفاءة تنظيم الوقت وصقل القدرات والمهارات، والأخذ بالأساليب القيادية المعاصرة وتشجيع التعلم التنظيمي وتهيئة المناخ المشجع على تقديم الإقتراحات والمساهمات الفردية والعمل الجماعي المشترك، وحسن التعامل مع الخلافات والضغوط بصورة مثمرة.

يشكل الإبداع الإداري بالنسبة للمنظمات المعاصرة حاجة بالغة الأهمية نتيجة للتطورات المتسارعة التي أفرزتها بيئة العمل والتي تستوجب التحديث المستمر لطرق ووسائل وأساليب تأدية المهام، لأن نجاح المنظمات اليوم يقيم بمدى امتلاكها للرؤى والتصورات الإبداعية، وتحويل هذه التصورات إلى واقع فعلي ملموس، وليس فقط بما تحوزه من مقدرات مادية، وهوما يجعل من العناية به ودعمه واحتضانه أمرا بالغ الأهمية لما يلعبه من دور محوري في بلوغ التميز التنافسي للمنظمة على المدى البعيد.

تتعدد أبعاد ومستويات قياس الإبداع الإداري فهو يتعدى كونه يرتبط بالفرد إلى كونه ظاهرة جماعية ترتبط بديناميكية جماعات العمل، وعملية تنظيمية تتعلق بإحداث تغييرات على مستوى

الهيكل التنظيمي وفلسفة وطرق العمل في المنظمة وهو ما يستدعي تجاوز الطرق والأساليب التقليدية التي تتسم بمحدوديتها إلى أطر أكثر حداثة ومواكبة للتطورات الحديثة في بيئة العمل.

– تستوجب تنمية العملية الإبداعية في المنظمة الإستثمار الأمثل للقدرات الفردية والجماعية ويكون ذلك بتوظيف مجموعة من الأساليب التنظيمية على غرار تطوير أنماط القيادة وتمكين العاملين وفرق العمل وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وبالأخص البعد الثقافي الذي يشكل هوية المنظمة ومرجعيتها، فمن خلال ما تحتويه الثقافة من قيم ومعتقدات وافتراضات فإنها تشكل نواة أساسية داعمة للمبادرات الفردية مما يهيأ أرضية خصبة للإبداع الإداري في المنظمة.

خلُص البحث إلى أن العملية الإبداعية في المنظمة لا تحدث من العدم وإنما تتطلب من أجل ازدهارها مناخ عمل داعم ومحفز وهو ما يرتبط ارتباطا مباشرا بثقافة المؤسسة التي تؤدي لتحريك العملية الإبداعية بما تتضمنه من قيم ومبادئ وافتراضات وقواعد سلوكية، فالثقافة التنظيمية التي تركز على قيم المرونة والتجديد وتحث على المشاركة والعمل الجماعي وتشجع التغيير وتحتوي الصراعات وتتساهل مع الهفوات ولو بصورة نسبية، من شأنها أن تُعبّد الطريق للأفراد والجماعات ليدلوا بدلوهم ويظهروا ما يتمتعون به من إمكانيات، وفي المقابل تؤدي الثقافة التي تتسم بالروتين والقائمة على الإذعان التام والجمود في الإجراءات والخوف المبالغ فيه من الجهات الفوقية لإخماد أي مبادأة فردية مما يؤدي لتحويل العاملين إلى آلات منفذة للتعليمات.

تبين من خلال نتائج الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الوسيطة بين ثقافة المنظمة والإبداع الإداري والتي يعتبر البعد القيادي من أهمها، حيث أن الخصائص القيادية تلعب دورا مهما في نشر وترسيخ المتغيرات الثقافية من قيم المشاركة داخل التنظيم للأفراد العاملين أو أن تكون عاملا مثبطا لهذه القيم وبدلا من ذلك تعمل على مقاومة أي تغيير ثقافي يشجع قيم الإبداع والإبتكار والتجديد، ولذلك فإن أي خطوة نحو الإبداع والإبتكار لابد وأن تمر بمراجعة الأساليب القيادية السائدة والعمل على تحديثها بما يؤدي على التنمية السليمة للقوى العاملة بما يتناغم مع ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع وخطط وبرامج التطوير.

تشكل ثقافة المنظمة الفضاء الذي يتم في خضمه تحديد مدى قبول واستيعاب المؤسسة للأفكار الأصيلة وقابليتها لعملية التغيير والتطوير التنظيمي، فهي تعتبر الوسيلة الفعالة التي

تحدد أي منظومة قيمية ستسود مقارنة بأخرى، هل قيم النظم والأدوار الرسمية ستبرز للعيان بالمقارنة مع قيم الأصالة والمخاطرة، ما إذا كانت قيم الدعم والمساندة والعمل الجماعي والتحفيز المستمر ستمهد لتشكيل ثقافة داعمة للإبداع والإبتكار.

وبالانتقال للجانب الميداني فقد وقد أكدت الدلائل الكمية إلى بروز ثقافة النظم والأدوار كأكثر نمط ثقافي توجدا في مصفاة تكرير النفط التابعة لشركة سوناطراك، الأمر الذي يؤكد على أن المناخ السائد يغلب عليه الطابع الرسمي الذي يميل إلى البيروقراطية التي تستند إلى التسلسل الهرمي والتنسيق بين المصالح والأفراد وضرورة احترام الإجراءات والقوانين السائدة مع التأكيد على الصلة الوثيقة بين الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، وهو ما يؤكد نجاح المؤسسة في ترسيخ ثقافة تؤكد على الإلتزام بالتعليمات والانضباط ولكنها تحتاج لإضفاء المزيد من الديناميكية والمرونة لكي تشكل دعامة أساسية للإبداع والإبتكار في المنظمة.

وقد اتضح من خلال مناقشة نتائج الفرضية المرتبطة بثقافة الدور واختبارها على أن علاقة قوية نسبيا بين ثقافة النظم والأدوار والإبداع الإداري أي أنه إذا ما توفرت قوانين وإجراءات وهياكل تنظيمية مرنة وتنسيق فعال بين الوحدات والعاملين على أعلى مستوى وتسلسل هرمي يضمن الإنسياب السليم للمعلومات ومنظومة رقابة إستراتيجية، فإن ذلك سيؤدي بالضرورة لتهيئة الظروف المناسبة للتحول نحو الثقافة الإبداعية، إلا أن المؤسسة وعلى الرغم من تبنيها لثقافة دور قوية تركز على احترام النظم والإجراءات وتقسيم العمل وما إلا ذلك إلا أنها تحتاج إلى تحسينات خاصة فيما يتعلق بمواكبة القوانين لمتطلبات التغيير وتحسين نظم الترقية وتقييم الأداء من أجل أن تشكل هذه الثقافة دعامة حقيقية لجهود التغيير والتطوير التنظيمي وفقا لرؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

تبوأت ثقافة الإبداع في المؤسسة ميدان الدراسة ثاني المراتب من حيث تواجد سماتها حيث سجلت مستوى في حدود المتوسط وقريب من القبول، وهو ما يدل على أن الموظفين يسلمون جدلا بتواجد بعض من معالم الثقافة التنظيمية المشجعة على الإبداع والإبتكار ضمن مصفاة تكرير البترول، إلا أنها ليست متواجدة بالقدر الذي يرسي معالم ثقافة تنظيمية إبداعية متينة وهو ما ينجلي في محدودية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والعمل بالأساليب الإدارية الحديثة، فعلى الرغم من امتلاك العاملين للقدرات الإبداعية الفردية والجماعية وهو ما يتجلى بوضوح في الإبداع الفردي والجماعي إلا أن هذه القدرات تبقى مرهونة بالجانب الهيكلي والتنظيمي للمؤسسة.

وقد اتضح من خلال اختبار الفرضية المتعلقة بالثقافة الإبداعية ومدى ارتباطها بالإبداع الإداري التأثير القوي بين المتغيرين، مما يدل على أنه كلما توفرت أبعاد ثقافة الإبداع في

المنظمة كلما أدى ذلك لزيادة وتيرة العملية الإبداعية، وقد اتضح من خلال المعطيات الميدانية أن متطلبات البيئة الإبداعية لا تزال بحاجة للمراجعة كنظام الحوافز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية واعتمادها وتبنيها ودعم عمليات البحث والتطوير...كلها تشير إلى أن الهيكلة الثقافية للمؤسسة لاتزال تأخذ مسار تطوري تحويلي من ثقافة تركز على النظم والأدوار إلى ثقافة تدعم الإبداع والإبتكار لم تتبلور أسسها بصفة كاملة.

جاءت ثقافة الدعم والمساندة بعد كل من ثقافة الدور وثقافة الإبداع والإبتكار وقد سجلت مستوى مقبولا في المؤسسة، وقد تم التوصل إلى أن بيئة العمل الداخلية تتضمن بعض مقومات الثقافة الداعمة، كالمصارحة النسبية بين القيادة والعاملين، إضافة لوجود منافذ للتواصل بين كافة مكونات المؤسسة ووجود التضامن بين الأفراد بكامل فئاتهم في السلم الوظيفي، هذه الأبعاد وبالرغم من أهميتها إلا أنها تضل غير كافية للوصول إلى ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة تولد شعورا لدى الموظف بأن المؤسسة التي يعمل بها تسانده وتُقحمه في قراراتها الإستراتيجية وتصغي لمقترحاته، فهذا التدني في خصائص الثقافة المساندة يبرره ارتفاع أخرى في البحث، الأمر الذي يبرر تأكيد مفردات العينة على ضرورة تطوير البعد الإنساني والتنظيمي في المؤسسة، وهو ما يشير إلى طغيان الجانب الرسمي في ثقافة المؤسسة مقارنة بالجانب الإنساني العلائقي، مما قد يشكل حاجزا أمام توظيف الطاقات البشرية الجماعية والفردية في تشكيل قوة إبداعية مستديمة.

ومن خلال مناقشة الفرضية الثانية واختبار صحتها تبين متانة العلاقة بين الثقافة الداعمة والمساندة وبين الإبداع الإداري، أي أنه كلما تواجدت مؤشرات الدعم والمساندة كمشاركة الموظفين في المشاريع والأخذ بآرائهم وحمايتهم ودعمهم وتشجيعهم على الانخراط في جماعات العمل كلما أدى ذلك لرفع الإبداع الإداري، وقد أثبتت عديد الدراسات أهمية ثقافة المشاركة والعمل الجماعي وأنها أكثر فعالية حتى من ثقافة الفرد بسبب غزارة وتنوع الأفكار مما يؤدي لجودة القرارات المتخذة، وهو ما لم يتم لمسه على أرض الواقع في ميدان الدراسة حيث سجلت سمات الثقافة المساندة مستوى متوسطا وهو ما اتضح في إجابات أفراد العينة حول ضرورة تحسين الجوانب الإنسانية والوظيفية وعدم أخذ الأفكار الجماعية بعين الإعتبار في اتخاذ القرارات.

وعليه يمكن القول إن الصورة الإحصائية للثقافة التنظيمية في المؤسسة تُظهر هيمنة ثقافة الدور بمستوى مرتفع، مقابل حضور متوسط لكل من الثقافة الإبداعية والثقافة المساندة؛ وهي تركيبة ثقافية تضمن الانضباط والكفاءة التشغيلية، لكنها تستدعي تدخلًا واعيًا من الإدارة العليا

لتعزيز البعد الإبداعي والداعم إذا كانت المؤسسة ترغب فعليًا في ترقية الإبداع الإداري إلى مستوى استراتيجي.

يمكن القول أن التشخيص الثقافي في المؤسسة يظهر التفوق الواضح لثقافة الدور مقارنة بغيرها من الأنماط الثقافية المتمثلة أساسا في الثقافة الداعمة والثقافة التنظيمية الإبداعية ضمن مركب تكرير البترول بمؤسسة سوناطراك، وتعبر الأنماط الثلاثة السالفة الذكر عن تشكيلة ثقافية تؤمن الإلتزام والفعالية الوظيفية، إلا أنها تستوجب تحركا واعيا من الجهات الفوقية في المؤسسة بالعمل على رفع السمات الداعمة والإبداعية، إذا ما رغبت في تسجيل مستويات استراتيجية ومرتفعة من الإبداع الإداري.

يتسم الإبداع الفردي على مستوى مجمع تكرير المواد البترولية بارتفاعه، وهو ما يدل على امتلاك المورد البشري في المؤسسة لمهارات وقدرات إبداعية على أعلى مستوى، ذلك أن أغلبهم من فئة الشباب أصحاب القدرات العالية، كما أن أغلبهم يمتلك مستوى علمي مقبول، إضافة لخضوعهم لبرامج تكوينية على المستوى التقني والتسييري مع السماح لأصحاب الدراسات العليا مواصلة دراساتهم، وهو ما يفسر سلوكياتهم في بحثهم الدائم عن الحلول للمشكلات الآنية والمستقبلية للحيلولة دون وقوعها، والعمل المستمر على تحسين أساليب العمل نتيجة للخبرات المتراكمة والبرامج التدريبية، وجميعها سلوكيات تؤدي للانسجام مع متطلبات العمل في مصفاة تكرير النفط، فهذه الأخيرة على الرغم من صبغتها الإنتاجية والتقنية إلا أنها تمكنت من تشكيل رصيد من المقومات الإبداعية لدى العاملين، إلا أنه ولكي لا تظل هذه القدرات حبيسة ولا يُنتفع بها، ينبغي استغلالها على أحسن ما يكون، وهو ما يتأتى من خلال تحويل القدرات والإمكانيات الفردية إلى تغييرات على مستوى الجماعات والمنظمة إجمالا.

أظهرت المكتسبات المتوصل إليها ارتفاع وتيرة الإبداع الجماعي في المؤسسة ومرد ذلك السعي الدؤوب للعاملين على الإستفادة من الآخرين وأخذ نصائحهم والعمل بها من خلال اللقاءات الدورية بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أن معدلات الخبرة المعتبرة في المؤسسة تزيد من الألفة وتعمق من مستويات التآزر بين العاملين مما يجعلهم أكثر حرصا على بلوغ الغايات العليا للمؤسسة، كما أن العمل التشاركي يساهم في احتواء أي خلافات أو معضلات نتيجة للمناخ العائلي داخل المؤسسة، وهو ما يؤمن قاعدة لبروز الإبداع الجماعي المشترك، ولكن بالرغم من الأهمية الكبيرة لهذا المستوى الإبداعي إلا أنه سيبقي في نطاق محدد، إذا ما لم يتم استثمار القدرات الإبداعية الجماعية في إعداد خطط برامج التغيير وتنفيذها، وهو ما تم تسجيله في ميدان البحث، فعلى الرغم من الحضور القوي للإبداعات الجماعية إلى أنه ينبغي إضفاء الطابع

الهيكلي والرسمي عليها، وذلك من أجل أن تتحول المساعي الجماعية من مجرد إجراء آني إلى أطر ووسائل مساندة للإبداع التنظيمي.

تبين من خلال نتائج الدراسة على أن الإبداع التنظيمي قد سجل معدلات متوسطة، وهو ما يفضي إلى أن الإبداع الإداري على مستوى المنظمة يواجه جملة من المعيقات الهيكلية والإنسانية والثقافية فعلى الرغم من وجود إمكانيات وقدرات إبداعية لدى الأفراد والجماعات، يظل تحويلها إلى تغييرات مؤسسية عملية أمرا محدودا، نظرا لصلابة ثقافة النظم والأدوار وسيطرة الجانب الهيكلي الذي يتسم بالصرامة، وهو ما يبرز ضرورة إضفاء المزيد من الديناميكية على السياسات التنظيمية والنظم والتوجهات.

تم التوصل إلى أن الإبداع على مستوى المنظمة متوسط مقارنة بالمستوى الفردي والجماعي، وهو ما يدل على أن الإبداع التنظيمي يصطدم بجملة من العوائق البنيوية والثقافية، فعلى الرغم من وجود القدرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات، إلا أن ترجمتها إلى تغييرات تنظيمية ملموسة تبقى محدودة، بسبب قوة ثقافة الدور وهيمنة البعد التنظيمي الصارم، وهو ما يؤكد الحاجة إلى مزيد من المرونة في الهيكل والنظم والسياسات، وبما أن البعد الإنساني والتنظيمي في الثقافة التنظيمية بحاجة إلى القيام بمزيد من التعزيز، وعلى وجه الخصوص من حيث نظام الحوافز ونظم الإتصالات وتشكيل جماعات العمل والتمكين الوظيفي للعاملين من خلال منحهم المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات، وبناء على ذلك يمكن الخلوص إلى أن الإبداع الإداري يتسم بقدر من اللامساواة في المؤسسة.

وتأسيسا على ذلك يمكن القول بأن ارتفاع منسوب الإبداع بالنسبة للأفراد والجماعات ينم على توفر الإمكانيات والمؤهلات والطاقات الفردية والجماعية، ولكن هذه الطاقات تبقى مرتبطة بإكسابها الطابع الرسمي والمؤسساتي لكي تُستغل على النحو المرجو، وهو ما لا يتواجد بشكل كبير في مركب تكرير البترول، حيث بلغ الإبداع الإداري على المستوى التنظيمي معدلا متواضعا، حيث أن البناء التنظيمي والسياسات التنظيمية تبقى غير متوافقة بدرجة كبيرة مع مقتضيات الإبداع.

هذا الخلل يوحي بأن المعضلة الحقيقية التي توجه التنظيم الإداري للمؤسسة ليس استحداث الإبداع من العدم وإنما تذليل العقبات الثقافية والتنظيمية التي تحول دون تحويل الطاقات الإبداعية للأفراد والجماعات إلى إبداع تنظيمي على درجة عالية من التنسيق، ويتحقق ذلك من خلال تحديث البنى التنظيمية والإجراءات البيروقراطية، وزيادة تفويض الصلاحيات للعمال،

وتنظيم أساليب تبني المبادرات الإبداعية الفردية والجماعية وتوظيفها في تحسين الأداء التنظيمي.

بناءً على ما تم التوصل إليه نتائج في هذه الدراسة سنقوم بتقديم جملة من الإقتراحات التي من شأنها دعم الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

أثبتت الدراسة بشقيها النظري والميداني عن التأثير القوي للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري وهو ما أثبتته نتائج الدراسة، وبما أن ثقافة النظم والأدوار التي تميل إلى البيروقراطية هي التي احتلت المركز الريادي في مركب تكرير البترول فإنه من الضروري التركيز على إضفاء المرونة والديناميكية عليها بما يجعلها تشكل لبنة أساسية نحو التحول لثقافة داعمة ومغذية للإبداع مواكِبة للتغيير.

من الضروري العمل على إرساء معالم الثقافة التنظيمية الإبداعية وجعلها أكثر قوة ومتانة بدلا من الإكتفاء ببعض مظاهرها دون أخرى، ومن أجل هذا الغرض يجب دعم برامج البحث والتطوير من خلال توفير بيئة عمل مريحة تدعم وترتكز على المفاهيم والأطر الإدارية الحديثة.

ينبغي العمل على تحسين سمات الثقافة الداعمة والمساندة من خلال تحسين الأبعاد والجوانب الإنسانية في المؤسسة عن طريق دعم العاملين وتحقيق مصالحهم وتطلعاتهم وتشجيع التعاون والعمل بروح الفريق مما يوطد العلاقات بين العاملين والإدارة العليا ويؤدي لتحقيق الأمن الوظيفي.

يجب دعم وتشجيع عملية الإبداع الإداري على المستوى التنظيمي وذلك بتجاوز أبرز العوائق التي تحد منه كالأساليب المركزية في التسيير وعدم الأخذ بالمبادرات الفردية وما إلى ذلك، ويكون ذلك من خلال التركيز على تطوير أنماط القيادة وتمكين العاملين ومنحهم مسؤوليات أكبر، مراجعة نظم الحوافز، وزيادة مرونة الهيكل التنظيمي وتوظيف تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في أداء المهام.

بما أن الإبداع الفردي المؤسسة قد بلغ مستويات مرتفعة فمن الضروري العمل على احتضان هؤلاء الأفراد، ويكون ذلك من خلال الإستثمار الأمثل لقدراتهم الإبداعية ويكون ذلك بتشجيعهم على التفكير خارج الصندوق وتفويض للصلاحيات وتعزيز نظام الحوافز مما يزيد من معدلات

الرضا الوظيفي للعاملين ويعمق من ولائهم للمؤسسة ويجنبها خسارتهم لفائدة مؤسسات أخرى خاصة في ظل الوضع التنافسي الذي تتواجد فيه.

التركيز على دعم الإبداع الجماعي في المؤسسة بتشجيع العاملين على الانخراط في فرق العمل وحثهم على التعاون والأخذ بأفكارهم ومبادراتهم ومأسستها مما يزيد من تماسك الأفراد ويقلل من الصراعات في بيئة العمل.

العمل على الانتفاع من تجارب الشركات العالمية الكبرى التي تعمل في قطاع النفط من خلال إبرام اتفاقيات تعاون مشترك في مجال الإبداع والإبتكار.

قـــائـــمـــــة الـــــمـــــراجـــــع

قائمة المراجع

الكتب اللغة العربية

1. العيسوي، عبد الرحمن، **سيكولوجية التنشئة الإجتماعية**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 1985.
2. إبراهيم، مروان عبد المجيد ، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2012 .
3. أبو الدنيا، نادية عبده عوض ، إبراهيم، أحمد عبد اللطيف، **سيكولوجية الإبداع**، مصر: مكتبة الإسكندرية، 2008.
4. أبو الفضل، جمال الدين إبن منظور ، **لسان العرب**، الجزء التاسع، بيروت: دار صادر، 1956.
5. أبو القاسمي، محمد جواد، **نظرية الثقافة**، (ترجمة حيدر نجف)، ط1، بيروت: مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، 2008.
6. أبو بكر، مصطفى محمود ، **قضايا إدارية وتنموية معاصرة تأصيل علمي وتطبيق عملي**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2015.
7. أبو بكر، مصطفى محمود، **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
8. أبو بكر، مصطفى محمود، **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
9. أبو بكر، مصطفى محمود، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
10. أبو دنيا، نادية عبده عواض، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، **سيكولوجية الإبداع**، القاهرة: مؤسسة دار المعارف للنشر والتوزيع، 2000.
11. أبو شعيرة خالد محمد، غباري ثائر أحمد، **الثقافة وعناصرها**، ط1، عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
12. أبو شيخة، نادر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006.
13. أبو قحف، عبد السلام، **أساسيات التنظيم والإدارة**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.

14. أحمد، أبو السعود محمد، سحر محمد يوسف عز الدين، محمد عبد الرؤوف صابر العطار، **تفكير القبعات التفكير الست في العلوم**، عمان: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
15. استيتية، دلال ملحس، **التغير الإجتماعي والثقافي**، ط3، عمان: دار وائل للنشر، 2010.
16. الأشهب، نوال عبد الكريم، **أساسيات في القيادة والإدارة**، عمان: دار امجد للنشر والتوزيع، 2015.
17. أنجرس، موريس، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية**، (ترجمة صحراوي، بوزيد ، بوشرف، كمال، سبعون، سعيد)، الجزائر: دار القصبة للنشر ، 2006.
18. أوكيل، محمد السعيد ، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
19. بدوي، عبد الرحمان، **مناهج البحث العلمي**، ط3، الكويت: وكالة المطبوعات الجامعية، 1977.
20. بطاح، أحمد، الطعاني، حسن أحمد، **الإدارة التربوية رؤية معاصرة**، ط1 ، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2015.
21. البكري، تامر، **الإتصالات التسويقية والترويج**، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.
22. بلاغماس، بركة، **الفكر الإداري الحديث وأساليب التعامل مع ضغوط العمل**، الجزائر: منشورات ألفا للوثائق، 2019.
23. بلال، محمد اسماعيل، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، لإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر ، 1999 .
24. بن نبي، مالك، **مشكلة الثقافة**، (ترجمة عبد الصبور شاهين)، الجزائر: دار الفكر، 1994.
25. بوالشرش، كمال، **الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية**، ط1، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
26. بوحوش، عمار، الذنيبات، محمود، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
27. بوزان، توني، **كيف ترسم خريطة العقل؟ أداة التفكير الخارقة التي ستغير حياتك**، المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، 2009.

28. تاوريرت، نور الدين ، **الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق**، إربد: عالم الكتب الحديث، 2009.
29. توفيق، عبد الرحمان، **تنمية التفكير الإبداعي للقادة** ط5 (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007.
30. تيفنر موريس، **ثقافة المشروع**،(ترجمة نبيل جواد)، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008.
31. جروان، فتحي عبد الرحمن، **الإبداع مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسه تدريبه مراحل العملية الإبداعية**، ط2، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009.
32. جلاب، إحسان دهش ، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
33. جلدة، سليم بطرس ، عبودي، زيد منير، **إدارة الإبداع والإبتكار**، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
34. جلينبرغ، جيرارد ، روبرت، بارون، **إدارة السلوك في المنظمات** ، (ترجمة رفاعي، محمد رفاعي، بسيوني، عمر)، الرياض: دار المريخ، 2004.
35. جودة، محفوظ أحمد، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2003.
36. حاروش، نور الدين، حروش، رفيقة، **علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة**، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
37. حجازي، سناء محمد نصر، **سيكولوجية الإبداع تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال**، القاهرة: دار الفكر العربي، 2006.
38. الحديثي، هدى بنت عبد الله ، هيفاء بنت محمد المطيري، **قيادة التغيير مدى توفر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، بحث ميداني**، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 2019.
39. حريم، حسين ، **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط2، عمان: دار الحامد، 2009، ص 265.
40. حريم، حسين محمود ، **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2006.
41. حريم، حسين، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
42. حسن، راوية، **السلوك في المنظمات**، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
43. الحمادي، علي ، **شرارة الإبداع**، بيروت: دار إبن حزم للنشر والتوزيع، 1999.

44. حمداوي، وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، الجزائر: مديرية النشر بجامعة قالمة، 2004.
45. حمود، خضير كاظم، منير الشيخ، روان، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010.
46. حمول طارق، شيهاني، سهام، **ثقافة المؤسسة كمدخل للإبداع التنظيمي**، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2021.
47. الحيزان، عبد الإله بن ابراهيم، **لمحات عامة في التفكير الإبداعي**، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2002.
48. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل قبعات التفكير الست**، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
49. خصاونة، عاكف لطفي، **إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال**، ط1، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
50. الخفاجي نعمة عباس، **ثقافة المنظمة**، عمان: دار اليازوردي العلمية، 2009.
51. خليل، موسى، **الإدارة المعاصرة "المبادئ–الوظائف–الممارسة"**، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2011.
52. خير الله، جمال، **الإبداع الإداري**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
53. خير سليمان، شواهين وآخرون، **تنمية التفكير الإبداعي في العلوم و الرياضيات بإستخدام الخيال العلمي**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
54. دادي عدون، ناصر، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية**، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004.
55. دليو، فضيل، **مدخل إلى منهجية البحث العلمي**، الجزائر: مخبر تلقي واستخدام المنتجات العلمية والثقافية في الجزائر، 2024.
56. الدهان، أميمة، **السلوك التنظيمي**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
57. الدوري، زكريا، **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال**، عمان: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع،2009.
58. دي بونو، إدوارد، **قبعات التفكير الست**، (ترجمة: خليل الجيوسي)، أبوظبي: المجمع الثقافي، 2001.
59. الديري، زاهد محمد، **السلوك التنظيمي**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
60. ديسلر، جاري، **إدارة الموارد البشرية**، (ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال)، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2003.

61. الرحاحلة، عبد الرزاق سالم، **نظرية المنظمة**، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.
62. الرشيدي، هارون توفيق، **سيكولوجية الإبداع والمواهب الخاصة**، القاهرة: توزيع المكتبات الكبرى، 2003.
63. –رضا يوسف محمد ، **المعجم الكامل الوجيز**، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2002.
64. روشكا، ألكسندر ، **الإبداع العام والخاص**، (ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر)، ط1، دمشق: دار الإعصار العلمي، 2016.
65. روشكا، ألكسندرو ، **الإبداع العام والخاص**، (ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر)، الكويت: عالم المعرفة، 1989.
66. الزيات، محمد عواد، **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
67. الساعاتي، سامية أمين ، **الثقافة والشخصية**، بيروت: دار النهضة العربية، 1983.
68. الساعدي، مؤيد، العاني، أريج خليل، **المنطق الأخلاقي لثقافة المنظمة**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2018.
69. سالم، مؤيد، **إدارة المعرفة التنظيمية**، ط1، بيروت: دار الكتاب الجامعي، 2014.
70. سرايا، عادل، **تكنولوجيا التعليم وتنمية الإبتكار**، عمان: دار وائل للنشر، 2007.
71. السكارنة، بلال خلف، **التطوير التنظيمي والإداري**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
72. سلامه، عبد الحافظ، **علم النفس الإجتماعي**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2013.
73. سلطان، محمد السعيد أنور، **السلوك التنظيمي**، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2003.
74. السلمي، علي، **إدارة السلوك التنظيمي**، الكويت: دار غريب للطباعة والنشر، 2004.
75. السلمي، علي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، الكويت: مكتبة غريب، 1995.
76. السيد، عبد الحليم محمود، **الإبداع**، القاهرة: دار المعارف، 2009.
77. شاين، إدجار، **الثقافة التنظيمية والقيادة**، (ترجمة محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهبي)، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2011.
78. شلبي، محمد، **المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم المناهج الاقترابات الأدوات**، الجزائر: د د ن، 1997.
79. الشماع، خليل محمد حسن ، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.

80. الشميلي، عائشة يوسف، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة (التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة)** ، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017.

81. الشيخ، رمضان حسين رمضان، **الإسترتيجيات العملية لتعلم الإبداع والإبتكار**، القاهرة: بوك سيتي للنشر والتوزيع، 2009.

82. الصاوي، ياسر، **إدارة المعرفة وتكنلوجيا المعلومات**، ط1، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007.

83. الصرن، رعد حسن، **إدارة الإبداع والإبتكار كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات؟**، ط1، دمشق: دار الرضا للنشر، 2001.

84. الصرن، رعد حسن، ديوب أيمن، **نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي**، سوريا: منشورات جامعة دمشق، د س ن.

85. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، **الإدارة الرائدة**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.

86. الضامن، منذر، **أساسيات البحث العلمي**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.

87. الطائي، يوسف حجيم، العبادي، هاشم فوزي، **إدارة الموارد البشرية " قضايا معاصرة في الفكر الإداري"**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015

88. عارف، نصر محمد ، **ابستمولوجيا السياسة المقارنة النموذج المعرفي- النظرية- المنهج**، ط1، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2002.

89. عاطف، زاهر عبد الرحيم، **الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)**، الأردن: دار الراية، 2003.

90. عامر، سامح عبد المطلب، علاء محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر، عمان، 2010.

91. عامر، طارق عبد الرؤوف، **الإبداع ،مفاهيمه، أساليبه، نظرياته**، ط1، مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2005.

92. العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي، طاهر منصور، **الإدارة والأعمال**، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.

93. عبادة، أحمد، **الحلول الابتكارية للمشكلات بين النظرية والتطبيق**، البحرين: دار الحكمة للنشر والتوزيع، 1992.

94. عبد الحليم، أحمد المهدي ، **الثقافة الإسلامية محور لمناهج التعليم (رؤية التعليم من منظور إسلامي)**، ط1، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2004.

95. عبد الحميد عباس، رواء وآخرون، **منهجيات التميز المؤسسي في ظل التحولات الرقمية**، ط1، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2025.
96. عبد الحميد، شاكر، **علم نفس الإبداع**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1996.
97. عبد الرب، سيد جاد محمد، **إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث مقدمة**، القاهرة: مطبعة العشري، 2005.
98. عبد العزيز، سعيد، **المدخل إلى الإبداع**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
99. عبد الفتاح، إسماعيل، **الإبتكار وتنميته لدى أطفالنا**، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 2003.
100. العبيدي، حارث علي العبيدي، هبة نعمان النعيمي، **الثقافة بين المحلية والكونية في ظل عولمة الإتصال**، ط1، عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، 2015.
101. العتوم، عدنان يوسف، **تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية**، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
102. العتيبي، منصور بن نايف، إبراهيم الزين هجو، **أصول الإدارة المفاهيم والوظائف الأساسية**، الرياض: شركة الرشد العلمية، 2011.
103. العزاوي، سامي فياض، **ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم والأسس والتطبيقات)**، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2009.
104. عزمي طه السيد وآخرون، **الثقافة الإسلامية**، ط4، القدس: منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2008.
105. عصفور، أمل مصطفى، **قيم ومعتقدات الفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
106. عطية، ماجدة، **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
107. عطية، مصطفى كامل أبو العزم، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001.
108. عقيلي، عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
109. العلالي، الصادق، **العلاقات الثقافية الدولية دراسة سياسية وقانونية**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.

110. علوان، نايف قاسم، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005.
111. العلواني حسن، **التنظيم الإداري "النظريات والمفاهيم الأساسية"**، ط1، القاهرة: كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، 2004.
112. علي، لطيف محمد عبد الله، **التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية**، عمان: دار اليازوردي العلمية، 2011.
113. عماد، عبد الغني، **سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة**، ط3، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2016.
114. العنبكي، طه حميد حسن ، العقابي، نرجس حسين زاير، **أصول البحث العلمي في العلوم السياسية**، بيروت: منشورات ضفاف، 2015.
115. العنزي، سعد علي، **إبداعات الأعمال قراءة في التميز الإداري والتفوق التنظيمي**، ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013.
116. العيسوي، عبد الرحمن، **سيكولوجية الإبداع دراسة في تنمية السمات الإبداعية**، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1988.
117. العيسوي، عبد الفتاح، العيسوي، عبد الرحمن، **مناهج البحث في الفكر الإسلامي والفكر الحديث**، بيروت، دار الراتب الجامعية، 1997.
118. غياث بوفلجة، **القيم الثقافية والتسيير**، ط2، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003.
119. الفاعوري، رفعت عبد الحليم، **إدارة الإبداع التنظيمي**، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
120. فلاح حسن عدي الحسين، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها–مداخلها – عملياتها المعاصرة**، عمان: دار وائل للنشر، 2000.
121. فلاق، محمد، **المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال**، عمان: دار اليازوردي العلمية، 2016.
122. فليه، فاروق عبده، عبد المجيد، السيد محمد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014.
123. قارة، محمد سليم، الصافي، عبد الحكيم، **تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
124. القحطاني، عبد السلام بن شايع، **سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري**، الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016.

125. القدومي، محمد ، محمد، هاني محمد، عبوي، زيد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014.
126. القريوتي، محمد قاسم، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، ط5، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
127. القريوتي، محمد قاسم، **دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط3، الأردن: دار الشروق، 2000.
128. القريوتي، محمد قاسم، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
129. القطامي، نايفة وآخرون، **تنمية التفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية**، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2007.
130. كلادة، ظاهر، **الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
131. الكناني، ممدوح عبد المنعم، **سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
132. كنعان، نواف، **القيادة الإدارية**، ط3، عمان: دار الثقافة، 1999.
133. كوك، بيتر، **إدارة الإبداع** (ترجمة خالد العامري)، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008.
134. كينغ، نيجل، اندرسون نيل، **إدارة انشطة الإبداع والإبتكار دليل انتقادي للمنظمات** (تعريب محمد حسن حسني)، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2004.
135. لبيب، الطاهر ، **سوسيولوجية الثقافة**، ط3، سورية: دار الحوار للنشر والتوزيع، 1987.
136. لعويسات، جمال الدين، **السلوك التنظيمي والإداري**، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2003.
137. متولي سيد متولي، **السلوك التنظيمي المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق**، القاهرة: مكتبة عين الشمس، 2006.
138. مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، الجزء الأول، ط3، د ب ن، د س ن، د د ن.
139. محمد، حسن حسنين حسين، **أساليب العصف الذهني دليل تيسيري للمدراء والمدربين والمسيرين**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
140. محمد، نهاد زكي ، خالد عبد المنعم إبراهيم، **دور التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات**، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2018.

141. المحمدي، سعد علي ريحان، **الريادة والإبداع هوية المنظمات المعاصرة**، عمان: دار اليازوردي العلمية، د س ن.
142. المدهون، موسى توفيق، الجزراوي، إبراهيم، **تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور**، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995.
143. مرزوق، سارة، **أثر التمكين على لإبداع لدى العاملين رؤية جديدة**، ط1، عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2021.
144. المرسي، جمال الدين وآخرون، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي**، القاهرة: الدار الجامعية، 2007.
145. المرسي، جمال الدين، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
146. مساعدة، ماجد عبد المهدي، **إدارة المنظمات منظور كلي**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013.
147. مسلم، عبد الله حسن، **الإبداع الإداري في التنسيق والتنظيم**، ط1، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015.
148. المشرفي، إنشراح إبراهيم محمد، **تعليم التفكير الإبداعي لطفل الروضة**، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005.
149. المعاني، أحمد وآخرون، **قضايا إدارية معاصرة**، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2011.
150. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، ط1، القاهرة: دار حميثرا للنشر والتوزيع، 2020.
151. ملحم، يحي سليم، **التمكين مفهوم إداري معاصر**، الرياض: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
152. الملكاوي، إبراهيم الخلوف، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
153. المندلاوي، علاء عبد الخالق حسين، **الإبتكار الإداري في عصر الإقتصاد المعرفي**، ط1، بغداد: دار السرد للطباعة والنشر والتوزيع، 2025.
154. مورجان جاريث، **نظرية المنظمة المبدعة**، (ترجمة منير الأصبحي)، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2011.
155. **الموسوعة العربية الفلسفية**، ط1، بيروت: معهد الإنماء العربي، 1986، ص 15.
156. نبهان، يحي محمد ، **العصف الذهني وحل المشكلات**، عمّان: دار اليازوري ، 2008.

157. نجم، عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
158. نوفل، محمد بكر، **الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات**، عمان: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
159. هشام، رضوى أحمد شيم، **التفكير التفاؤلي دليلك العلمي لبناء عقلك من منظور علم النفس الإيجابي**، الرياض: دار نبراس للطباعة، 2021.
160. همشري عمر أحمد، **التنشئة الإجتماعية للطفل**، ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.
161. هيجان، عبد الرحمن، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، ط1، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1999.
162. وهيلين توماس، هنجر دافيد، **الإدارة الإستراتيجية**، (ترجمة مرسي، محمود عبد الحميد ، الصباغ، زهير نعيم)، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1990.
163. ويلسون، دافيد، **إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير**، (ترجمة تحية عمارة)، ط2، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1999.

المجلات والدوريات

1. أبو رية، مها عزت، "الأبعاد السوسيو ثقافية لريادة الأعمال والتمكين الاقتصادي للمرأة دراسة الإتجاهات عينة من رائدات الأعمال في المجتمع الإماراتي حسب نموذج هوفستيد"، **مجلة كلية الآداب**، العدد 50، جامعة بنها، أكتوبر 2018.
2. أرتيمة، ماجدة سليمان، "بناء المنظمات المبدعة ودورها في التميز الحكومي دراسة تطبيقية على دائرة الأحوال المدنية والجوازات في المملكة الأردنية"، **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، العدد 3، يوليو 2018.
3. إسحاق، أثير حسو، "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في محافظة نينوى"، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، العدد 2 ، مجلد 18، 2012.
4. بابية، برهان نمر ابراهيم، بابية، محمد نمر ابراهيم ، "أثر استخدام استراتيجية عظم السمكة على في تنمية مهارة حل المشكلات لدى طالبات جامعة الطائف في مقرر الثقافة الإسلامية"، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، العدد الأول، 2014.
5. بركان، أسماء، جليد، نور الدين، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري"، **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، العدد 8 ، 2017.

6. بروش، زين الدين، هدار، لحسن، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، **مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية**، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية .
7. البشابشة، سمير عبد المجيد، "تأثير ضغوط العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية، العدد 2، المجلد 32، 2005.
8. بعاج، الهاشمي ، باصور، عقيلة، الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة البوفال فرع البرواقية، **مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة**، العدد 2، 2019.
9. بلجازية، عمر، أبو زيد، محمد خير سليم، "دور ثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير (دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية)"، **مجلة الأبحاث الإقتصادية لجامعة البليدة**، جامعة لونيسي علي البليدة، العدد 10، جوان 2014.
10. بلجازية، عمر، بولحية، الطيب، "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري دراسة ميدانية في البنوك التجارية لولاية جيجل"، **مجلة البحوث والدراسات التجارية**، المجلد 4، العدد 2، سبتمبر 2020.
11. بن طراد، زينة، "كزياني، الوناس، "التفكير الإبداعي في النظرية المعرفية السلوكية"، **مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية**، العدد 29، جوان 2017.
12. بن عودة، نصر الدين، العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته، **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، المجلد 2، العدد 6، البليدة، الجزائر، 2016.
13. بن عيسى، محمد المهدي، "ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز Pipe Gaz غرداية"، **رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه**، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع، 2005.
14. بوشيخي، محمد، يعقوب، محمد، صدوقي، غريسي، "دور الابداع في إثراء العمل الاداري لاكتساب الميزة التنافسية في المؤسسات دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، **مجلة اقتصاديات المال والأعمال**، العدد 10، المجلد 14، الجزائر، 2018 .
15. الجليلي، ألاء حسيب، منال عبد الجبار السماك، "تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية لطلبة الجامعات باعتماد بعض طرق التحسين المستمر لجودة الأداء التدريسي: دراسة استطلاعية لتفعيل جودة مخرجات التعليم العالي"، **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية**، العدد الأول، 2014.

16. جمال الدين، نجوى يوسف، عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، **مجلة العلوم التربوية**، العدد 3، يوليو 2014.
17. جيوسي، مجدي، زيدان، عفيف، أبو سعدة، ميساء، "أثر استخدام قبعات التفكير الست في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف العاشر الأساسي في محافظة طولكرم"، **مجلة البحوث التربوية والنفسية**، العدد 43، 2014.
18. حاج عبد الحفيظ، نسرين، "الإبداع والإبتكار في ظل الملكية الفكرية"، **مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية**، العدد 15، الجزائر، 2019.
19. حامدي محمد، "تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي –باتنة–"، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 3، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2017.
20. الحراحشة، محمد أحمد، الخطيب، عبدالله محمد، "مستوى استخدام استراتيجيات قبعات التفكير الست وجودة الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة"، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، العدد 6، يوليو 2017.
21. الحراحشة، محمد وآخرون، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، **مجلة العلوم الإدارية**، العدد 2 ، المجلد 33 ،2006.
22. حسن، إبراهيم محمد يونس ، أحمد، محمد عبد الحميد ، صالح، إيمان صلاح الدين، "الأسس النظرية لتصميم الخرائط الإلكترونية النظرية"، **مجلة دراسات تربوية واجتماعية**، العدد 25، نوفمبر 2019.
23. الحلو، نرمين مصطفى حمزة ، "أثر استخدام الخرائط الذهنّية الّيدوية والإلكترونّية في تدريس الاقتصاد المنزلي على تنمّية عمليات العلم والانخراط في التعلم لدى تلميذات المرحلة الإعدادية"، **مجلة بحوث في العلوم والفنون النوعية**، العدد2، 2016.
24. الخشالي شاكر، التميمي، إياد، "الثقافة التنظيمية وجورها في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة (دراسة ميدانية بشركات تكنلوجيا المعلومات الأردنية)"، **مجلة البصائر**، العدد1، المجلد 13، 2009.
25. الخفاجي، طالب محمود ياسين، عسكر علاء صاحب، "الموهبة وإشكالية تداخل المفاهيم"، **مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية**، العدد12، المجلد 22، 2015.
26. خلوف، الزهرة، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، **مجلة الاقتصاد الجديد**، العدد 17، المجلد 02، 2017.
27. خوين، سندس رضيوي ، "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العالمية والإنسانية بغداد"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 75، 2009.

28. الدراوشة نجوى عبد الحميد، الشرمان منيرة، "الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بانتمائهم الوظيفي"، **مجلة دراسات العلوم التربوية**، المجلد 44، العدد 4، 2017.
29. الدليمي، مروة ياسين أحمد، "فاعلية استعمال الخرائط الذهنية في تحصيل طالبات الصف الخامس الأدبي في مادة التاريخ"، **مجلة جامعة ديالي**، العدد 60، 2013.
30. ربيعة، بركات، "دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين"، **مجلة الباحث الاقتصادي**، العدد 06، ديسمبر 2016.
31. رمضان أمهنى، نجوى، "الدور الوسيط لإدارة المعرفة في علاقة المتغيرات التنظيمية بالإبداع الإداري"، **مجلة الدراسات ٱلإقتصادية**، جامعة سرت، ليبيا، العدد 2، المجلد 5، 2022.
32. الزامل، مها عثمان، "واقع تطبيق الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملين فيها"، **المجلة التربوية**، العدد 48، 2017.
33. الزعبي، محمد عمر، "أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين حالة دراسية على شركة أورانج الأردنية للإتصالات في مدينة إربد"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، العدد 2، 2013.
34. الساعدي، رحيم محمد، "إصلاح التعليم في العراق وتطبيق تقنية دلفاي في الدراسات المستقبلية"، **مجلة الفلسفة**، الجامعة المستنصرية، العدد 18، تشرين الثاني 2018.
35. سالم، أمال عبد المنعم، "ثقافة الإبداع ودور المعاهد الإبتدائية الأزهرية في نشرها"، **مجلة كلية التربية ببنها**، العدد 113، 2018.
36. سعاد، سمية، "الابداع الاداري الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، **مجلة التراث**، العدد1 ، المجلد 29 ،الجزائر، 2018.
37. السماك، منال عبد الجبار، بشار عز الدين السماك، "فاعلية استراتيجيات القبعات الست **Six Hates** في تحسين الأداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل"، **مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية**، العدد 1، 2011.
38. السيد صادق، فاطمة ، مصطفى محمد، سمر، "الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم"، **مجلة كلية التربية**، جامعة المنوفية، العدد 1، مارس 2022.

39. الشامي، سهى محمد، "فاعلية برامج قبعات التفكير الست في تنمية بعض مهارات التفكير الابتكاري لدى تلاميذ الصف الرابع الأساس"، **مجلة الآداب**، العدد 121، حزيران يونيو 2017.
40. الشريف، محمد شريف عبد الفتاح ، شمعة، رانية عبد المنعم، المغاوري إبراهيم، مروة ، "مراجعة أدبية لنظريات الثقافة الوطنية"، **مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية**، العدد 1، المجلد 2، جامعة السويس.
41. شلول، إيلاف هارون الرشيد، "العلاقة بين الذكاء والإبداع لدى طلبة جامعة اليرموك"، **مجلة الدراسات التربوية**، العدد 2، المجلد 4، 2019.
42. شماسنة، جهان محمد شوقي، "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم"، **مجلة العلوم النفسية والتربوية**، العدد 10، فبراير 2022.
43. صالح، قيس ، "مهارات التفكير الإبداعي لدى طلاب قسم المكتبات والمعلومات بجامعة تشرين"، **مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الانسانية**، العدد 2، المجلد 38، 2022.
44. صفر، عمار حسن، محمد عبد القادر القادري، "الخرائط الذهنية وتطبيقاتها التربوية، دراسة كيفية وصفية تحليلية مرجعية"، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 39، جوان 2013.
45. عبابنة، رائد إسماعيل ، حتاملة، ماجد أحمد، "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، العدد 4، المجلد 9، الجامعة الأردنية، 2009.
46. العباجي، ندى فتاح، "تنمية اتخاذ القرار بطريقة القبعات الستة"، **مجلة التربية للعلوم الإنسانية**، العدد الخاص، المجلد 3، 2023.
47. عباس، سمير، "الثقافة التنظيمية بين الممارسة والتصور"، **مجلة أبحاث نفسية وتربوية**، العدد 6، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري.
48. عبد الجليل، السيد عادل أحمد محمد ، جاب الله، علي سعد، أبوزيد، مروة دياب، "استخدام الخرائط الذهنية في تنمية مهارات الفهم الاستنتاجي لدى تلاميذ الصف التاسع بدولة الكويت"، **مجلة كلية التربية ببنها**، العدد 131، يوليو 2022.
49. العتيبي، راشد غازي الهويل، "أثر العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري بالجهاز الإداري في الجامعات السعودية دراسة ميدانية في جامعة شقراء"، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، العدد 2، المجلد 12، 2012.

50. العريفي، سعود بن محمد، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، **رسالة ماجيستير**، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2005.
51. عزاوي، عمر، عجيلة محمد، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات رؤية مستقبلية"، **مجلة الباحث**، العدد4، جامعة ورقلة، 2006.
52. عساف، عبد المعطي، "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة"، **مجلة الإداري**، العدد 62، سبتمبر 1995.
53. العطوي، عامر علي، الشيباني، إلهام ناظم، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010.
54. علي، أمينة عبد القادر، الحاكم، علي عبد الله، "العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية"، **مجلة العلوم الاقتصادية**، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، العدد 16، 2015.
55. عماد، العيد، بوعشة، نور الدين، "الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية"، **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، العدد 5، المجلد 2، 2016.
56. عوض، عاطف، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية في لبنان"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية**، العدد 3، المجلد 29، 2013.
57. غزار، الطاهر، سوالمية نورية، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، **مجلة العلوم القانونية والإجتماعية**، العدد4، المجلد5، 2020.
58. فلاق علي، بوجطو، حكيم، "أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الثقافة التنظيمية للمؤسسة"، **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، العدد 3، 2015.
59. فلاق، علي، بوجطو كريم، "أثر تكنلوجيا المعلومات والاتصالات على الثقافة التنظيمية للمؤسسة"، **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، العدد 3، 2015.
60. فوطة، سحر محمد، قطب، محي الدين، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، سلسلة العلوم الإنسانية، العدد 01، المجلد 15، 2013.
61. القريوتي، محمد قاسم أحمد، الفريح، حامد سليمان، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي دراسة حالة لكلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت، **مجلة العلوم الإجتماعية**، المجلد 45، العدد 4، 2017.

62. لافي، نُهى محمود يعقوب، أثر استخدام إستراتيجية عظم السمك في تنمية المفاهيم العلمية وعمليات العلم الأساسية لطلبة الصف الثالث الأساسي في العلوم العامة، **رسالة ماجيستير**، جامعة القدس، كلية العلوم التربوية، 2016.
63. المبيضين، محمد ذيب، الطراونة، محمد أحمد، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 38، العدد 2، جامعة الزيتونة، الأردن، 2011.
64. المتبولي، أيمن عبد الله محمد، صفوت عبد السلام، محمد رمضان عبد السلام، "الاستشراف المستقبلي لاقتصاديات التعليم العالي في مصر لتحقيق أهداف التنمية المستدامة"، **مجلة العلوم البيئية**، العدد 2، فبراير 2022.
65. محمود، صفاء محمود علي، "استراتيجية مقترحة لتنمية رأس المال الفكري بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع"، **مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية**، العدد 2، يناير 2020.
66. المدني، معن بن محمد ، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية، **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، العدد 181، يناير 2009.
67. المدني، معن بن محمد، "بيئة العمل وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية دراسة حالة"، **مجلة كلية التربية**، العدد 181، يناير 2019.
68. نعساني، عبد المحسن ، "اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية"، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، العدد 1، المجلد 30، 2008.
69. هيجان، عبد الرحمن أحمد، "كيف نوظف التدريب من اجل تنمية الإبداع في المنظمات؟"، **المجلة العربية للدراسات الأمنية**، العدد 20، المجلد 10، 1995.
70. الوحيدي، عبير محمد، "واقع الثقافة التنظيمية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ومتطلبات تطويرها باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)"، **مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث**، العدد 11، المجلد 2، 2023.
71. وسيلة حمداوي، الإبداع في المنظمات الإقتصادية، **حوليات جامعة قالمة للعلوم الإجتماعية والإنسانية**، العدد 6، 2011 .
72. يوسف، عمرو محمد إبراهيم ، "أثر تجوال العقل على أداء مهمتي الإبداع واتخاذ القرارات لدى طلاب جامعة القاهرة"، **المجلة المصرية للدراسات النفسية**، العدد 115، المجلد 32، أفريل 2022.

الأطروحات والرسائل

1. أبو خديجة، هيثم عبد الله ، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة (دراسة ميدانية على شركات التامين المساهمة العامة في الأردن) ، **أطروحة دكتوراه** ، جامعة دمشق ، كلية إدارة الأعمال ، 2008.
2. أبو هين، وداد حسين، دراسة بعنون الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، **رسالة ماجيستير**، جامعة الأزهر غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2010.
3. الأحمد، حسام عبد الله ، "أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي"، **رسالة ماجيستير**، جامعة حلب سوريا، 2008.
4. إسماعيل محمد إسماعيل حويحي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة بمحافظات غزة، **رسالة ماجيستير**، جامعة الأزهر غزة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2015.
5. إلياس، سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمينيوم EARA بالمسيلة)، **رسالة ماجيستير**، جامعة محمد بوضياف المسيلة: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006.
6. بركات، منال طه، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع غزة، **رسالة ماجيستير**، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007.
7. بكاي، عبد المجيد، "التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر–كوبا بولاية الجلفة"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة باجي مختار عنابة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2016.
8. بن ربيحة، محمد، دور ثقافة المؤسسة في الولوج للأسواق الدولية، **أطروحة دكتوراه**، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021.
9. بن عرعور، بلال، تصميم برنامج تدريبي مقترح في تحسين الأداء البشري في ظل نظرية Edward De Bono، **أطروحة دكتوراه**، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2021.
10. بن يزة، رحمة، إدارة التنوع الثقافي في المنظمة وأثره على الأداء دراسة حالة، **أطروحة دكتوراه**، جامعة باتنة 1– الحاج لخضر، قسم العلوم السياسية، 2021.

11. بهلولي، سارة، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)، **أطروحة دكتوراه**، جامعة فرحات عباس (سطيف)، تخصص علوم التسيير، 2016.
12. بوديب، دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي –الجزائر–، **رسالة ماجيستير**، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
13. بوراس، نور الدين، دور القيادة الإدارية غي تنمية الثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمركب منجم الفوسفات بجبل العنق ببئر العاتر ولاية تبسة)، **رسالة ماجيستير**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، 2014.
14. بوصوردي، صليحة، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية– دراسة حالة مجمع صيدال–، **أطروحة دكتوراه**، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.
15. بوعريوة، الربيع ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، **أطروحة دكتوراه**، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017.
16. بوقرة، كمال، "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسات الغاز"، **أطروحة دكتوراه**، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
17. تاوريرت، نور الدين، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، **أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه**، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2004.
18. الجعبري، عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، **رسالة ماجيستير**، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، 2009.
19. الجميلي، مطر بن عبد المحسن، الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، **رسالة ماجيستير**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
20. حفصي، عميروش ،" تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية (دراسة حالة بلديات إغيل علي وآيت رزين وتازمالت)، **أطروحة دكتوراه**، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2018.

21. خلوف، زهرة، الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر 2، **أطروحة دكتوراه**، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.
22. دريدي، فاطمة، "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2018.
23. الدوسري، جاسم بن فيحان، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية لمملكة البحرين"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007.
24. رشيد، مازن فارس، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، **رسالة ماجستير**، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.
25. رضا، حاتم علي حسن ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية لمطار عبد العزيز الدولي بجدة، **رسالة ماجيستير**، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003.
26. رضا، حاتم علي حسن ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، **رسالة ماجيستير**، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2003.
27. روابحية، عيسى، "دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة – دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة–"، **أطروحة دكتوراه**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2018.
28. زواركي، إيمان، "أثر نظم المعلومات الإدارية على تطوير الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة – دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيك– "، **أطروحة دكتوراه**، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2019.
29. ساطوح، مهدية، الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية (المؤسسة المينائية سكيكدة EPS نموذجا)، **أطروحة دكتوراه**، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، 2018.
30. شبير، إبتهال شكري ، "أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر الطبي"، **رسالة ماجيستير**، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.

31. شتات، إيناس عبد الرؤوف، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي- دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، **رسالة ماجيستير**، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.

32. شتاتحة، عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، **رسالة ماجستير**، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2007، ص 143.

33. شلابي، وليد، القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي، **أطروحة دكتوراه**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2021.

34. الشلوي، حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية)، رسالة ماجيستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية ، 2005.

35. شيهاني، سهام ، دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة موبيليس، **رسالة ماجيستير**، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008.

36. طالب، سارة ، الثقافة التنظيمية وأثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية الصيانة DML سوناطراك الأغواط، **أطروحة دكتوراه**، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع والديمغرافيا.

37. عبد إشتيوي، محمد، أثر التنوع المعرفي على بناء الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على الهيئات والمؤسسات الفلسطينية، **أطروحة دكتوراه**،، جامعة حلوان، كلية التجارة ، 2001.

38. عبد الباقي، أميرة، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO الشرق، **أطروحة دكتوراه**، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، 2020.

39. عبد الدايم، باية، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في اتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، **رسالة ماجيستير**، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا وعلوم التربية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2012.

40. عبد الغني، أحمد عبده، إدارة وبناء فريق العمل، **المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية IJPS**، العدد 57، المجلد 39، 2020.

41. العجلة، توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، **رسالة ماجيستير**، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009

42. العسكري، بهاء الدين المنجي ، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال(التجربة الماليزية نموذجا)"، **رسالة ماجستير**، تخصص العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2010.

43. العنزي، بسام بن مناور، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة بالرياض، **رسالة ماجيستير**، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، 2004.

44. العنزي، ماجد معنف عابد، أثر الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، **رسالة ماجيستير**، كلية الأعمال، قسم الإدارة، جامعة عمان العربية، 2014.

45. القحطاني، عبد السلام، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح، **أطروحة دكتوراه**، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، 2014.

46. كريم، مراد، مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية مدينة قسنطينة نموذجا، **أطروحة دكتوراه**، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2008.

47. لعمور، رميلة، مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري، **أطروحة دكتوراه**، جامعة عمار ثليجي الأغواط، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014.

48. الليثي، محمد بن حسن، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، **رسالة ماجيستير**، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008.

49. مرماط، نبيلة، دور الثقافة التنظيمية في نظام الحوافز في المنظمة (دراسة حالة جامعة العقيد محند آكلي أولحاج، البويرة)، **أطروحة دكتوراه**، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.

50. المطرفي، ذياب سعد جبير، "فاعلية أساليب الإتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين"، **رسالة ماجستير**، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2012.

51. النتيفات، محمد بن عامر، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، **رسالة ماجيستير**، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

52. النوري، خالد محمد عبد الله، دور الملكية الفكرية في تعزيز البحث العلمي والإبداع والإبتكار في فلسطين، **رسالة ماجيستير**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس– فلسطين، 2021.
53. واعر، وسيلة، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، **أطروحة دكتوراه**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.
54. الود، نوري، بعض عوامل الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بمستشفى هاني أحمد هادف – مسعد– ولاية الجلفة)، **أطروحة دكتوراه**، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، كلية علم النفس وعلوم التربية، 2018.

الكتب باللغة الأجنبية

1. Ashkanasy, N.M. Broad foot, LE and Falkus, **Questionnaire Measures Of Organizational Culture In N.M –Ashkanasy, C.P.M Wilderon And M.F Peterson Eds**, handbook of organizational culture and climate, Thousand Oaks, CA : Sage, 2000.
2. Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E, **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework,** Ed: John Wiley & Sons, 2010.
3. Daniel R Denison, William Neale, **Denison Organizational Culture Servey, Facilitator Guide**, Washington, Denison Consulting , LLC, 1996.
4. Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership,** Jessey bass Edition, San Francisco, London, 3rd Ed, 2004.
5. Gareth R. Jones, **Organizational Theory Design, and Change**, 7th Edition, Edinburgh, Pearson Education, Inc., 2013.
6. Geert Hofstede, Michael Minkov, **Cultures et Organization "Nous Programations Mantles"**. 3rd, Pearson Education France, 2010.
7. Kim S Cameron, Robert E Queen**, Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework** , Jessey Bass a Willy Imprint, San Francisco, 2006.
8. Martin J**, Organizational Culture, Mapping the terrain, thaousand oaks'**, CA, sage publications, 2002.
9. Peter F Drucker, **Innovation and Entrepreneurship practice and principles**, Harper collins e-book.
10. Robbins P Stehen, Judage Timouty, **Organisational behavior**, 15thed. Pretenice Hall. New Jersey, 2013.
11. Thomas G Cummings, Christopher G Worly, **Organization Development & Change**, 9th edition, South Westrn cengage learning, 2009.

الأطروحات والرسائل باللغة لأجنبية

1. GUY Arcand, "Étude du Rôle de La Culture Nationale Dans La Relation Entres Les Pratiques de GRH et La Performance Organisationnelle: Le Cas des Banques de Vingt Deux Pays d'Amérique de Nord, d'Europe et d'Asie", **Thèse de Doctorat,** Sciences De Gestion, Université De Paul Verlaine, Metz, France, Décembre 2006.
2. Lamia Kerzazi, Impact de la Culture sur l'intégration Technologique et l'innovation: Cas Du Secteur Agroalimentaire Québécois**, Thèse Présentée Comme Exigence Partielle du Doctorat**, Université du Québec , Montréal, Canada, 2010.

المقالات باللغة الأجنبية

1. Addai K Emmanuel, Agyemang A Prempeh, "The Effect Organizational Culture On Teacher's Engagement At Selected Senior High School's In Kumasi Metropolitan"**, Academia Journal Of Educational Research**, vol 8, No 4, April 2020.
2. Anders Drejer, "Situations for innovation management: towards a contingency model" **, European Journal of Innovation Management**, Vol. 5 Iss 1, 2002.
3. Apoorva, Singh, "Organizational culture analysis: a study of indianite industry using OCAI instrument", **International Journal of Management (IJM**)", 11(6), 2020.
4. Brian T. Gregory et al, Organizational Culture and Effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes**, Journal of Business Research**, vol 62, 2009.
5. ˙**Creating a Supportive Company Culture**, Jan 11, 2018 | Business Financing, NORTH MILL CAPITAL, https://www.summitfr.com/creating-supportive-company-culture/.
6. Daniel R Denison et al, "Diagnosing Organizational Culture a conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys"**, European journal of work and organizational psychology,** Vol 1, No 17, September 2012.
7. Ela Yasici et al, Organizational Culture : The case of Turkish Construction Industry, **Engineering, Construction and Architectural Management**, Vol. 14 No. 6, 2007.
8. Eleanor D. Glor, "Key Factors Influencing Innovation in Government", **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Volume 6(2), 2001.
9. James Sarros et al., The Organizational Culture Profile Revisited And Revised: An Australian Perspective, **Australian Journal Of Management**, Vol 30, No 1, June 2005.

10. Julie K. Clark, Taylor V. Stein, Applying the Nominal Group Technique to Recreation Planning on Public Natural Areas , **Journal of Park and Recreation Administration**, Volume 22, Number 1, Winter 2004.
11. Kambiz Abdi, Aslan Amat Senin, Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation, **Journal of Management Policies and Practices,** Vol 2, No 2, June 2014**.**
12. Leopold S. Vansina, Total Quality Control: An Overall Organizational Improvement Strategy**, National Productivity Review,** Vol 9, No. 1 Winter 1990.
13. Muna Kalyani, Innovative Culture: An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario, **International Journal of Business Administration**, Vol. 2, No. 4; November 2011.
14. Nasrin Pirayeh, Abdol M Mahdavi, Ali M Nematpour, "Study Of Organizational Culture Influence Based On Denison's Model On Effectiveness Of Human Ressource On Karun Oil& Gaz Production Company", **Australian Journal Of Basic And Applied Sciences**, Vol 5, NO 9, 2011.
15. Nurdin N, Rosemary S, Helana S, **Examining the role of the culture of local government on adoption and use of e-governmentservices**, IFIP TC 8 and TC 6 International Conferences on E-Government, E-Services and Global Processes (EGES) / Global Information Systems Processes (GISP), / Held as Part of World Computer Congress (WCC), Sep 2010, Brisbane, Australia.
16. Olivier Furrier , P.Supharshan, Segmenter le marché Européen. Des services une approche culturelle, **Revue française de marketing**, N°181, 2004.
17. Patric NOAILLES, De L'innovation a L'innovateur pour une Approche Structuraliste de L'innovation, **Revue Des Science De Gestion, Direction Et Gestion,** 247-248, Paris, France .
18. Raduan Che Rose, "Organizational Culture as a Root of performance improvement, Research and Recommendations"**, Contemporary Management Research**, Vol 4, N 1, March 2008.
19. Salih YESIL, Ahmet KAYA**,** The role of organizational culture on innovation capability**:** An EMPIRCAL study, **International Journal of information technology and business management**, vol: 06, No:01, 29/octobre/2012.
20. Stephen Robbins **, Managing today!,** prentice-hall Inc, New jersey, 2015.
21. Yoannis Hermida, Willow Clem, DominikGüss, **The Inseparable Three: How Organization and Culture Can Foster Individual Creativity**, Frontiers in Psychology, Vol 10, 2019.

الوثائق الرسمية

1. Rapport d'activité sur l'unité de recuperation des aromatiques U200 Benzène, chapitre1.
2. Contrat n° DEV-K-23-09, avec le partenaire Samsung, juillet 2009, article n° 17.
3. Rapport d'activité sur l'unité de récupération des aromatiques U200 Benzène, chapitre1.
4. Decision portant mise en oeuvre de l'organisation de la direction de la raffinerie de skikda RA1K, Decision N° 07/RPC, RAF.A-021(R1), Fait le 14 Fevrier 2022, Alger .
5. Décision de l'organisation de la raffinerie de Skikda RA1K, AVL.A-299 R2, du 07/01/2018.

المؤتمرات والملتقيات

1. بروش، زين الدين، كمال، قاسمي، "إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة"، **مداخلة في الملتقى الدولي حول فعالية تسيير المؤسسات الإقتصادية**، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي 3-4 ماي 2005.
2. بوزهرة، محمد، مرزوقي، رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، **ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية**، جامعة محمد بوضياف المسيلة – الجزائر، أفريل 2009.
3. الدوري، زكريا مطلك، العنزي، سعد علي، تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية والجماعية، **المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية**، جامعة الإسراء، الأردن، 2009.
4. العتيبي، مشاعل بنت ذياب، "الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات"، **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي**، الرياض: معهد الإدارة العامة، المنعقد 1-4 نوفمبر 2009.
5. محسن، أنعام ، زويلف، حسن، "أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي"، **مطبوعة الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الأساسية والتحدي الأساسي للمؤسسات والاقتصاديات**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المنعقد يومي 12-13 نوفمبر 2005.
6. المنيف، إبراهيم عبد الله، إدارة التغيير والإدارة، **الملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة**، جدّة، 29-30 مارس 2005.
7. نصير، طلال ، العزاوي، نجم، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشريّة في البنوك التجاريّة الأردنيّة"، **الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في**

المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب البليدة، المنعقد في 18-19- ماي -2011.

المواقع الإلكترونية

1. https://www.aps.dz/ar/economie/175159
2. Maz Jamilah Masnan & al, **Role of Organizational Culture in Stimulating Creativity and innovation Among Engineering Students**. www.researchgate.net.

3. المغربي، محمد عبد الله، "الإبداع والإبتكار في الإدارة العامة"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نقلا عن موقع **https://www. hrdscussion.com**
4. الموارد البشرية https://sonatrach.com/ar/
5. هيام حايك، دور الجامعات في بناء الإقتصاد الإبداعي وتعزيز ثقافة الإبداع والإبتكار نقلا عن موقع https://blog.naseej.com

الـــفـــهـــرســـة

فهرس الموضوعات

إهداء

شكر وتقدير

مقدمة 4-26

الفصل الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.....28

تمهيد.....29

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.....30

المطلب الأول: مدخل لمفهوم الثقافة.....30-38

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.....38-41

المطلب الثالث: نشأة وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية.....41-48

المطلب الرابع: مداخل وخصائص دراسة الثقافة التنظيمية.....48-54

المبحث الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية وأهميتها.....55

المطلب الأول: أسباب الإهتمام بالثقافة التنظيمية ووظائفها.....55-58

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.....58-61

المطلب الثالث: مصادر ومكونات الثقافة التنظيمية..... 61-66

المطلب الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.....66-69

المبحث الثالث: مستويات ونظريات الثقافة التنظيمية.....70

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية.....70-79

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية.....79-83

المطلب الثالث: أنماط الثقافة التنظيمية.....83-87

المطلب الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية.....88-95

المبحث الرابع: إدارة الثقافة التنظيمية وتقييمها في المؤسسة.....95

المطلب الأول: تشكيل وتقييم الثقافة التنظيمية.....95-102

المطلب الثاني: آليات الحفاظ على الثقافة التنظيمية.....103-106

المطلب الثالث: نماذج تقييم الثقافة التنظيمية.....106-120

المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية.....121-134

خلاصة واستنتاجات..... 135-136

الفصل الثاني: الإبداع الإداري إطاره المفاهيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية.....137

تمهيد.....138

المبحث الأول: مدخل عام إلى الإبداع 139

المطلب الأول: مفهوم ومداخل دراسة الإبداع.....139-144
المطلب الثاني: المفاهيم ذات العلاقة بالإبداع.....144-150
المطلب الثالث: دوافع ونظريات الإبداع.....150-159
المطلب الرابع : مستويات وأنواع الإبداع.....159-162
المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري.....163
المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري.....163-166
المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري.....166-169
المطلب الثالث: أهمية ومبادئ الإبداع الإداري.....169-176
المطلب الرابع: عناصر ومراحل الإبداع الإداري.....177-182
المبحث الثالث: تنمية الإبداع الإداري وعوائقه.....182
المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تنمية الإبداع الإداري.....182-201
المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع الإداري.....201-217
المطلب الثالث: معيقات الإبداع الإداري.....217-221
المبحث الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري.....221
المطلب الأول: مفهوم، خصائص، قيم الثقافة التنظيمية الإبداعية.....221-225
المطلب الثاني: خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية.....225-228
المطلب الثالث: العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.....228-235
خلاصة واستنتاجات..... 238-236
الفصل الثالث: دراسة حالة حول أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مركب تكرير البترول بمؤسسة سوناطراك.....239
تمهيد.....240
المبحث الأول: بطاقة فنية حول مركب تكرير البترول بسوناطراك سكيكدة.....241
المطلب الأول: التعريف بمركب تكرير البترول.....241-243
المطلب الثاني: موقع ومهام مركب تكرير البترول بسوناطراك وتعداد عامليه.....243-245
المطلب الثالث: التنظيم الإداري لمركب تكرير البترول.....246-254
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....255
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.....255
المطلب الثاني: مجالات الدراسة.....256
المطلب الثالث: أدوات الدراسة الميدانية وأساليبها الإحصائية.....256-268
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....268
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الديمغرافية.....268-274

المطلب الثاني: :نتائج التحليلات الوصفية لمحور الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة..... 275-298
المطلب الثالث: نتائج التحليلات الوصفية لمستوى الإبداع الإداري في المؤسسة.....298-309
المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الأسئلة المفتوحة والنصف مفتوحة.....309-331
المبحث الرابع: مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة.....332
المطلب الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى.....332-333
المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية.....333-335
المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.....335-336
المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية.....337-338
المطلب الخامس: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....339-341
خلاصة واستنتاجات.....342-346
الخاتمة 348-358
قائمة المراجع
الفهرسة
الملاحق
ملخص الدراسة

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

رقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد الثقافة التنظيمية وفقا لوجهات نظر مجموعة من الباحثين	80-82
02	مراحل التنشئة الإجتماعية التنظيمية	105
03	المقارنة بين الإبداع والإبتكار	146
04	الفرق بين فرق وجماعات العمل	187
05	لون القبعة ونمط التفكير الخاص بها	211
06	عناصر خلق الثقافة التنظيمية الإبداعية	226
07	تعداد العمال في مركب تكرير البترول	244-245
08	درجات وحدود فئات مقياس ليكارت الخماسي	259
09	قياس الصدق الداخلي لعبارات ثقافة الدور	260-261
10	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الثقافة المساندة	261-262
11	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الثقافة الإبداعية	262-263
12	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإبداع على مستوى الفرد	264
13	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإبداع على مستوى الجماعة	265
14	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإبداع على مستوى المنظمة	265-266
15	معامل الإرتباط بيرسون لمحاور الاستبيان	266
16	معاملات ألفا كرومباخ	267
17	إختبار كولمجروف-سمرنوف	268
18	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	268
19	توزيع أفراد العينة حسب السن	269
20	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	270
21	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل	271-272
22	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية	273
23	توزيع أفراد العينة حسب المديرية أو القسم	274
24	تحليل فقرات ثقافة الدور	275-276
25	تحليل فقرات الثقافة المساندة	284-285
26	تحليل فقرات الثقافة الإبداعية	289-290

27	نتائج إجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية	297
28	تحليل فقرات الإبداع على مستوى الفرد	298
29	تحليل فقرات الإبداع على مستوى الجماعة	301-300
30	تحليل فقرات الإبداع على مستوى المنظمة	304-303
31	نتائج إجابات أفراد العينة على محور الإبداع الإداري	308
32	توزيع أفراد العينة حسب العوامل المعتمدة لتحفيز عملية الإبتكار	309
33	توزيع أفراد العينة حسب تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة لعملية البحث والتطوير	313
34	توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بنعم حول تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة لعملية البحث والتطوير	314
35	توزيع أفراد العينة حسب إبرام مؤسسة سوناطراك لعقود لدعم الاختراعات أو براءات الإختراع	315
36	توزيع أفراد العينة حسب طرق وأساليب العمل	317
37	توزيع أفراد العينة حسب الإنتماء للمؤسسة	318
38	توزيع أفراد العينة حسب الآليات التي تعتمدها المؤسسة للحفاظ على الثقافة التنظيمية وتطويرها	320
39	توزيع أفراد العينة حسب الجوانب والأبعاد الثقافية التي يجب تحسينها	322
40	توزيع أفراد العينة حسب امتلاك الحرية في اتخاذ القرارات	323
41	توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بـ "لا" فيما يخص حرية اتخاذ القرارات	324
42	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة العمل الجماعي في التقليل من حدة الصراع	326
43	توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بنعم حول مساهمة العمل الجماعي في التقليل من حدة الصراع	327
44	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة الهيكل التنظيمي في خلق بيئة ابداعية لدى العاملين	328
45	توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بنعم حول مساهمة الهيكل التنظيمي في خلق بيئة إبداعية للعاملين	329
46	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	332
47	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	333

48	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	335
49	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	337

قائمة الأشكال:

رقم	العنوان	الصفحة
01	معالم المشكلة البحثية	20
02	وظائف الثقافة التنظيمية	57
03	العلاقة بين الإستراتيجية والبيئة من خلال الثقافة التنظيمية	61
04	مستويات الثقافة التنظيمية عند Hallergal & Al	73
05	يوضح مستويات الثقافة التنظيمية حسب إدجار شاين Edgar Schein	76
06	مستويات الثقافة التنظيمية حسب نموذج Don & John	77
07	طبقات الثقافة التنظيمية عند هوفستيد G.Hofsted	78
08	تصنيف الثقافة التنظيمية بناءً على درجة التركيز	86
09	مراحل بناء الثقافة التنظيمية حسب Don Hellriegel et John W. Siocum	97
10	الوعي بعملية تشكيل الثقافة التنظيمية	99
11	نموذج محفظة الثقافة التنظيمية ROCP المنقح	108
12	نموذج دينيسون Denison لتقييم الثقافة التنظيمية	112
13	أنماط الثقافة التنظيمية حسب أداة OCAI	116
14	الهيكل العظمي للسمكة	208
15	عملية خلق واحتضان الثقافة التنظيمية الإبداعية	227
16	الموقع الجغرافي لمركب تكرير البترول في المنطقة الصناعية سكيكدة	243
17	الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول بسوناطراك RA1K	246
18	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	269
19	توزيع العينة حسب السن	270
20	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	271
21	توزيع العينة حسب الخبرة في العمل	272
22	توزيع العينة حسب الرتبة الإدارية	273
23	توزيع العينة حسب القسم أو المديرية التي تعمل بها	274
24	توزيع العينة حسب العوامل المعتمدة لتحفيز عملية الإبتكار	311

25	توزيع العينة حسب تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة لعملية البحث والتطوير	313
26	توزيع العينة حسب الإجابة بنعم حول تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة لعملية البحث والتطوير	315
27	توزيع العينة حسب إبرام مؤسسة سوناطراك لعقود لدعم الاختراعات أو براءات الإختراع	316
28	توزيع أفراد العينة حسب طرق وأساليب العمل	318
29	توزيع أفراد العينة حسب الإنتماء للمؤسسة	319
30	توزيع أفراد العينة حسب الآليات التي تعتمدها المؤسسة للحفاظ على الثقافة التنظيمية وتطويرها	322
31	توزيع أفراد العينة حسب الجوانب والأبعاد الثقافية التي يجب تحسينها	323
32	توزيع أفراد العينة حسب امتلاك الحرية في اتخاذ القرارات	324
33	توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بـ "لا" فيما يتعلق بامتلاك الحرية في اتخاذ القرارات	325
34	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة العمل الجماعي في التقليل من حدة الصراع	326
35	توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بنعم حول مساهمة العمل الجماعي في التقليل من حدة الصراع	328
36	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة الهيكل التنظيمي في خلق بيئة ابداعية لدى العاملين	329
37	توزيع أفراد العينة حسب الإجابة بـ "نعم" حول مساهمة الهيكل التنظيمي في خلق بيئة ابداعية لدى العاملين	330

الـــمـــلاحـــق

الملحق رقم 01: الاستمارة الاستبانية

جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم التنظيم السياسي والإداري

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة موجهة لعمال مركب تكرير البترول بمؤسسة سوناطراك سكيكدة

حول موضوع

أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المنظمة

دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول سوناطراك سكيكدة 2022-2025.

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة:

أرجو منكم تقديم يد المساعدة لإتمام هذا العمل والتكرم بملء هذه الاستمارة الاستبانية بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة؛ ونشكركم على وقتكم وجهودكم في الإجابة على هذه الاستبانة التي تهدف إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المنظمة -دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول مؤسسة سوناطراك سكيكدة 2023-2025، ونؤكد لكم أن جميع المعلومات المقدمة ستظل سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، يُرجى الإجابة بصدق لضمان دقة النتائج.

إعداد الباحث: غربي بدر الدين **إشراف: أ.د لطاد ليندة**

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: الخصائص الديمغرافية

1. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
2. **السن:** أقل من 20سنة ☐ من 20 إلى 30 سنة ☐ من30-40 سنة ☐
   من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐
3. **المستوى العلمي:** تقني سامي ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐
   ماستر ☐ ماجيستير ☐ دكتوراه ☐
4. **الخبرة في العمل :** أقل من 5سنوات ☐ من 5إلى 9 سنوات ☐
   من 10 إلى 14 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐
5. **الرتبة الإدارية:** إطار سامي ☐ إطار ☐
   عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐
6. **القسم أو المصلحة التي تعمل بها:** قسم الموارد البشرية ☐ قسم الإدارة العامة ☐
   المديرية الفرعية التنظيم والجودة ☐ المديرية الفرعية التقنية ☐ المديرية الفرعية للاستغلال ☐
   المديرية الفرعية للصيانة ☐

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	ثقافة الدور					
1	تتمركز القيم الأساسية للمؤسسة حول الاحترام والثقة والشفافية.					
2	تسهر المؤسسة على توفير وسائل السلامة المهنية للعمال.					
3	تربط المؤسسة أهدافها الاستراتيجية بفعالية الأداء الوظيفي لعمالها.					
4	تسهل الطقوس والممارسات اليومية تنفيذ المهام بفعالية					
5	تعتمد المؤسسة على الرقابة الإسترتيجية على كل المصالح.					
6	لكل مصلحة نظام رقابي معتمد من طرف مختصين في مراقبة أداء العمال.					
7	يلتزم كل عامل بتنفيذ كل المهام الموكلة إليه من رئيسه المباشر مهما كانت طبيعتها.					

8	هناك بعض التجاوزات في غياب الرقابة المباشرة والدورية.					
9	أملك ثقة كبيرة في توجيهات وملاحظات المسؤول المباشر وألتزم بها.					
10	تؤدي خبرة العاملين ومهارتهم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية في العمل.					
11	تتناسب القواعد والتعليمات السائدة في المؤسسة مع متطلبات التغيير.					
12	تسعى المؤسسة لتذليل الصعوبات والعراقيل الوظيفية للعمال.					
13	تمنح المؤسسة تحفيزات ومكافآت متنوعة للعاملين دائما.					
14	تتبع المؤسسة نظام الترقية الوظيفية الذي يعتمد على معيار الخبرة المهنية والأقدمية في العمل.					
15	تعتمد المؤسسة على مبدأ التعاون والتنسيق بين الأفراد والمصالح مما يسهل إنجاز المهام.					
16	يسهل مبدأ التخصص أداء متطلبات الدور بدقة وإنجازيه.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الثقافة المساندة					
1	يسود في المؤسسة جو من الشفافية بين القائد والعاملين.					
2	تسود السرية والخصوصية في عمل كل مصلحة.					
3	تدعم المؤسسة نظام الاتصالات بين العاملين بوسائل حديثة.					
4	يسمح للعمال بتقديم اقتراحاتهم حول استراتيجية العمل مما يؤدي لتعميق قيم الولاء للمؤسسة.					
5	يُسمح للعمال بالمشاركة في المشاريع الداخلية المتعلقة بزيادة الانتاجية.					
6	تسود روح التضامن والمساندة بين العاملين في تقديم اقتراحاتهم في القضايا المتعلقة بالعمل مثل (مواقيت العمل، اقتراح تعديل في النظام الداخلي)					
7	تتعدّد مجالات التعاون بين العمال والمؤسسة سواء في الجوانب الإنسانية أو الجوانب الوظيفية.					

8	تدافع المؤسسة على حقوق العمال تحت أي ضغط					
9	يقترح العمال البدائل التنظيمية التي تؤدي لتوفير الوقت والجهد.					
10	توفر المؤسسة بيئة عمل حسنة تحفّز على التعاون بين العمال.					
11	يفضل العمال بيئة عمل تحافظ على صحتهم النفسية.					

الرقم	العبارة					بش
	الثقافة الإبداعية					
1	تمنح المؤسسة للعاملين الفرصة للتعبير عن الأفكار الجديدة التي تهدف لتطوير العمل.					
2	تدعّم المؤسسة المشاريع الإبداعية للعمال وتتبناها.					
3	تعمل الإدارة على تشجيع العاملين لمواجهة الصعوبات التي تعترضهم					
4	تحفز بعض المصالح في المؤسسة العمال على الانخراط في فرق العمل المبدعة.					
5	تساعد بيئة العمل الداخلية على تحقيق التميز الوظيفي للعاملين.					
6	يسعى العُمال لتحسين مستواهم التكويني والعلمي باستمرار.					
7	يشارك العمال بلقاءات واجتماعات دورية لطرح أفكارهم الإبداعية					
8	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بخصوص تطبيق استراتيجية المشاريع الجديدة.					
9	تقوم الإدارة بتفويض الصلاحيات للعمال لزيادة الدافعية للإبداع.					
10	أشعر بالحرية والاستقلالية في أداء مهامي في إطار العمل					
11	تتبنى المؤسسة سياسة التحسين المستمر لوضعية العمال المتميزين.					
12	تولي المؤسسة عناية كبيرة لسياسة التدريب و التطوير.					
13	تعمل البرامج التدريبية على تكييف العمال مع ثقافة المؤسسة والتقنيات الجديدة.					
14	أشعر بالانسجام مع وظيفتي عند منحنا فرصا للتطوير المهني.					
15	لا أشعر بالصعوبة أثناء فرض مهام جديدة لأنها تقع ضمن تخصصي					

16	تسهر المؤسسة على تشجيع العاملين للتكيف مع متطلبات التغيير					

-مدى تحفيز السياسات التنظيمية للابتكار:

1-ماهي العوامل التي تعتمدها المؤسسة لتحفيز عملية الإبتكار؟

بناء ثقافة داعمة ☐ دعم القيادة ☐ تبني التفكير التصميمي(**Design Thinking**) ☐

نظام الحوافز والمكافآت ☐ أخرى تذكر.....

2-هل لديك اقتراحات لتعزيز ثقافة الإبداع داخل المؤسسة؟.....

***مدى تكامل الثقافة التنظيمية مع استراتيجيات البحث والتطوير**

1-هل تعزز الثقافة التنظيمية السائدة عملية البحث والتطوير؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم هل يكون ذلك من خلال: القيم التنظيمية ☐ تطوير برامج التدريب ☐

توفير بيئة عمل مريحة ☐ أخرى تذكر..... .....

2- هل تُبرم مؤسسة سوناطراك على عقود لدعم الاختراعات أو براءات الاختراع؟ نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة "بنعم" ماهي أبرز هذه العقود؟.....

3-ماهي الجوانب والأبعاد الثقافية التي تعتقد أنها تحتاج إلى تحسين في المنظمة؟

بعد القيادة ☐ البعد التنظيمي ☐ البعد الإنساني ☐ أخرى تذكر.....

- الثقافة التنظيمية وظروف العمل و الرضا عنه

1-هل ترى بأن طرق وأساليب العمل التي تمارسها يوميا بالمؤسسة أصبحت تشكل:

مصدرا للرضا الوظيفي ☐ طباعا وعادات تجعلك تؤدي عملك بمهارة ☐

طرق مبرمجة لإنجاز عملك ☐ أخرى تذكر.....

2-هل تفتخر بانتمائك للمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

علل إجابتك في كلتا الحالتين.....

3-ماهي الآليات التي تعتمدها المؤسسة للحفاظ على الثقافة التنظيمية وتطويرها؟

ممارسات الإدارة العليا ☐ التنشئة والمخالطة الإجتماعية ☐ نظم الحوافز ☐

إختيار العاملين ☐ القصص والرموز والمفردات ☐

المحور الثالث: الإبداع الإداري

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الإبداع على مستوى الفرد					
1	تحاول اكتشاف المشكلات في العمل قبل حدوثها.					
2	لديك القدرة على توقع المشكلة قبل حدوثها.					
3	تمتلك القدرة على طرح الأفكار الجديدة في العمل.					
4	تتحمل نتائج المخاطرة التي تقوم بها في عملك.					
5	تقوم بمحاولة إقناع زملائك بأفكارك.					
	الإبداع على مستوى الجماعة					
1	تعمل على الاستفادة من أفكار الآخرين.					
2	تقيمون جلسات حوار ونقاش وتسجلون أهم الملاحظات.					
3	يتم أخذ أفكاركم الجماعية بعين الاعتبار.					
4	تفتح المؤسسة المجال للنقد البناء بين العاملين.					
	الإبداع على مستوى المؤسسة					
1	تشجع المؤسسة على تقديم المبادرات الجديدة وتتبناها.					
2	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد المبدعين.					
3	تسمح المؤسسة للعاملين بإكمال دراساتهم العليا لتطوير قدراتهم.					
4	تتسم المؤسسة بالمرونة في التغيير من خلال تغيير نمط التسيير والوسائل التكنلوجية.					
5	تتبني مؤسسة سوناطراك تكنولوجيا الذكاء الصناعي في إدارة المشاريع الداخلية.					
6	تقيم مؤسسة سوناطراك شراكات مع المؤسسات البحثية والجامعات لتعزيز الإبداع الإداري.					
7	تتبنى المؤسسة نظام الإدارة الرشيقة (**Agile Management**) من خلال تركيز دعم الإدارة العليا على تنمية مهارات العاملين وتشجيعهم					

	على التغيير بما يتناسب وأهداف المؤسسة.						
8	تتعامل الإدارة مع الإخفاقات على أنها فرص للتعلم وتحسين مستوى العمال						
9	تقوم إدارة مؤسسة سوناطراك بتجريب استراتيجيات إدارية حديثة في العمل وغير تقليدية.						

***مدى تحفيز الإدارة للإبداع الشخصي:**

1-هل تمتلك الحرية في بعض اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك دون الرجوع للإدارة العليا؟ نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة بـــ "لا" هل بسبب أنه: لا توجد حرية واستقلالية في العمل ☐

الطابع المركزي في التسيير ☐ سيادة النظام البيروقراطي ☐

أخرى تذكر.....

مدى ديناميكية فرق العمل وتبادل الأفكار:

1-هل يساهم العمل الجماعي في التقليل من حدة الصراع؟ نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة "بنعم" هل يتمثل ذلك في: الجو الأخوي للعمل داخل الجماعة ☐

احتواء المشاكل بطرق جماعية ☐ السعي لتحقيق أهداف مشتركة ☐

أخرى تذكر.....

تأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري

1-هل يساهم الهيكل التنظيمي في المؤسسة بخلق بيئة إبداعية لدى العاملين؟ نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة بنعم هل بسبب: بساطة الهيكل التنظيمي ☐ سهولة ووضوح المستويات فيه ☐

وضوح اتجاه الاتصالات فيه ☐ أخرى تذكر.....

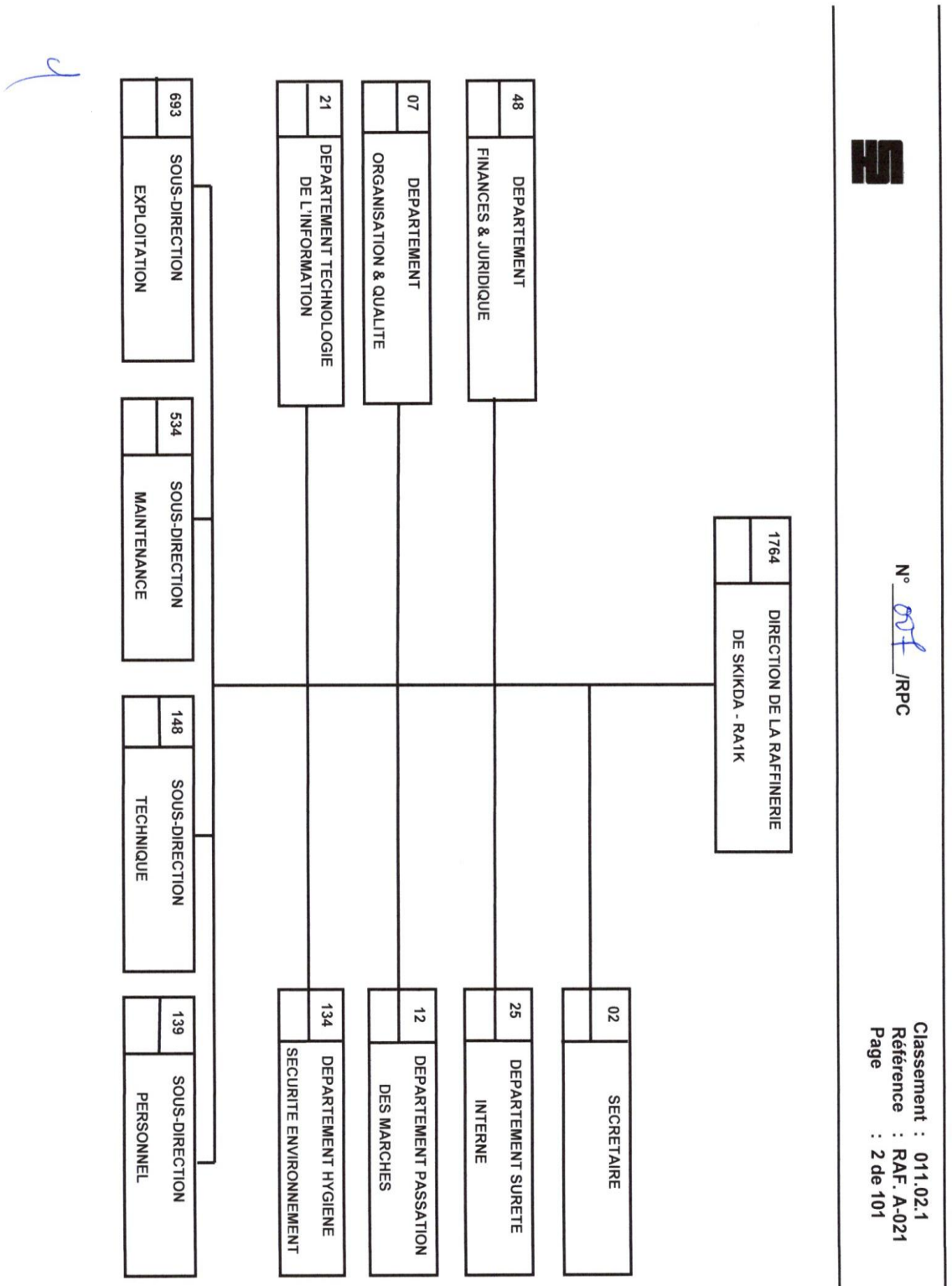
2-ما هي أبرز التحديات التي تواجه الإبداع الإداري داخل المؤسسة؟ .....

.....

قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الرتبة	مؤسسة الإنتماء
أ.د بودشيشة أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة
د مصيبح لويزة	أستاذ محاضر – أ–	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة
د يسعد لبنى	أستاذ محاضر – أ–	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة
د ساطوح مهدية	أستاذ محاضر – أ–	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة
د بودرمين محمد	أستاذ محاضر – أ–	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة
د بروش عبد الله	أستاذ محاضر – أ–	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة

الملحق 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم 03: التحليل الإحصائي للإستمارة الاستبانية

الإتساق الداخلي للمحاور

* الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

Corrélations

		at
a1	Corrélation de Pearson	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
a2	Corrélation de Pearson	,588**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
a3	Corrélation de Pearson	,685**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
a4	Corrélation de Pearson	,688**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
a5	Corrélation de Pearson	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
a6	Corrélation de Pearson	,659**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
a7	Corrélation de Pearson	,432**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
a8	Corrélation de Pearson	,271**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
a9	Corrélation de Pearson	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
a10	Corrélation de Pearson	,451**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
a11	Corrélation de Pearson	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
a12	Corrélation de Pearson	,713**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	168
	Corrélation de Pearson	,590**
a13	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,665**
a14	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,600**
a15	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,545**
a16	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	1
at	Sig. (bilatérale)	
	N	168

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		bt
	Corrélation de Pearson	,642**
b1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,489**
b2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,545**
b3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,720**
b4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,637**
b5	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,630**
b6	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,598**
b7	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168

	Corrélation de Pearson	,689**
b8	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,612**
b9	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,615**
b10	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,364**
b11	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	1
bt	Sig. (bilatérale)	
	N	168

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		ct
	Corrélation de Pearson	,686**
c1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,718**
c2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,793**
c3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,741**
c4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,694**
c5	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,581**
c6	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,754**
c7	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
c8	Corrélation de Pearson	,737**

	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	168	
	Corrélation de Pearson	,648**	
c9	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	168	

		Sig. (bilatérale)		Sig. (bilatérale)	,000
		N		N	168
		Corrélation de Pears		Corrélation de Pearson	,714**
c11	c11	Sig. (bilatérale)	c11	Sig. (bilatérale)	,000
		N		N	168
		Corrélation de Pears		Corrélation de Pearson	,651**
c12	c12	Sig. (bilatérale)	c12	Sig. (bilatérale)	,000
		N		N	168
		Corrélation de Pears		Corrélation de Pearson	,637**
c13	c13	Sig. (bilatérale)	c13	Sig. (bilatérale)	,000
		N		N	168
		Corrélation de Pears		Corrélation de Pearson	,567**
c14	c14	Sig. (bilatérale)	c14	Sig. (bilatérale)	,000
		N		N	168
		Corrélation de Pears		Corrélation de Pearson	,491**
c15	c15	Sig. (bilatérale)	c15	Sig. (bilatérale)	,000
		N		N	168
		Corrélation de Pears		Corrélation de Pearson	,601**
c16	c16	Sig. (bilatérale)	c16	Sig. (bilatérale)	,000
		N		N	168
		Corrélation de Pears		Corrélation de Pearson	1
ct	ct	Sig. (bilatérale)	ct	Sig. (bilatérale)	
		N		N	168

**. La cor **. La corrélation est significativ **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corr *. La corrélation est significative *. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

* الإبداع الإداري * الإبداع الإداري *

	Corrélation de Pearson	1
aat	Sig. (bilatérale)	
	N	168

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	bbt

bb1	Corrélation de Pearson	,533**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
bb2	Corrélation de Pearson	,828**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
bb3	Corrélation de Pearson	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
bb4	Corrélation de Pearson	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
bbt	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	168

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		cct
cc1	Corrélation de Pearson	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
cc2	Corrélation de Pearson	,834**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
cc3	Corrélation de Pearson	,667**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
cc4	Corrélation de Pearson	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
cc5	Corrélation de Pearson	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
cc6	Corrélation de Pearson	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
cc7	Corrélation de Pearson	,843**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
cc8	Corrélation de Pearson	,674**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	168
	Corrélation de Pearson	,656**
cc9	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	1
cct	Sig. (bilatérale)	
	N	168

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* مجموع المحاور

Corrélations

		المجموع
	Corrélation de Pearson	,982**
totA	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	,879**
totB	Sig. (bilatérale)	,000
	N	168
	Corrélation de Pearson	1
totaaaaaaaaaaal	Sig. (bilatérale)	
	N	168

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* ألفا كرومباخ:

ثقافة الدور

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,870	16

الثقافة المساندة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	11

الثقافة الابداعية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	16

الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	43

الابداع الاداري

Statistiques de fiabilité

الاجمالي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	61

* اختبار التوزيع الطبيعي:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الثقافة التنظيمية	الإبداع الإداري	المجموع
N		168	168	168
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,2530	3,3519	3,2822
	Ecart-type	,55326	,52083	,51811
Différences les plus extrêmes	Absolue	,069	,075	,052
	Positive	,041	,037	,037
	Négative	-,069	-,075	-,052
Z de Kolmogorov-Smirnov		**,891**	**,977**	**,674**
Signification asymptotique (bilatérale)		**,406**	**,296**	**,754**

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

* الخصائص الديمغرافية:

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	119	70,8	70,8	70,8
	أنثى	49	29,2	29,2	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 20 سنة	1	,6	,6	,6
	من 20 الى 30 سنة	14	8,3	8,3	8,9
	من 40 - 30 سنة	86	51,2	51,2	60,1
	من 40 الى 49 سنة	48	28,6	28,6	88,7
	من 50 سنة فأكثر	19	11,3	11,3	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

المستوى العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقنى سامى	32	19,0	19,0	19,0
	ثانوي	2	1,2	1,2	20,2
	مهندس	41	24,4	24,4	44,6
	ماستر	91	54,2	54,2	98,8
	ماجستير	1	,6	,6	99,4
	دكتوراه	1	,6	,6	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

الخبرة في العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	17	10,1	10,1	10,1
	من 5 الى 9 سنوات	66	39,3	39,3	49,4
	من 10 الى 14 سنة	20	11,9	11,9	61,3
	15سنة فأكثر	65	38,7	38,7	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

الرتبة الإداية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار سامي	7	4,2	4,2	4,2
	اطار	123	73,2	73,2	77,4
	عون تنفيذ	26	15,5	15,5	92,9
	عون تحكم	12	7,1	7,1	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

القسم او المديرية التي تعمل بها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصلحة الموارد البشرية	14	8,3	8,3	8,3
	مصلحة الادارة العامة	20	11,9	11,9	20,2
	مصلحة التنظيم والجودة	10	6,0	6,0	26,2
	المصلحة التقنية	49	29,2	29,2	55,4
	مصلحة الاستغلال	14	8,3	8,3	63,7
	مصلحة الصيانة	61	36,3	36,3	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

* مدى تحفيز السياسات التنظيمية للابتكار:

q50

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بناء ثقافة داعمة	30	17,9	17,9	17,9
	دعم القيادة	32	19,0	19,0	36,9
	تبني التفكير التصميمي (design thinking)	10	6,0	6,0	42,9
	نظام الحوافز والمكافآت	76	45,2	45,2	88,1
	أخرى	20	11,9	11,9	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

* مدى تكامل الثقافة التنظيمية مع استراتيجيات البحث والتطوير:

q52

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	80	47,6	47,6	47,6
	لا	88	52,4	52,4	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

qq52

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	القيم التنظيمية	8	4,8	4,8	4,8
	تطوير برامج التدريب	44	26,2	26,2	31,0
	توفير بيئة عمل مريحة	28	16,7	16,7	47,6
	أخرى	1	,6	,6	48,2
	لا	87	51,8	51,8	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

q53

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	71	42,3	42,3	42,3
	لا	97	57,7	57,7	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

q54

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بعد القيادة	34	20,2	20,2	20,2

	البعد التنظيمي	85	50,6	50,6	70,8
	البعد الإنساني	43	25,6	25,6	96,4
	أخرى	6	3,6	3,6	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

*** الثقافة التنظيمية وظروف العمل والرضا عنه:**

q55

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصدر للرضا الوظيفي	27	16,1	16,1	16,1
	طباعا وعادات تجعلك تؤدي عملك بمهارة	83	49,4	49,4	65,5
	طرق مبرمجة لانجاز عملك	53	31,5	31,5	97,0
	أخرى	5	3,0	3,0	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

q56

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	151	89,9	89,9	89,9
	لا	17	10,1	10,1	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

q57

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ممارسات الإدارة العليا	77	45,8	45,8	45,8
	التنشئة والمخالطة الاجتماعية	19	11,3	11,3	57,1
	نظم الحوافز	49	29,2	29,2	86,3
	اختيار العاملين	20	11,9	11,9	98,2
	القصص والرموز والمفردات	3	1,8	1,8	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

*** الإبداع الإداري:**

*** مدى تحفيز الإدارة للإبداع الشخصي:**

q76

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	67	39,9	39,9	39,9

	لا	101	60,1	60,1	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

qq76

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا توجد حرية واستقلالية في العمل	30	17,9	17,9	17,9
	الطابع المركزي في التسيير	55	32,7	32,7	50,6
	سيادة النظام البيروقراطي	22	13,1	13,1	63,7
	اخرى	2	1,2	1,2	64,9
	نعم	59	35,1	35,1	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

* مدى ديناميكية فرق العمل وتبادل الأفكار:

q77

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	نعم	137	81,5	81,5	81,5
Valide	لا	31	18,5	18,5	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

qq77

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الجو الأخوي للعمل داخل الجماعة	55	32,7	32,7	32,7
	احتواء المشاكل بطرق جماعية	39	23,2	23,2	56,0
	السعي لتحقيق أهداف مشتركة	46	27,4	27,4	83,3
	لا	28	16,7	16,7	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

* تأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري:

q78

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	نعم	81	48,2	48,2	48,2
Valide	لا	87	51,8	51,8	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

qq78

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	بساطة الهيكل التنظيمي	21	12,5	12,5	12,5
	سهولة ووضوح المستويات فيه	33	19,6	19,6	32,1
	وضوح اتجاه الاتصالات فيه	26	15,5	15,5	47,6
	أخرى	1	,6	,6	48,2
	لا	87	51,8	51,8	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

*** المتوسطات والإنحرافات المعيارية:**

*** الثقافة التنظيمية:**

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
a1	168	3,5357	,97202	,07499
a2	168	3,8452	,72581	,05600
a3	168	3,5179	,86151	,06647
a4	168	3,5536	,80238	,06191
a5	168	3,4583	,82516	,06366
a6	168	3,3214	,99893	,07707
a7	168	3,5655	,90003	,06944
a8	168	3,1250	1,47306	,11365
a9	168	3,6190	1,00185	,07729
a10	168	3,9524	,89449	,06901
a11	168	2,8869	1,05777	,08161
a12	168	3,1369	,92811	,07161
a13	168	3,0119	1,08329	,08358
a14	168	3,1667	1,17186	,09041
a15	168	3,5595	,82406	,06358
a16	168	3,6012	,92949	,07171
at	168	3,4286	,57067	,04403

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
b1	168	2,9464	1,07925	,08327
b2	168	3,2917	,99312	,07662
b3	168	3,2619	1,07913	,08326
b4	168	3,0476	1,01962	,07867
b5	168	3,0238	,94744	,07310
b6	168	2,7917	1,01400	,07823
b7	168	3,1131	,94410	,07284
b8	168	2,9583	1,04597	,08070

b9	168	3,1012	,98880	,07629
b10	168	3,1131	1,12365	,08669
b11	168	3,7083	1,16513	,08989
bt	168	3,1234	,61338	,04732

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
c1	168	2,9940	1,00595	,07761
c2	168	2,8155	,98272	,07582
c3	168	2,9762	,95999	,07407
c4	168	2,9702	,94410	,07284
c5	168	3,1190	1,09331	,08435
c6	168	3,4286	1,03572	,07991
c7	168	2,8214	1,06283	,08200
c8	168	2,7917	1,02574	,07914
c9	168	2,8929	1,02680	,07922
c10	168	3,1190	1,04858	,08090
c11	168	2,9583	1,01104	,07800
c12	168	3,3631	,93774	,07235
c13	168	3,5417	,93408	,07207
c14	168	3,7262	,90045	,06947
c15	168	3,7202	,91511	,07060
c16	168	3,4286	,94502	,07291
ct	168	3,1667	,65937	,05087

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
at	168	3,4286	,57067	,04403
bt	168	3,1234	,61338	,04732
ct	168	3,1667	,65937	,05087
totA	168	3,2530	,55326	,04268

*** الإبداع الإداري:**

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
aa1	168	3,7917	,84665	,06532
aa2	168	3,6667	,69787	,05384
aa3	168	3,7738	,80939	,06245
aa4	168	3,7500	,78725	,06074
aa5	168	3,7083	,77656	,05991

aat	168	3,7381	,54055	,04170

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
bb1	168	4,1667	,61583	,04751
bb2	168	3,5357	,90833	,07008
bb3	168	3,2738	,96466	,07443
bb4	168	2,9286	1,00640	,07765
bbt	168	3,4762	,67363	,05197

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
cc1	168	2,8810	,94018	,07254
cc2	168	3,0060	1,01189	,07807
cc3	168	3,1310	1,05285	,08123
cc4	168	3,1071	,90266	,06964
cc5	168	2,9702	,96914	,07477
cc6	168	3,3393	,86744	,06692
cc7	168	3,0476	,93379	,07204
cc8	168	2,9345	,92949	,07171
cc9	168	3,3214	,95605	,07376
cct	168	3,0820	,69641	,05373

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
aat	168	3,7381	,54055	,04170
bbt	168	3,4762	,67363	,05197
cct	168	3,0820	,69641	,05373
totB	168	3,3519	,52083	,04018

*** فرضيات الدراسة:**

– الفرضية الفرعية الأولى:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,648[a]	,421	,417	,39766

a. Valeurs prédites : (constantes), at

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	19,050	1	19,050	120,467	,000[b]
	Résidu	26,250	166	,158		
	Total	45,300	167			

a. Variable dépendante : totB

b. Valeurs prédites : (constantes), at

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,323	,187		7,058	,000
	at	,592	,054	,648	10,976	,000

a. Variable dépendante : totB

– الفرضية الفرعية الثانية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,696[a]	,485	,482	,37501

a. Valeurs prédites : (constantes), bt

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	21,955	1	21,955	156,119	,000[b]
	Résidu	23,345	166	,141		
	Total	45,300	167			

a. Variable dépendante : totB

b. Valeurs prédites : (constantes), bt

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,506	,151		9,999	,000
	bt	,591	,047	,696	12,495	,000

a. Variable dépendante : totB

– الفرضية الفرعية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,738[a]	,544	,541	,35268

a. Valeurs prédites : (constantes), ct

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	24,653	1	24,653	198,199	,000[b]
	Résidu	20,648	166	,124		
	Total	45,300	167			

a. Variable dépendante : totB

b. Valeurs prédites : (constantes), ct

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,507	,134		11,255	,000
	ct	,583	,041	,738	14,078	,000

a. Variable dépendante : totB

– الفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,773[a]	,598	,596	,33111

a. Valeurs prédites : (constantes), totA

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	27,101	1	27,101	247,197	,000[b]
	Résidu	18,199	166	,110		
	Total	45,300	167			

a. Variable dépendante : totB

b. Valeurs prédites : (constantes), totA

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,983	,153		6,435	,000
	totA	,728	,046	,773	15,723	,000

a. Variable dépendante : totB

الـــمـــلـــخـــص

ملخص الدراسة

حاولت هذه الرسالة تسليط الضوء على موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الإبداع الإداري في المنظمة بمركب تكرير البترول RA1K التابع لشركة سوناطراك في ولاية سكيكدة، وقد هدفت لتشخيص مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، ودرجة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ومن أجل معالجة هذا الموضوع والإجابة عن إشكاليته وبلوغ أهدافه، اتبعت هذه الدراسة منهجا إحصائيا ومنهج دراسة حالة، كما تم الإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من العينة البحثية التي بلغ عددها 168 مفردة، ليتم بعد ذلك تصنيف هذه المعلومات المتحصل عليها وتبويبها ومعالجتها عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss v 21.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية قد جاء بدرجة متوسطة وكذلك الحال بالنسبة لمستوى الإبداع الإداري الذي ظهر بشكل متوسط، كما أن ثقافة الدور هي أكثر أنماط الثقافة تواجدا في مركب تكرير البترول ثم تليها الثقافة الإبداعية والمساندة على التوالي، كما أظهرت هذه الدراسة من خلال نتائجها وجود تأثير قوي للثقافة التنظيمية بكامل أبعادها على الإبداع الإداري في مركب تكرير البترول RA1K بسوناطراك.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإبداع، الإبداع الإداري، مركب تكرير البترول RA1K، سوناطراك.

Abstract

This thesis examines the impact of organizational culture on managerial creativity within Sonatrach's oil refining complex RA1K in Skikda. It aims to assess the levels of organizational culture and managerial creativity and to determine the influence of each cultural dimension on managerial creativity.

A mixed-methods approach was adopted, combining statistical analysis with a case study. Data were collected via a structured questionnaire from 168 participants and analyzed using SPSS version 21.

Findings indicate that both organizational culture and managerial creativity are at moderate levels. Role culture is the most prevalent pattern, followed by innovative and supportive cultures. The study also demonstrates a strong and significant influence of organizational culture, across all dimensions, on managerial creativity in the complex.

Keywords: organizational culture, managerial creativity, innovation, RA1K oil refining complex, Sonatrach.