

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع لدى العاملين  
دراسة حالة الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

- دوباخ سعيدة

من إعداد الطالبان:

- شريف حنان قرمية

- فمام صفاء

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر ب	- محبوب سعيدة
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر أ	- دوباخ سعيدة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- جبيرات سناء

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع لدى العاملين  
دراسة حالة الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

- دوباخ سعيدة

من إعداد الطالبان:

- شريف حنان قرمية

- فمام صفاء

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر ب	- محبوب سعيدة
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر أ	- دوباخ سعيدة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- جبيرات سناء

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ  
وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ

لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ

(سورة الجمعة: الآية 2)

## إهداء

قال الله تعالى "وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

صدق الله العظيم

إلى والديا العزيزين حفظهما الله

إلى كل من ضحى بالنفس والنفيس يشق سائر الليل يصارع حرارة وشراسة الشمس ليقطف منها شعلة تنير دربي إلى

من ضحى ليكون العلم منهلا ولا أنسى عزة نفسي وافتخاري بديني إلى أعز عزيز

وأغلى غالي إلى قدوتي أبي "عمار"

إلى التي يعجز اللسان عن وصفها إلى التي حملتني وهنا على وهن حملتني بذراعيها و أشرفت شمسي بين يديها نبع

الحب والعطف والحنان إلى من تفرح لفرحي و تحزن لحزني التي منحنتي الطمأنينة و السكينة و علمتني سمو

الهدف و إصرار العمل إلى أمي " حياة " الحبيبة .

إلى كل إخوتي سندي ومشاطري أفرحي وأحزاني: معزز بالله ، محمد ، خير الدين، نور الهدى وإلى الإضافة الجمالية

للعائلة زوجة أخي أية

وإلى كبيرة المقام ذات السيرة العطرة جدتي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا، ويحزنهم فشلنا أهدي هذا البحث إلى الأقارب قلبا وودما ووفاء

إلى عماتي: حياة، منيرة، كريمة وأبنائهم وخالتي خضرة

كما أخص بالذكر صديقتي وابنة عمتي "سارة"

إلى رفقاء الدرب صديقاتي صفاء، خديجة، عبير ... ، وإلى جميع الأصدقاء وجميع طلاب كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة وإلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد وإلى قارئ هذا

الإهداء .

الطالبة..... حنان

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلي قرة العين، إلي من جعلت الجنة تحت قدميها، إلي التي وهبتني كل شيء إلي أعلى إنسان،

أمي الغالية حفظها الله

إلي الرجل العظيم، صاحب الصبر الجميل، إلي الذي أفنى حياته من أجل تعليمي إلي أعز

إنسان، أبي العزيز حفظه الله

إلي من هم دعمي وسندي في هذه الحياة إلي من لولا وجودهم لا طعم للحياة إخوتي، وإلي

جميع عائلتي

إلي جميع صديقاتي دون تفضيل (بسمة، حليلة، خديجة، عبير، حنان)

إلي جميع دفعة إدارة موارد البشرية 2022

إلي كل من لم تحمل أسمائهم مذكرتي ولم تنساهم ذاكرتي

محبتكم في الله..... صفاء

# شكر وتقدير

قال تعالى: (لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ)

فالحمد لله حمداً طيباً مباركاً ونشكره على كل ما فضله علينا، والحمد لله حتى يرضى، والحمد لله بعد الرضا وبعد توفيقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع لا يسعنا إلا أن نتقدم بشكرنا إلى جميع أساتذتنا دون استثناء، ونخص بالشكر الأستاذة المشرفة الدكتورة:

"دوبــــاخ سعيــــدة"

على توجيهها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً في إنجاز هذا البحث، كما نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون وساهم سواء من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
4	الفرق بين الإبداع والابتكار	01
18	معوقات الإبداع الإداري	02
40	الفروع الإقليمية للوكالة والبلديات التي تشملها	03
43	توزيع العمال في الوكالة حسب المناصب	04
43	مقترح لاختيار حجم العينة المناسب	05
44	تقسيم المتوسط الحسابي حسب مستوى القبول	06
47	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك	07
48	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)	08
48	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	09
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات أعماط الفرعية للثقافة التنظيمية	10
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الأبعاد الفرعية للإبداع الإداري	11
56	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	12
57	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	13
58	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين	14
59	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	15
59	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة الإبداعية في الإبداع لدى العاملين	16
60	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	17
61	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة المساندة على الإبداع لدى العاملين	18



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
6	أنواع الإبداع	02
8	مستويات الإبداع	03
12	القدرات الأساسية للإبداع الإداري	04
15	مراحل الإبداع الإداري	05
17	أنواع الإبداع الإداري	06
25	أهمية الثقافة التنظيمية	07
28	مكونات الثقافة التنظيمية	08
31	وظائف الثقافة التنظيمية	09
41	الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة	10

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
78	استبانة الدراسة	01
82	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة	02

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأنماطها المختلفة في الإبداع لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-، وتم تحديد أنماط الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) لتشمل: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، في حين تم قياس الإبداع لدى العاملين (المتغير التابع) من خلال خمسة قدرات أساسية، وهي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.

تكون مجتمع الدراسة من كل العاملين في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-، والبالغ عددهم 180 عامل، وتم اختيار عينة عشوائية، وزعت عليهم استبانات تم استرداد 45 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS.V20، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

➤ نمط الثقافة الإبداعية هو النمط الأكثر توافرا بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-، يليه نمط الثقافة البيروقراطية وفي الأخير نمط الثقافة المساندة.

➤ إن مستوى الإبداع لدى العاملين كان مرتفعا في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-، وجاء بعد قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته في الترتيب الأول، يليه بعد المرونة ثم بعد الطلاقة وتليها بعد الأصالة وأخيرا بعد الحساسية للمشكلات.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة (بيروقراطية، إبداعية، مساندة) في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المساندة في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، الإبداع لدى العاملين.

## Study summary:

This study aimed to identify the impact of organizational culture with its different patterns on creativity among employees of the State Agency for Urban Real Estate Management and Regulation- Biskra -.Organizational culture patterns( independent variable) were defined to include: bureaucratic culture, creative culture, supportive culture, while employee creativity (dependent variable) was measured by five basic capabilities: sensitivity to problems, authenticity, flexibility, and ability to maintain and continue the trend.

The study community is made up of all 180 employees of the state Agency for Management and Urban Real Estate Regulation in –Biskra-, and a random sample was selected at the same time a questionnaires were distributed to them ,45 questionnaire were recovered and valid for statistical analysis. In order to analyse data, a range of statistical methods were used based on the program SPSS.V20 and the study has reached to several results, the most notably are:

- The style of creative culture is the most available pattern of the state agency for the management and organization of urban real estate in- Biskra- followed by the pattern of bureaucratic culture and finally the pattern of supporting culture.
- The level of creativity among the employees was high in the state agency for the management and urban real estate regulation in –Biskra- and this came after the ability to retain the trend and continue it in the first place and what comes after it is flexibility and then after fluency and followed by authenticity and at the end after sensitivity to problems.
- There is a statistically significant effect of the patterns of organizational culture combined( bureaucratic, creative, supportive) in creativity among workers in the state agency for urban real estate management and organization in- Biskra-
- There is a statistically significant effect of “bureaucratic culture” in the creativity among the workers in the state agency for urban real estate management and organization in-Biskra-.
- There is a statistically significant effect of “creative culture” on creativity among workers in the state agency of urban real estate management and organization in- Biskra-.
- There is a statistically significant effect of “supportive culture” on creativity among workers in the state agency of urban real estate management and organization in- Biskra-.

**Key word:** organizational culture, bureaucratic culture, creative culture, supportive culture, creativity among employees.

# المقدمة العامة

### مقدمة:

تقوم المؤسسات بمختلف أنواعها بمهام عديدة وحيوية بالنسبة للمجتمع من خلال مختلف المنتجات التي تقدمها للعملاء، فهي بمثابة المحرك الرئيسي لرفع النمو الاجتماعي والاقتصادي للدولة، فلا يمكن تصور اقتصاد دولة بدون وجود هذه المؤسسات، الأمر الذي يتطلب ضرورة النظر في كيفية النهوض بها وتحسين أدائها وتطويره.

وفي ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات لا يمكن النهوض بهذه المؤسسات وتطوير أدائها إلا من خلال إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على الإبداع وابتكار طرق جديدة إدارية سريعة.

ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك و تطوير أداء العاملين، حيث يرى الباحثون والإداريون أنه ينبغي تقدير أهمية الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المؤسسات على اختلاف قدراتهم من إظهار كل ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل، فالاهتمام بمتغير الإبداع الإداري في المؤسسات يتطلب الحرص على نمو القدرات الإبداعية لدى قادتها وإداريها وكافة مواردها البشرية، وأن تكون التوجهات الإبداعية مكونا هاما في نسيجها الثقافي.

فالثقافة التنظيمية تحظى باهتمام كبير باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، بافتراض وجود علاقة بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والإبداع، المشاركة في اتخاذ القرارات، المحافظة على الجودة وتحسين الإنتاج، فثقافة المؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حتى لو كانت هذه المؤسسات تعمل في نفس القطاع، فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المؤسسة فيغير كل عامل ما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية.

### أولا: الإشكالية والأسئلة البحثية:

حتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية يجب توفر ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع الإداري، حيث يشكل الإبداع قيمة هامة ضمن قيمها التنظيمية، لأن الثقافة التنظيمية وما تحتويه من قيم ومعتقدات وقواعد ومعايير وأنماط سلوك يشترك فيها كل العاملين هي التي سلوك الأفراد إلى ما يجب ولا يجب عمله في المؤسسة، فالثقافة التنظيمية لها تأثيرا إيجابيا في تنمية الإبداع لدى الأفراد العاملين، مما يجعل الاهتمام بخلق وتعزيز ثقافة تنظيمية مشجعة للإبداع ضرورة على المؤسسات لما لها من انعكاسات إيجابية على الإبداع العاملين، ومن أجل إبراز أثر أنماط الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير أنماط الثقافة التنظيمية في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري

-بسكرة-؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:



- ما هو مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري - بسكرة-؟
- ما هو مستوى الإبداع لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري - بسكرة-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري - بسكرة-؟

### ثانيا: الدراسات السابقة:

#### أ- الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

الدراسة الأولى: ( وسيلة واعر، 2014-2015 ): حول دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في بسكرة وفق منهج وصفي تحليلي، تكون مجتمع الدراسة من 1300 إدارات العاملين من مختلف الوظائف، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الوسطى والدنيا تضم 169 إطار، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن: مستوى توفر الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعا.

الدراسة الثانية: (محمد رشدي سلطاني، 2013-2014): حول المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية المعارف الجماعية في تعزيز نشاط الإبداع في المؤسسة، وكيفية تأثير هذه المعارف باعتبارها موردا إستراتيجيا في عملية الإبداع، وفق منهج علمي، قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية تضم 130 شخص من أصل مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين المعارف الجماعية ونشاط الإبداع في المؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر، وبالتالي وجود تأثير للمعارف الجماعية على نشاط الإبداع في المؤسسة.

الدراسة الثالثة: ( توفيق عطية، توفيق العجلة، 2009 ): حول الإبداع الإداري وعلاقة بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارة قطاع غزة، حيث تم أخذ عينة طبقية تتكون من 370 مديرا وقد تم تصميم استبيان كوسيلة لجمع المعلومات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين سمات الشخصية المبدعة ومستوى الأداء.

### ب- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسة الأولى: (رولا محمود حجازي، 2015): حول أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، رسالة الماجستير في قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة لبيان علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت العينة الدراسة من 227 عضواً من هيئة التدريس للعام الدراسي 2014-2015 بنسبة 78.81 % من المجتمع الأصلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: نمط الثقافة التنظيمية السائد في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة هو ثقافة النظم والأدوار، ووجود علاقة موجبة بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بإدارة المعرفة.

الدراسة الثانية: (جمعة خير الدين، 2014-2015): حول دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.CAB)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة لبيان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- بسكرة وفق المنهج الافتراضي الاستنباطي، تم سحب عينة عشوائية بسيطة تكونت من 229 عامل من مجتمع الدراسة الذي بلغ 762 عامل في نوفمبر 2014، حيث طبقت على العينة أداة الاستبيان، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر للثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الثالثة: (أحمد سويسي، 2012-2013): حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، جلفة، الجزائر.

هدف هذه الدراسة لبيان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الكمي، تكون مجتمع الدراسة من 178 عامل، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة تضم 95 عامل، تم جمع البيانات بواسطة الملاحظة والاستبيان، وتوصلت هذه الدراسة لمجموعة من نتائج أهمها: وجود ثقافة تنظيمية قوية بالمؤسسة تساهم في تحقيق التماسك والانسجام والولاء لأعضاء المؤسسة.

### ت- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع معا:

الدراسة الأولى: (ربيعة بركات، 2017-2018): حول أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة) في تحقيق الإبداع لدى العاملين من خلال أبعاده (مهارات التفكير الإبداعي، الخبرة، الدافعية للإبداع)، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من 1325 أستاذ، وتم سحب عينة عشوائية طبقية تضم 265 أستاذ، ومن أهم



## المقدمة العامة

النتائج المتحصل عليها: نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية هو أكثر توافر بجامعة محمد خيضر بسكرة، يليه نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية وأخيرا نمط الثقافة المساندة، أما بالنسبة لمستوى الإبداع الإداري كان مرتفعا.

الدراسة الثانية: (ربيعة بركات، 2016): حول دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين، من خلال التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية ومبادئها وخطوات تعزيز هذا النوع من الثقافة التنظيمية، لما له من أثر على الإبداع لدى العاملين.

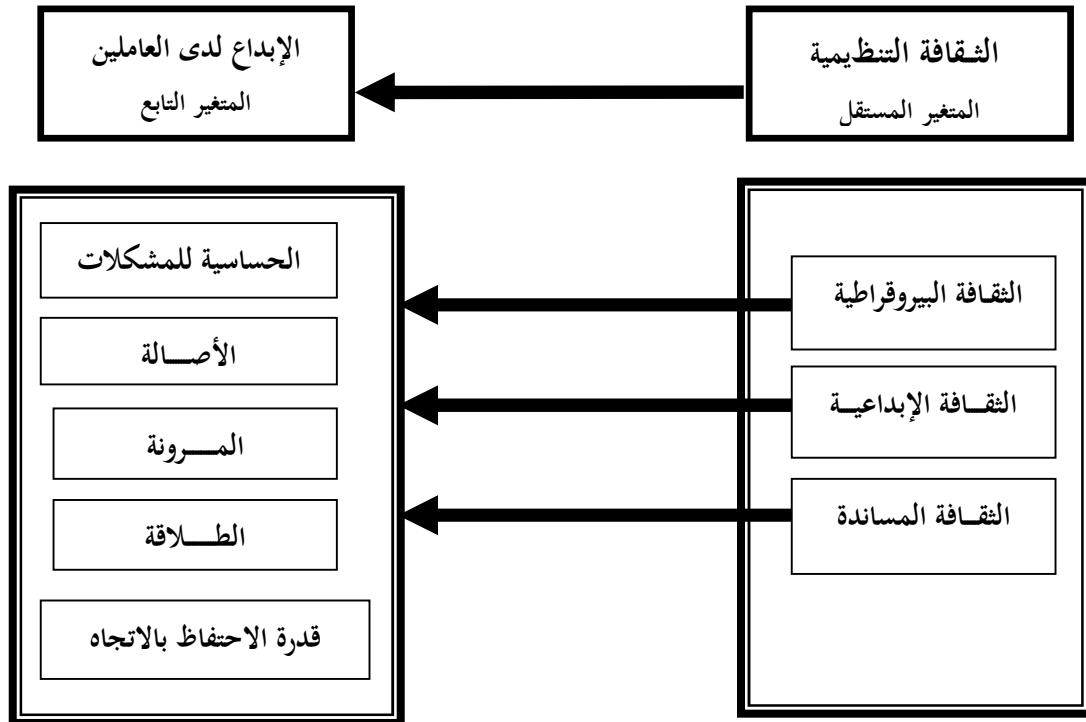
### ث- الاستفادة من الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وما توصلت إليه من استنتاجات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة، عينة الدراسة، وبناء أداة قياس أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري، كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة من أجل مقارنة نتائجها مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج.

### ثالثا: نموذج وفرضيات الدراسة:

#### أ- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتان.

يوضح الشكل متغيرات الدراسة، المتغير المستقل والمتغير التابع، وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية:

1- **المتغير المستقل:** الثقافة التنظيمية، وتم قياسها من خلال ثلاثة أنماط، وهي: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة.

2- **المتغير التابع:** الإبداع لدى العاملين، ويتضمن خمسة قدرات أساسية وهي: حساسية المشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.

ب- **فرضيات الدراسة:**

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

2. الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

3. الفرضية الفرعية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

4. الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المساندة في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

رابعاً: **التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:**

أ- **التموضع الاستمولوجي**

في علوم التسيير، يمكن للباحث بناء بحثه انطلاقاً من عدة نماذج استمولوجية والتي ترتبط بتطوير المعارف، بناء المعارف الجديدة، كما تشمل الإجابة على إشكالية معينة في جانب معين من المعارف.

وفي هذا الإطار، قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الوصفي، الواقعي أو الوصفي Positivite، والذي يقوم على جملة من الأفكار والمعتقدات والمفاهيم من بينها أن المعرفة هي وصف للواقع والهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف، إضافة إلى حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي، والفرضيات في هذا النموذج تكون واقعية تقبل التأكيد أو الرفض.

### ب- منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها، فقد استخدمنا المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل يقوم بتحليلها، وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يقف هذا المنهج عند جمع البيانات لوصف الظاهرة وإنما يعمل على تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها واستخلاص النتائج منها، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

ولقد تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات، وذلك كما يلي:

- 1- **المصادر الثانوية:** وتمثل في الكتب والمجلات والمقالات والرسائل العلمية والجرائد الرسمية ومواقع الانترنت....، ولقد تم الاستفادة منها في جميع مراحل هذه الدراسة.
- 2- **المصادر الأولية:** من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة، وتم توزيعها على عينة الدراسة.

### خامساً: تصميم الدراسة :

#### أ- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-..
- التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.
- اختبار أثر أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) في الإبداع لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.
- تقديم التوصيات المناسبة على ضوء النتائج الميدانية المتوصل إليها لتشجيع ودعم الإبداع وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

### ب- نوع الدراسة:

يتمثل نوع الدراسة في بناء علاقة سببية بين متغيرات الدراسة، وذلك لتحديد أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الإبداع الإداري).

### ت- مدى تدخل الباحث:

بما أن الدراسة تعتمد على النموذج الوضعي والذي أساسه الحيادية والموضوعية، فإنه تم دراسة الأحداث كما هي دون تدخل.

### ث- التخطيط للدراسة:

الدراسة غير مخططة (ميدانية).

### ج- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):

شملت الدراسة الإداريين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري - بسكرة -.

### ح- المدى الزمني:

الدراسة هي مقطعية (مرة واحدة في وقت واحد)، تم إجرائها في الفترة الممتدة من شهر مارس 2022 إلى غاية شهر جوان 2022.

### سادسا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أ- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
- ب- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للقدرات وذلك لتأثيرها على الأداء وتحقيق إنتاجية أفضل.
- ت- تعزيز فهم العاملين لأهمية الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.
- ث- تساهم الدراسة الحالية في زيادة الوعي لدى الموظفين بأهمية الإبداع الإداري ودوره في حل المشكلات واتخاذ القرار.

### سابعا: هيكل الدراسة:

### الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري

#### المبحث الأول: مدخل للإبداع

الطلب الأول: مفهوم الإبداع وعلاقته بالمفاهيم المتداخلة

المطلب الثاني: نظريات الإبداع

المطلب الثالث: أنواع الإبداع

المطلب الرابع: مستويات الإبداع

## المبحث الثاني: ماهية الإبداع لدى العاملين

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري

المطلب الثالث: أهمية الإبداع الإداري

المطلب الرابع: المبادئ الأساسية للإبداع

## المبحث الثالث: أساسيات الإبداع لدى العاملين

المطلب الأول: عناصر الإبداع الإداري

المطلب الثاني: مراحل الإبداع الإداري

المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري

المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع لدى العاملين

### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية

### المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: أنماط الثقافة التنظيمية

المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية

## المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع لدى العاملين

المطلب الأول: خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية

المطلب الثالث: مفهوم المؤسسة المبدعة

المطلب الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري

الفصل الثالث: دراسة الميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة

المبحث الأول: تقديم الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري والحضري

المطلب الأول: تاريخ إنشاء الوكالة وموقعها.

المطلب الثاني: الفروع الإقليمية للوكالة.

المطلب الثالث: مهام الوكالة العقارية.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لإدارة الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

المطلب الثالث: أداة الدراسة

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

# الفصل الأول

الإطار النظري

للإبداع الإداري

## تمهيد:

تسعى المؤسسات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى العاملين وإثارة الأفكار الجديدة لهم، ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمؤسسات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها، وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

وستنطلق في فصلنا هذا إلى الإطار النظري للإبداع الإداري ونحاول الإحاطة بكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له، وهذا

من خلال تناول المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري.

المبحث الثالث: أساسيات الإبداع الإداري.



## المبحث الأول: مدخل للإبداع

يعتبر مصطلح الإبداع من المصطلحات الشائع استخدامها في الدراسات السيكولوجية والاجتماعية والتربوية، وعلى الرغم من اتفاق الباحثين على أن الإبداع نوع من أنواع النشاط العقلي للفرد إلا أنهم اختلفوا في طرق معالجته وتحديد مفهومه، فقد أظهرت الدراسات أن الإبداع ظاهرة معقدة ذات وجوه وأبعاد متعددة يصعب من خلالها إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه لدى الباحثين.

## المطلب الأول: مفهوم الإبداع

تتعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه ومهنيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

## أولاً: لغة:

إن أصل كلمة "الإبداع" في اللغة العربية مأخوذة من "بدع" الشيء أو ابتدعه أي: أنشأه وبدأه. (السكران، 2011، صفحة 16)

## ثانياً: اصطلاحاً:

عرف الإبداع على أنه: "حالة ليست مألوفة سابقاً ويتحقق وجودها من خلال تفاعل المتغيرات الذاتية للأفراد والظروف البيئية ومستلزمات العمل المتاحة في المنظمة". (خيزر، 2002، صفحة 204)

وكما يعرف الإبداع على أنه: "يتجسد في توليد الأفكار والتي ينتج عنها استغلال أفضل للعمل، فالإبداع في شكله النظري يتمثل في توليد الأفكار، أما عند تطبيقه فلا بد أن تكون له منفعة (قيمة مضافة)، كالإتيان بفكرة جديدة لتخفيض التكاليف، أو تعزيز الإنتاج أو للتوزيع الجيد". (سلطاني، 2013-2014، صفحة 48)

كما يرى دوركر أن الإبداع هو: "الطريقة التي تعتمدها المؤسسة لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً وبما يؤكد العلاقة بين المنظمة والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي، وفي المؤسسات الكبيرة والصغيرة، الخدمية والإنتاجية على حد سواء". (بن وسعد، 2018، صفحة 398)

ويعرف الإبداع على أنه: "عملية ليس لها نهاية، ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافياً (يتضمن التغيرات الطفيفة) أو جذرياً (تغييراً كاملاً) أو لهدف عام (اكتشاف جديد)". (خزار، 2011-2012، صفحة 31)

بناءً على التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع هو: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى انتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت الإنتاجيات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

ثالثاً: علاقة الإبداع بالمفاهيم المتداخلة:

عادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفهوم الاختراع والابتكار، إلا أن الإبداع يشمل في التوصل إلى حل خلاف لمشكلة ما أو فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق والملائم لها. (عبود، 2003، صفحة 13)

ويرى البعض بأن الاختراع يسبق الإبداع ويتوقف عند مستوى مرحلة الوصول إلى فكرة، أما الإبداع فيشمل تطبيق الفكرة، في حين يرى آخرون بأن الاختراع درجة من درجات الإبداع فيتضمن الجديدة على المستوى المحلي. (حرهم، 2009، صفحة 300)

ويمكن تلخيص الفرق بين الإبداع والابتكار في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): الفرق بين الإبداع والابتكار

الابتكار	الإبداع
يتمثل بالقدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب غير عادي.	يتمثل بالقدرة على إيجاد فكرة غير عادية تتمثل بالقدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث غير عادي.
الابتكار ناتج عن العمليات الإنتاجية.	الإبداع ناتج عن المخيلة.
إيجاد شيء على أرض الواقع يكون جديداً وفريداً مثل السلع والسوق أو الخدمات.	الأفكار الجديدة.
من الممكن قياس درجة الابتكار ونسبة نجاحه، حيث أنه يتعلق بالإنتاج والأداء.	من الصعب قياس نسبة نجاح الإبداع.
بما أن الابتكار يتمثل بعمليات التنفيذ، فمن الطبيعي أن يحتاج إلى تكاليف مالية.	لا تحتاج عملية الإبداع إلى تكاليف مالية.
هناك احتمالية للوقوع في المخاطر، كفشل تنفيذ الفكرة الإبداعية مثلاً.	لا يخشى فيه من الوقوع في المخاطر

المصدر: (الوزير، 2020، صفحة 18).

## المطلب الثاني: نظريات الإبداع

لقد ظهرت في فترات مختلفة من القرن الماضي وحتى وقتنا الحاضر كتابات ودراسات مختلفة حول الإبداع، وطرح العديد من الأفكار التي تحولت فيما بعد إلى نظريات بأسماء الباحثين والكتاب الذين تبناها ووضعوها، ويمكن تنفيذ بعض هذه نظريات كما يلي: (الخالدي، 2013-2014، صفحة 17)

أولاً: نظرية (Simon&March1958):

لقد قامت هذه النظرية بتفسير الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فمن خلال عملية البحث يتم خلق بدائل متعددة، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل تتمثل بـ: (فجوة الأداء، عدم الرضاء، بحث ووعي، بدائل، إبداع)، فمن خلال هذه النظرية تعز الفجوة الأدبية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو الداخلية.

ثانياً: نظرية (Stalke&Burns1961):

وتؤكد هذه النظرية على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فعالة في حالات مختلفة ومتعددة، فمن خلال هذه النظرية تعتبر الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فالنمط الآلي يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

ثالثاً: نظرية (Wilson 1966):

تبين هذه النظرية أن عملية الإبداع تتكون من ثلاثة مراحل تهدف إلى إدخال تغيرات في المنظمة، والمراحل الثلاثة هي: (إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه) وتكون عملية الإبداع بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، فكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام 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.

رابعاً: نظرية (Harvey of mill1970):

تركز هذه النظرية على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول، فمن خلال هذه النظرية تم وصف أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال

المختلطة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاد البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب.

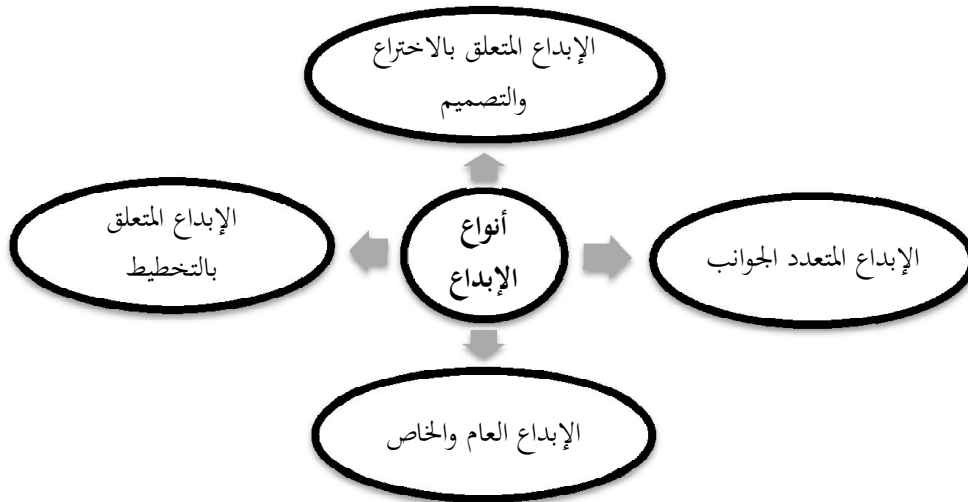
خامسا: نظرية (Zaltman et al 1973):

تصنف هذه النظرية العملية الإبداعية إلى مرحلتين هما (مرحلة البدء ومرحلة التطبيق) ولهذه المراحل عدة مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، حيث تصنف هذه النظرية على أنه عملية جماعية وليست فردية.

### المطلب الثالث: أنواع الإبداع

يصنف الإبداع إلى أنواع عديدة، والشكل الموالي يوضح أبرزها:

#### الشكل رقم (2): أنواع الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على (فتان، 2014-2015).

يوضح الشكل أعلاه أنواع الإبداع على النحو التالي (فتان، 2014-2015، صفحة 33):

أولاً: الإبداع المتعلق بالاختراع والتصميم:

ويشمل:

- أ- الإبداع العلمي: يكون فيه الإنتاج عبارة عن وسيط بين الحاجيات والأهداف المحددة خارجياً، وفي هذا النوع يعالج المبدع مظاهر متعلقة بالمحيط الذي يوجد فيه بهدف تحقيق نتائج أفضل أو اقتراح حلول نظرية، وكمثال على ذلك إبداع الباحثين في مجالات الفيزياء والهندسة والطب وغيرها...
- ب- الإبداع الفني: حيث يخرج المبدع ما في داخله في شكل رسومات أو نحت أو موسيقى.

ت- الإبداع المتعلق بالتأليف: مثل كتابة الشعر والرواية والقصة وغيرها... الخ.

ثانيا: الإبداع المتعلق بالتخطيط:

ويهتم بالشؤون الإدارية ووضع الخطط والبرامج والإستراتيجيات، ويتمثل في:

أ- الإبداع والتخطيط في إنتاج السلع والخدمات.

ب- الإبداع في عملية الإنتاج.

ت- الإبداع في الاتصال وهندسة العلاقات بين الناس.

ثالثا: الإبداع العام والخاص:

يقصد بالعام الإبداع الجماعي مثل الفرق البحثية الطبية والعلمية، والخاص هو لإبداع الفردي.

رابعا: الإبداع متعدد الجوانب:

حيث يكون إبداع الشخص في أكثر من مجال فيكون مثالا: رساما ومهندسا ورياضيا وشاعرا في آن واحد، وتعدد أوجه الإبداع وتختلف أشكاله وهو يتضمن عادة أحد الأمور التالية:

أ- الإبداع منتجات أو مواد جديدة وتصريفها في الأسواق بعد أن تتم حمايتها بالعلامات المميزة ببراءات الاختراع أو بمنح الامتيازات، وتظهر هذه الإبداعات نتيجة الاستجابة لتغيرات طبيعية الطلب ونوعيته في الأسواق وليس لكميته، كما تؤدي المنافسة إلى إبداع مواد ومنتجات جديدة.

ب- إبداع التقنيات التي تساعد على تطوير الأجهزة والآلات والأدوات وما يرافقها من إبداع في طرائق النقل والتوزيع والتجميع والتصنيع المؤدية إلى زيادة الإنتاجية.

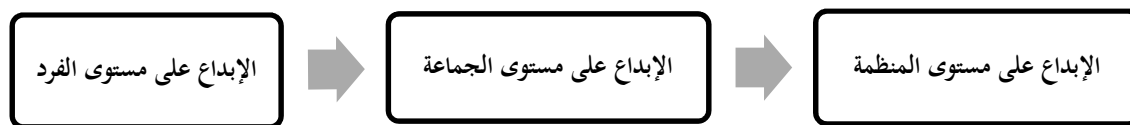
ت- الإبداع التنظيمي: وهو القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإدارية والإجرائية والعمل بها، بحيث تستطيع هذه الهياكل الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ولاسيما الإبداعات التقنية منها.

ث- الإبداع في الأداء والسلوك الإداري كما في إبداع تقنيات حديثة، وطرائق تدريب حديثة وإبداع الحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والمادية التي تعاني منها المؤسسة وتطبيق هذه الحلول.

**المطلب الرابع: مستويات الإبداع:**

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع وهي ممكنة بعضها بعضا وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وهي: الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، الإبداع على مستوى المنظمة، والأنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات، والشكل الموالي يبين ذلك:

## الشكل رقم (3): مستويات الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على (مساعدته، السلوك التنظيمي ، 2016).

يوضح الشكل أعلاه مستويات الإبداع، وسناقش الأنواع الثلاثة باختصار:

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، والقدرة على التحليل، ولقد كتب الكثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف إلى قدرات، واستعدادات، وميول الفرد المبدع، وخصائص وسمات شخصيته المختلفة، التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص الغير مبدع (مساعدته، 2016، صفحة 388).

ومن بين خصائص الشخص المبدع (مساعدته، 2016، صفحة 388):

- أ- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.
- ب- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
- ت- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية القادرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- ث- الشخصية: الفرد المبدع يجب روح المخاطرة ومستقل ومثابر، وعالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادرة على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- ج- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
- ح- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة (مساعدته، إدارة المنظمات، 2013، صفحة 380):

- أ- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- ب- إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- ت- إن الجماعة المتناسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- ث- إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
- ج- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- ح- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة:

لا بد من التأكد بداية بأنه وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وإبداع جماعي، وإن الإبداع لم يعد ترفاً أو شيئاً كمالياً، وإذا أصبح ملحاً وملزماً على المنظمات إذا رغبت بالاستمرار والمنافسة وتحقيق الأرباح أو تقديم الأفضل للخدمات، وقد اقترح الكاتب هارولد لاقيت بعض الشروط الأساسية لتحقيق الإبداع في المنظمات (الطراونة و آخرون، 2012، صفحة 271):

- أ- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادية تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ب- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه سيكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يتمكن منكسر الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل، ليخرج من قيدها بحثاً عن الأساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- ت- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها، وما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات.
- ث- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها.
- ج- وتمكن تنمية المهارات والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيل وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل وأدواته وغيرها.

## المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري

ويتميز العصر الحالي بالمتغيرات المسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي ينتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة إبداعية ونبد الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية.

## المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

ورد مصطلح الإبداع الإداري العديد من المفاهيم في الأدبيات المتخصصة، منها على سبيل المثال:

الإبداع الإداري هو: "كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه العاملين يتسم بالتجديد و الإضافة، ويعود بالمنافع الإدارية أو الاقتصادية أو الاجتماعية على المؤسسة أو أفراد المجتمع". (حمادة، بدون سنة، صفحة 8)

ويرى روبينس وديفيد بأن الإبداع الإداري هو: "عملية يتم من خلالها تحويل أفكار المبتكرة لمنتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب جديدة في العمل". (محمود، 2006، صفحة 33)

في حين يرى بشير أبو بكر أن الإبداع الإداري هو: "قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية و الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها". (توفيق العجلة، 2009، صفحة 14)

كما عرف الإبداع الإداري كونه: "عملية جماعية تتم داخل مجموعة إدارية وبها على أسس علمية". (سحنون، 2004-2005، صفحة 22)

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الإبداع الإداري هو: عبارة عن المبادرة والتي يبديها العامل أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير.

## المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري

لقد اهتم الباحثون وعلماء الإدارة بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من أهمية قصوى تؤدي إلى تنمية وتطوير قدرات الأفراد العلمية الإبداعية، والوصول إلى مدى ملاءمتها وفعاليتها في توظيف الإبداع في مختلف مجالات المؤسسة وأنشطتها على جميع مستويات الأفراد، والجماعات والمؤسسات، وفيما يلي نذكر مجموعة من الخصائص للإبداع الإداري على النحو التالي (يوسف دار العواد، 2017-2018، صفحة 20):



1. الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في تحسس المشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة، ومواصلة الاتجاه.
2. للإبداع الإداري مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يؤدي بالمؤسسة إلى الوصول إلى هدفها.
3. الجهود الإبداعية وما ينتج عنها ليس بالضرورة أن تكون مادية ملموسة فقد تكون على شكل أفكار أو خدمات أو منتجات، أو رؤية معينة.
4. الإبداع الإداري في المؤسسات ليس ظاهرة مقتصرة على فرد واحد، ولكن يمكن ممارسته الأفراد أو المنظمة أو المجتمع.
5. تولد مع الإنسان قدرات إبداعية لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته وسلوكه والعمليات الخاصة بتفكيره.

### المطلب الثالث: أهمية الإبداع الإداري

يمكن إجمال الأهمية التي توفرها ظاهرة الإبداع الإداري على النحو التالي (مسلم، 2015، صفحة 19):

1. تواجه المؤسسات حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير.
2. حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم منتجاتها بشكل أفضل.
3. يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
4. يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.
5. يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة.
6. تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
7. يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
8. يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.
9. يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
10. يدفع الأفراد إلى دخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين وقدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل.

### المطلب الرابع: المبادئ الأساسية للإبداع الإداري

قام داركر سنة 1985 بوضع مبادئ للإبداع الإداري وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المؤسسات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه مجموعة من الممارسات التي يجب على المؤسسة القيام بها، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المؤسسات تجنبها، ومن هنا نذكر الأعمال التي يجب على المؤسسة القيام بها (خلوف، 2017، صفحة 16):

1. إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرض الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.
  2. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فالإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.
  3. لكي يكون الإبداع فعلا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.
  4. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.
- أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي (خلوف، 2017، صفحة 16):

- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
- التوزيع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

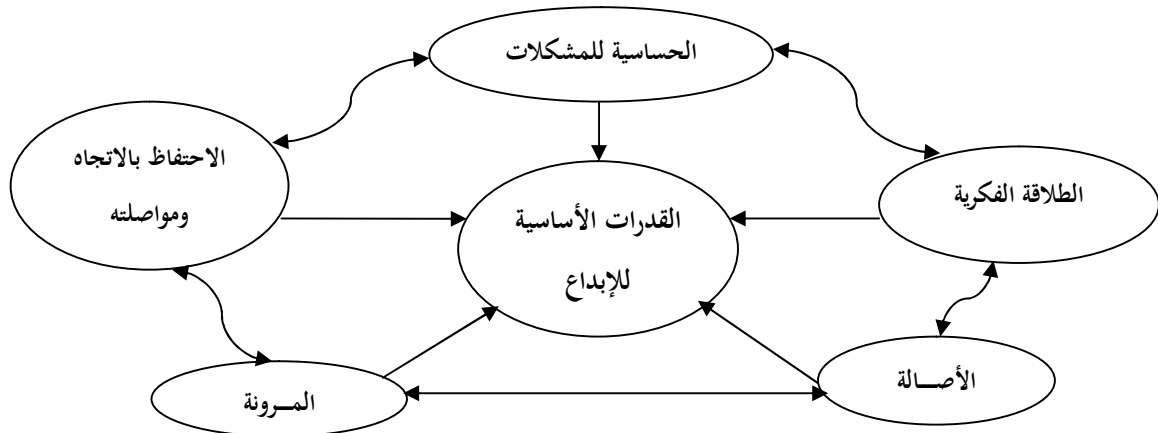
#### المبحث الثالث: أساسيات الإبداع الإداري

هناك مجالات عديدة للإبداع سواء في بناء أو الخطط أو في الإدارات أو تنظيم المهارات وقدرات العاملين، يمكن تقصيصها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانيات التنظيم الإداري.

#### المطلب الأول: عناصر الإبداع الإداري

رغم اختلاف الباحثين والخبراء في إعطاء تعريف جامع مانع للإبداع، إلا أنهم متفقون جميعا على أن الإبداع عبارة عن قدرة تتشكل من العناصر التالية، كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (4): القدرات الأساسية للإبداع



المصدر: (واعر، 2014-2015، صفحة 84).

وفي هذا الإطار يتم تناول القدرات الإبداعية الأساسية للإبداع في مختلف المجالات والتي تتوفر لدى معظم الأفراد بدرجات متفاوتة (واعر، 2014-2015، صفحة 85):

أولاً: الحساسية للمشكلات:

والتي تعد إحدى القدرات الأساسية في التفكير الإبداعي، ويقصد بها قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد الذي قد لا يرى فيه فرد آخر أي مشكلات، وهذا القدر من المشكلات التي يراها المبدع تدفعه نحو التحدي لأحداث تغييرات أو إنتاج جديد يحل هذه المشكلات، وعلى هذا فالحساسية للمشكلات قد تكون سمة دافعية أكثر منها قدرة عقلية، ويرى "جليفروود" وزملائه أن هذه القدرة شرط هام للإبداع وخطوة البدء في أي تفكير إبداعي، وتتجلى هذه القدرة في كل مظاهر السلوك التي تصدر عن الفرد وتشعره بأن الموقف الذي يواجهه ينطوي على مشكلة أو عدد معين من المشكلات التي تحتاج إلى حل، وقد تمثل المشكلة في نوع من التعبير الأدبي أو الشعري أو التصوري أو الانفعالي أو الصياغة العلمية لإحدى المواقف التي أدرك أنها تتضمن مشكلة ما، وهذا الإدراك نفسه يثير دافعا إلى التغيير والتعديل، ويختلف الأفراد في حساسيتهم للمشكلات، ففي موقف معين يرى شخص ما أن هناك عدة مشكلات في حين يرى الآخرون من حوله هذا الموقف واضحا لا يدعو إلى التساؤل ولا يثير إشكالا، ومن هنا نرى أن الحساسية للمشكلات تظهر غالبا في شكل وعي بالنقائص أو العيوب في الأشياء أو المواقف، مما يؤدي إلى الإحساس بالحاجة إلى التغيير، والواقع أن القدرة على الحساسية للمشكلات من أهم قدرات الذكاء الإبداعي، إذ لا سبيل إلى أي إنتاج إبداعي بدون إحساس الفرد بمشكلات تدفعه إلى تجاوز هذه المشكلات بإنتاجات إبداعية، فالحساسية للمشكلات وراء كل دافع للمزيد من المعرفة وتحسين الموقف.

ثانياً: الأصالة:

يعتبر الكثيرون الأصالة مرادف للإبداع نفسه، ويقصد "جليفروود" بالأصالة ذلك الإنتاج غير المؤلف وأن يكون مناسباً ونافعاً، ويرى البعض أن الفكرة لا تكون أصلية أو جديدة إلا حين لا يكون قد سبق إليها سابق من قبل، أو تكون جديدة بالنسبة لصاحبها ونافعة للمجتمع، بمعنى أن صدور فكرة أصلية عن أحد العلماء بعد صدورها عن غيره بعد مدة ما (أيام أسابيع أو شهور قليلة) دون أن تكون بينهما صلة لا يعني أنها ليست فكرة أصلية، لهذا يكتفي بتقدير الأصالة بكون الفكرة نادرة وغير شائعة إلى جانب كونها نافعة، ويطلق على هذه الفكرة الأصلية إذا كانت تتصف بالندرة والتميز، والشخص صاحب التفكير الأصيل هو الذي يمل من استخدام الأفكار المتكررة والحلول التقليدية للمشكلات، كما عرفت الأصالة على أنها القدرة على الإنتاج استجابات أصلية أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كما قلت درجة الشيعو زادت درجة أصالتها، وتتميز الاستجابات الأصلية أيضا بالجدة والقبول الاجتماعي، ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة وتميزها، كما تعرف الأصالة بأنها المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير المرتبطة بإعادة أفكار سابقة، فالأصالة أساس هام من أسس العملية الإبداعية وهي ضد التقليد.

ثالثا: المرونة:

تعني المرونة القدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السيولة التي يعتبر بها الشخص عن موقف ما أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها، أي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، بحيث يتجه الشخص إلى تبني أنماط فكرية يواجه بها مواقف مهما تنوعت واختلف وأن يكون على درجة مرتفعة من التلون العقلي، فالمرونة هي تنوع الأفكار في جوهرها والتي لا تقتصر على نوعية معينة من الحلول أو تقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، حيث يغير الفرد المبدع باستمرار اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف أو المهمة أو إستراتيجية العمل، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس الكم، كما تركز على تدفق المعلومات بسهولة ويسر، وتتكون المرونة من عاملين:

- أ- المرونة التلقائية: هي القدرة على الإنتاج أكبر عدد من الأفكار التي ترتبط بموقف معين، على أن تكون الأفكار متنوعة وغير متوقعة وتحول مسار التفكير، إضافة إلى الانتقال السريع من استجابة لأخرى، والقدرة على تقديم استخدامات غير معتادة لشيء كاستخدام الصحية في أشياء متعددة غير القراءة.
- ب- المرونة التكيفية: هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يتمكن من حل مشكلة معينة، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضادة للفرد المتصلب عقلياً، وتعني التغيير في الحلول الممكنة كإعطاء عناوين مختلفة لقصة قصيرة واحدة.

رابعا: الطلاقة:

- المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، وتعد الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، ويمكن استعراض عوامل الطلاقة كالتالي:
- أ- طلاقة الكلمات (الطلاقة اللفظية): وهي القدرة على إنتاج كلمات تتوفر فيها شروط معينة، حيث يمكن القيام بالاختبارات التي تتطلب إنتاج كلمات تنتهي أو تبدأ بحرف أو مقطع معين.
- ب- الطلاقة الارتباطية: هي السهولة في الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في صفة ما (إنتاج أكبر عدد من المترادفات والمتضادات) حيث لا يكون لنوع الاستجابة أهمية، وإنما تكون الأهمية في عدد الاستجابات التي يصدرها الفرد في زمن محدد.
- ت- الطلاقة الفكرية: وهي القدرة على سرعة الإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد لمشكلة ما أو موقف مثير (إعطاء عنوان وتقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحى بها هذا العنوان).
- ث- الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على التعبير عن التفكير بطلاقة، بمعنى التفكير السريع في تكوين كلام مترابط متصل وصياغة الأفكار في عبارات مفيدة، ويرى "جليفورد" بأنها القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة الملائمة.

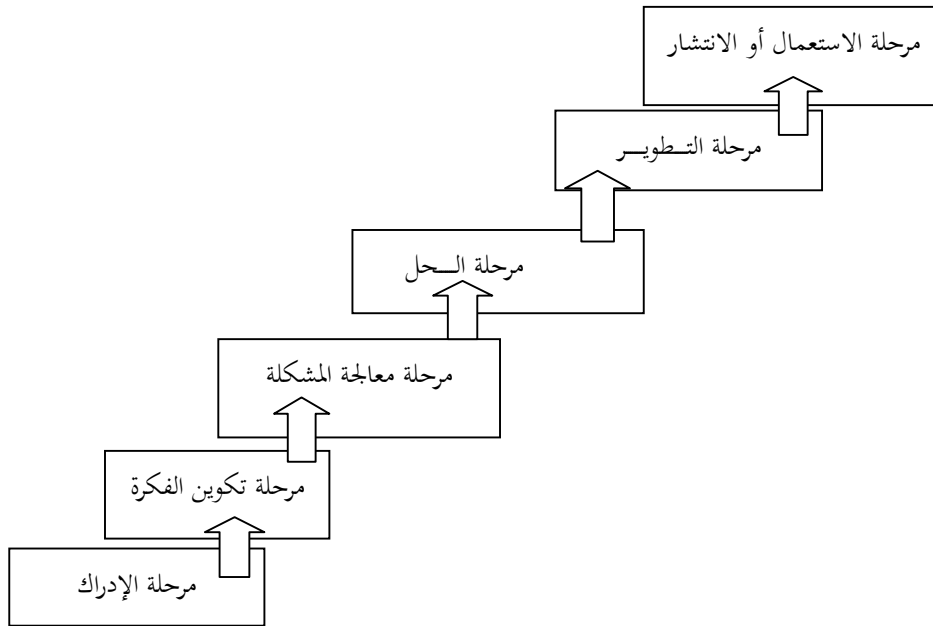
خامساً: قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته:

وتتضمن القدرة التي يمتلكها الفرد المبدع على الانتباه المستمر والمتواصل لتحقيق هدف معين على الرغم مما يعترضه من معيقات، بمعنى التغلب على المعوقات وإزالة ما يعيقه وما يزيد من غموض المشكلة، وتظهر أهمية اتصاف الفرد بالقدرة على المتابعة بمدى استمراره وقدرته على متابعة تنفيذ العمل لتحقيق الهدف، بالإضافة إلى قدرته على مقاومة المشتتات وتجاهل العناصر الفرعية وغير المتعلقة بالمشكلة موضوع البحث، والتي ترتبط بقدرة ومثابرة الفرد على بذل المزيد من الجهد اللازم والاستمرار في العمل مهما تطلب من زمن، دون التوقف أو التخلي عنه حتى يتم تحقيق ما يهدف إلى انجازه أو يتمكن الفرد من استخراج الفكرة المسيطرة في ذهنه.

### المطلب الثاني: مراحل الإبداع الإداري

يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع الإداري بما يلي:

الشكل رقم (5): مراحل الإبداع الإداري.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على (حمادة، بدون سنة).

يمكن توضيح مراحل الإبداع الإداري على النحو التالي (حمادة، بدون سنة، صفحة 11):

أولاً: مرحلة الإدراك:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.

ثانيا: تكوين الفكرة:

مرحلة تكوين هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم.

ثالثا: مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطأ عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات.

رابعا: مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقيق نجاح المشروع المستهدف.

خامسا: مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحمل مشكلات عدم تأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية الموافقة لذلك.

سادسا: الاستعمال أو الانتشار:

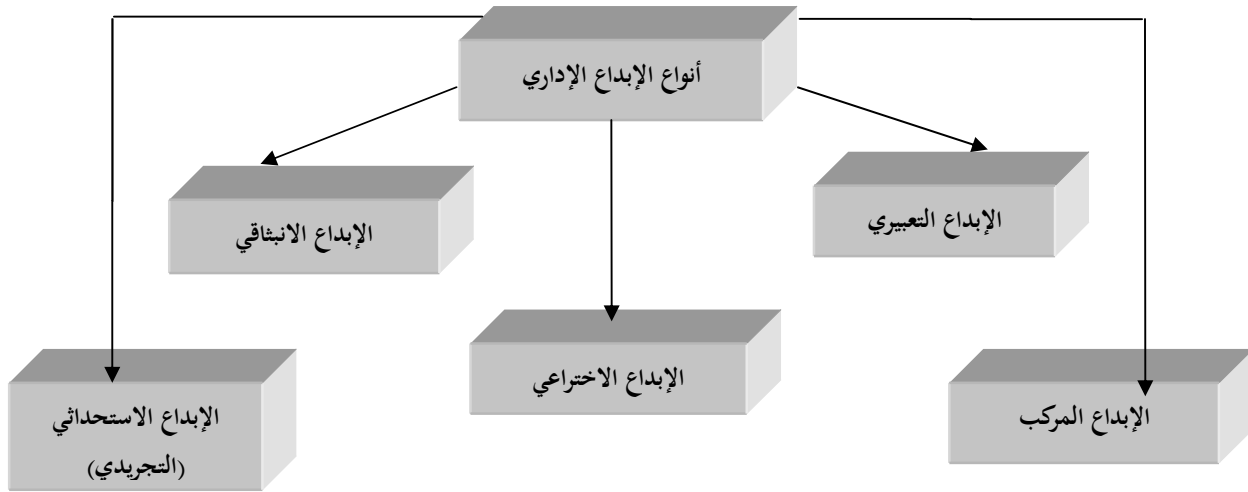
تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

نجد عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من لتفكير، بل إنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

### المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري

هناك خمسة أنواع للإبداع الإداري التي وصل إليها الباحث (كالفن تايلور) الذي قاد مؤتمرات جامعة "يوتا" لدراسة الإبداع، كما يقول الأستاذ المبدع (زهير منصور المزيدي) في كتابه "مقدمة في منهج الإبداع" وقد صنفها كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6): أنواع الإبداع الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على (السويدان و العدلوني، 2004).

يوضح الشكل أعلاه أنواع الإبداع الإداري على النحو التالي (السويدان و العدلوني، 2004، صفحة 30).

#### أولاً: الإبداع التعبيري:

ويبدو أن ما يميز النابغين في هذا النوع من الإبداع هو وصفة التلقائية وصفة حرية أو المستوى المستقل، وغالبا ما يكون هذا النوع في مجال الأدب والفن والثقافة.

#### ثانياً: الإبداع الإنتاجي:

وهو ناتج لنمو النوع التعبيري والمهارات، فيؤدي وهو ناتج لنمو النوع التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير متكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالبا ما يكون هذا النوع في مجال تقسيم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

#### ثالثاً: الإبداع الاختراعي:

وهذا النوع يتطلب المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى "التركيب" كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو كمحاولة المدير ربط فكره الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.

#### رابعاً: الإبداع التجريدي:

ويتطلب هذا النوع من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا النوع بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج، أو نظرية جديدة، أو نوع جديد من الأقمشة... الخ، ويلاحظ أن معظم

الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات، وتسمى هذه العملية " التجديد".

خامسا: الإبداع الانبثاقى:

أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن مبدأ جديد تماما في أكثر الأنواع و أعلاها تجريدا، من مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

### المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري

يوجد العديد من المعوقات التي عادة ما تقيد عملية الإبداع في المنظمات، أبرزها (حمادة، بدون سنة، صفحة 10):

- الاهتمام الزائد بالشكليات الإدارية من دون النظر إلى المضمون والعمل على تطوير ومواكبة التحديات الإدارية الحديثة.
- إدخال تقنية المعلومات و الاتصالات دون العمل على ضرورة إحداث تغيرات ماثلة في القوانين واللوائح والإجراءات.
- التمسك بالواقع أو بالتراث دون المخاطرة في اكتشاف مزايا التغيير والابتكار.
- هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة.

يتأثر الإبداع سلبا بالمعوقات التي يمكن أن تعترض طريقه، إذ تحول دون تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج المرجوة،

ويوجد عدد من المعوقات التي يمكن تصنيفها إلى عدة مجالات كم يلخصها الجدول الموالي:

### الجدول رقم (2): معوقات الإبداع الإداري

المعوقات التنظيمية	المعوقات الذاتية
مقاومة الجهات الإدارية للتغيير	المعوقات العقلية
سوء البيئة التنظيمية	المعوقات الانفعالية
عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة	المعوقات الدافعية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على (العطار، 2011-2012).

كما يبين الجدول أعلاه هناك معوقات ذاتية وأخرى تنظيمية، يمكن توضيحها فيما يلي:

#### أولاً: المعوقات الذاتية:

وهي المتعلقة بالفرد نفسه، والتي نمت معه بالاحتكاك وتراكم الخبرات وتشمل: (العطار، 2011-2012، صفحة 43)

أ- المعوقات العقلية: وتتمثل في إتباع أساليب التفكير النمطي والميل إلى المجازاة، وغياب القدرة على التصور، وضعف القدرات الإدراكية والرؤية الخاطئة للأشياء وعدم مدخل الحل الوحيد.

ب- المعوقات الانفعالية: وهي التي تتعلق بالانفعالات الفرد كالحوف، والتردد وضعف الثقة بالنفس وعدم القدرة على تحمل المسؤولية، أو الحماس المفرط إذ تعمل هذه المعوقات على تقييد الإبداع وخموله.



ت- المعوقات الدافعية: وهي التي تؤثر على رغبة الداخلية للفرد و تحد منها وقد تؤدي إلى الإحجام، ومنها قلة التحدي وغياب روح المبادرة وضعف الحساسية للمشكلات، وانعدام الرغبة بالتحديد وغياب الحافز، وقلة التشجيع أو التنشيط من قبل البيئة المحيطة.

ثانيا: المعوقات التنظيمية:

- يصعب حصر كافة العوامل التي تحد الإبداع لدى كافة الأفراد والمؤسسات وقيادتها وجماعتها، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل في المؤسسات العربية وتمثل فيما يلي: (همد، 2016، صفحة 35)
- أ- مقاومة الجهات الإدارية للتغيير: لأنها ترى فيه تغيير الوضع اعتادات عليه، وهذا ما يسمى بجمود الإدارة، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طريق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والقرارات المتبعة وإلا اعتبرت ذلك خروجاً عن المؤلف.
- ب- سوء البيئة التنظيمية: والتي تتمثل في: (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) والمناخ التنظيمي غير صحي يجبط طاقات الأفراد ويحجمها.
- ت- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمؤسسة ككل ويجرس فقط على التفتيش عم يسئ لهم هو قائد لا يؤهل للمؤسسة للبقاء.

## خلاصة الفصل الأول:

وفي الأخير نستنتج أن المؤسسات كيفما كان نوعها اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها تسعى إلى تحقيق الإبداع الإداري بمختلف مستوياته سواء على مستوى الفرد أو الجماعات أو على مستوى المنظمة، وتحاول عديد النظريات معالجة الإبداع الإداري بوجهات مختلفة حسب رؤية المفكر الرائد لتلك النظرية، ويشهد الإبداع الإداري عديد من العناصر التي تساعد على تنميته تتجلى في دور المؤسسة والفرد ووسائل الإعلام والاتصال، كل هذه من شأنها أن تساعد على تنمية الإبداع الإداري، إلا أنه يواجه معوقات عديدة تحول دون تحقيقه وتختلف بين المعوقات الذاتية والمتعلقة بالموارد البشري، ومعوقات تنظيمية متعلقة بالمؤسسة.

# الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

وعلاقتها بالإبداع لدى العاملين

**تمهيد:**

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام واسع من قبل الباحثين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، كونها توطر أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة وباعتبارها إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وبما أن منظمات الأعمال تشهد حالياً جملة من التطورات والتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية وغيرها، ولعل ما يميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى هو امتلاكها لثقافة قوية تمكن أعضائها من الالتزام والاحترام بالوقت، تشجيع العمل الجماعي، وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يساهم في تحقيق أهدافها.

انطلاقاً مما سبق، فإننا من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية في الإبداع لدى العاملين.

**المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية**

تعتبر الثقافة التنظيمية عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن تماسك الثقافة في المنظمة أثبت بأنها المحدد الرئيسي للنجاح.

**المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية**

قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة، مختلفة حول الثقافة التنظيمية.

عرف شاين (shein) ثقافة المنظمة بأنها: "ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، الاكتشاف أو التطور من خلال التعلم كيفية التعامل مع المشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك والتفكير، والشعور، بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات." (مساعده، 2016، صفحة 328)

عرف (Wheelen &Hunge) ثقافة المنظمة بأنها: "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتنعكس على سلوكهم في الإدارة واتخاذ القرارات." (التميمي، 2013، صفحة 6)

وفي تعريف آخر هي: "الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف." (ممدوح كامل، 2016، صفحة 596)

ويرى (نلسون وكويك) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عند ما يخرج السلوك عن الحدود له، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وجميع المستويات في المنظمة. (عبد الواحد، 2015، صفحة 53)

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة القيم والسلوكيات المشتركة، الذهنيات والأعمال التي توجه جهود أفراد نحو إنجاز الأهداف المشتركة." (ممدوح كامل، 2016، صفحة 596)

من خلال التعاريف السابقة نستطيع تقديم تعريف شامل للثقافة التنظيمية: هي عبارة عن ذلك الكل من القيم والمعتقدات والأفكار والممارسات السائدة في البيئة العمل، والتي أصبحت بمرور الزمن سمة خاصة بالتنظيم كما أنها انعكاس لثقافة المجتمع.

**المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية**

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة إلى أخرى، يمكن تحديد هذه الخصائص فيما يلي: (عزاز و سوامية، 2020، صفحة 81)

أولاً: الانتظام في السلوك والتقييد به:

نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

ثانياً: المعايير:

هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.

ثالثاً: القيم المتحكمة:

توجد قيم أساسية تبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.

رابعاً: الفلسفة:

لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

خامساً: القواعد:

تعليمات تصدر من المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة لأخرى.

سادساً: المناخ التنظيمي:

مجموعة من الخصائص تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم وأتجاهاتهم وإدراكهم.

وفي رأي آخر فإن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية: (خير الدين، 2015-2014، صفحة 11)

➤ ثقافة المؤسسة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو عناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل

ثقافة المؤسسة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

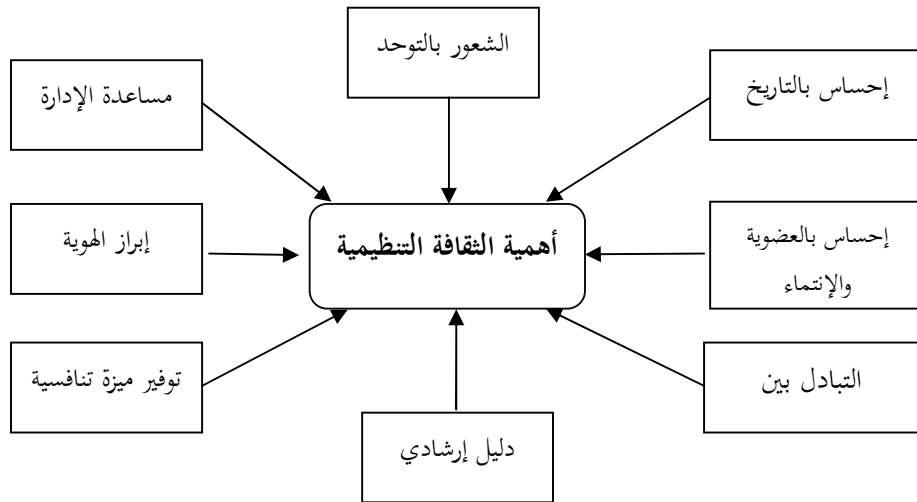
- الجانب المعنوي: (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).
- الجانب السلوكي: (عادات وتقاليد أفراد المؤسسة، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة).
- الجانب المادي: (كل ما ينتجه أفراد المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني، والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).

- نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
- نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد بعض الملامح القديمة.
- خاصية التكيف: تتصف ثقافة المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز الأداء التنظيمي ويمكن تلخيص أهميتها في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (7): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على (مساعدته، 2016) (بورقة و حصابة، 2020)

يوضح الشكل أعلاه أهمية الثقافة التنظيمية والمتمثل في: (مساعدته، 2016، صفحة 329)

#### أولا: بناء إحساس بالتاريخ (History):

فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

#### ثانيا: إيجاد الشعور بالتوحد (Oneness):

حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

ثالثا: تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership):

وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرار وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

رابعا: زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange):

ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات.

وفيما يرى آخرون أن أهمية الثقافة التنظيمية تتمثل في: (بورقة و حسابية، 2020، الصفحات 12-13)

- الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقتهم.
- تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل: الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.
- الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعلا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، كما تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل..

**المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية**

يزداد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسات لما لها من أثر بالغ الأهمية على أداء الأفراد والمؤسسة ككل، وهناك العديد من الأسباب التي مهدت الطريق لظهور مدرسة الثقافة التنظيمية، ومن أهم هذه الأسباب نذكر: (بركات، 2017-2018، صفحة 84)

1. أثر الثقافات التنظيمية (ثقافة المجتمع) في الأداء، من خلال دراسة التجربة اليابانية في التسيير.
2. فشل بعض مشروعات الاندماج بسبب عدم الاتفاق قيم العاملين في المؤسسات المندمجة، الأمر الذي لفت النظر لضرورة دراسة الثقافة التنظيمية.
3. البحوث السابقة في مجال المناخ التنظيمي من خلال دراسة بعض القيم التنظيمية والحاجة إلى مدخل أكثر شمولاً يساعد في تفسير جوانب التنظيم المختلفة.
4. تفسير الأداء، فنظر لفشل المدارس الإدارية السابقة في تفسير أسباب اختلاف مستويات الأداء بين المؤسسات في الهياكل والعلاقات البيئية، مما لفت النظر إلى دراسة الثقافة التنظيمية باعتبارها أساس يمكن من خلاله تفسير اختلاف الأداء بين المؤسسات.



## المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتدادا للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من الفراغ، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سالبا أو إيجابيا، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر بالنظريات، مكونات، أنماط ووظائف الثقافة التنظيمية، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

## المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة والشخصية و السلوك التنظيمي، أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات أو النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة الأفراد والجماعات والتنظيم، وفي هذا السياق سنتطرق إلى مجموعة من النظريات: (سويسي، 2013-2012، الصفحات 45-46)

## أولا: نظرية القيم:

يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة.

ويرى Obler أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

## ثانيا: نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة. وبالتالي يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهو ما يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

ويمكن القول أن هذه النظرية ما هي إلا علم يسعى إلى الحفاظ على المؤسسة وفقا لأهداف محددة وبمراعات مؤثرات معينة.

## ثالثا: نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصور قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة.

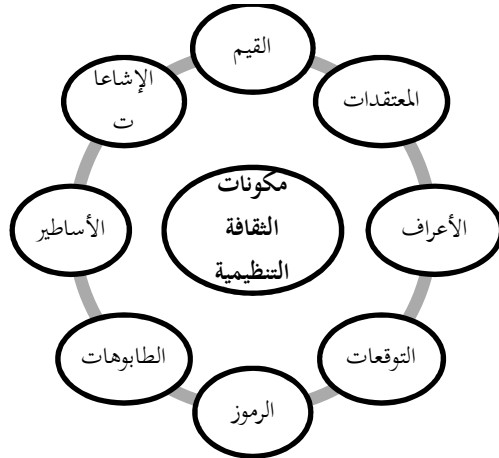
ويرى آخرون أن أهم نظريات الثقافة التنظيمية تتمثل في: (دحماني، 2018-2017، الصفحات 86-87)

- نظرية المؤسس أو الرمز: يبرز مفاد هذه النظرية في أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمتها، فلسفته، معتقداته وكيف ستكون المؤسسة فيما بعد)، بالتالي فهو يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين أعضاء المؤسسة، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة فيها.
- نظرية المجالات: تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وعوامل خارجية تتمثل بالبعد التطوري، ذلك لأن كل منظمة عند نشأتها لها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، فيتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فيتمثل في مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية للمنظمة، هذه الأخيرة التي يجب أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة.
- نظرية التفاعل التنظيمي: تحث هذه النظرية بأن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة والعمليات)، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي.

#### المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تشمل ثقافة أي مؤسسة على مجموعة من القيم والمعايير الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المؤسسة وتساعدهم على فهم بيئتها من حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المؤسسة، وعلى هذا يمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية حسب الشكل الآتي:

#### الشكل رقم (8): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على (عطا الله، 2018) (سالم، 2006).

يوضح الشكل أعلاه مكونات الثقافة التنظيمية على نحو الآتي: (عطا الله، 2018، صفحة 39)

#### أولاً: القيم التنظيمية:

تمثل القيم الموجودة في بيئة العمل والتي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المتعددة مثل: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.

#### ثانياً: المعتقدات التنظيمية:

وهي الأفكار المشتركة بين العاملين في بيئة العمل، مثل المعتقدات المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي وتأثير ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### ثالثاً: الأعراف التنظيمية:

وتتكون من معايير يتم الالتزام بها في المنظمات، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة.

#### رابعاً: التوقعات التنظيمية:

هي مجموعة من التوقعات التنظيمية التي يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر أثناء فترة العمل في المنظمة، كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس، والزملاء من زملائهم الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم الحاجات النفسية للفرد العامل.

فيما يرى آخرون أن مكونات الثقافة التنظيمية، تتمثل في: (سالم، 2006، الصفحات 16-18)

- الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصور الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري وشكل المباني وهيئتها، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.
- الطابوهات (الممنوعات): وهي ما تود المؤسسة إخفائه ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو كلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطرابات في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل.
- الأساطير: هي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليماً لأفراد المنظمة في شكل صورة مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.
- الإشاعات: من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات، والتي تعتبر أخبار لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعاً من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعاً من الأساطير المتداولة يومياً في المنظمة.

**المطلب الثالث: أنماط الثقافة التنظيمية**

اختلف الباحثون في تحديد أنماط الثقافة التنظيمية، إذ يعود هذا التباين إلى المعيار المعتمد في تحديد هذه الأنماط من جهة وطبيعة الثقافة التنظيمية التي تسود مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات من جهة أخرى، ومن بين التصنيفات المعتمدة، ما يلي:

أولاً: حسب تصنيف شاين:

قسم (شاين) الثقافة التنظيمية إلى أربعة تصنيفات كالتالي: (محمود حجازي، 2015، صفحة 21)

- أ- ثقافة القوة: يتصف هذا النمط بأن القيادة تكون في عدد قليل من الأفراد، ويعتمد اختيارهم على قدراتهم الخاصة ويتم تحفيزهم من خلال المكافأة، والعقاب وتدعيم قيم العدل، والقوة والحزم لدى القادة كصفة أساسية للقيادة، ورفض قيم الفساد والتحيز والظلم، والتسيب واعتبار أن القادة الذين يتصفون بهذه الصفات هم نموذج مرفوض ويكون هذا النمط صالحاً، وفعالاً للمنظمات الجديدة والصغيرة، إلا أن المشاكل تزداد مع زيادة حجم المنظمة وتعقد هيكلها.
- ب- ثقافة الدور: تتصف المنظمات التي تتبنى هذا النمط بأن القوة موزعة بتوازن بين القادة، والسلطة في الهيكل البيروقراطي وتعد قيم الاعتمادية، والتفويض، أهم القيم الأساسية في المنظمة، وتتميز بتفضيل وجود مستويات إشرافية محدودة، وتعمل هذه الثقافة في البيئات المستقرة، ويعد تعطيل التطوير، والتغيير وإشعار الأفراد بعدم الثقة أهم عيوب هذه المنظمات.
- ت- ثقافة الإنجاز: يتسم هذا النمط الثقافي بالتركيز على الواقعية من خلال إعطاء الأفراد فرص لعمل ما يحبون، وتدعم وتركز على قيم الانتماء والالتزام، والأفراد يساندون (بصفة شخصية وتطوعية) الأهداف النبيلة، وهذه الثقافة تقدر العمل بنشاط وجد، وتطلب الثقافة من الأفراد بذل الطاقة و الوقت من أجل أهداف المنظمة، والأفراد في هذه الثقافة يتعرضون للاحتراق النفسي، والتركيز على وجود رؤية واضحة ومحددة أكثر من التركيز على الإجراءات واللوائح.
- ث- ثقافة التدعيم: تتسم المنظمات التي تتبنى هذا النمط بتدعيم العلاقات الإنسانية التي تدعو إلى دعم الآخرين ومساعدتهم، ويعمل الأفراد من واقع إحساسهم بالالتزام والانتماء، نحو المنظمة وتوجد غالباً في المنظمات الإنسانية وبالنقابات والاتحادات المهنية والمنظمات الأهلية، ووجود قيم الثقة والاهتمام والرعاية للآخرين، والتضحية من أجل الآخرين تمثل دافع قوي للسلوك.

ثانياً: حسب تصنيف والاش 1983 Wallach:

صنف (والاش) الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة الإدارية إلى ثلاث أنماط وهي: (بركات، 2017-2018، صفحة

119)

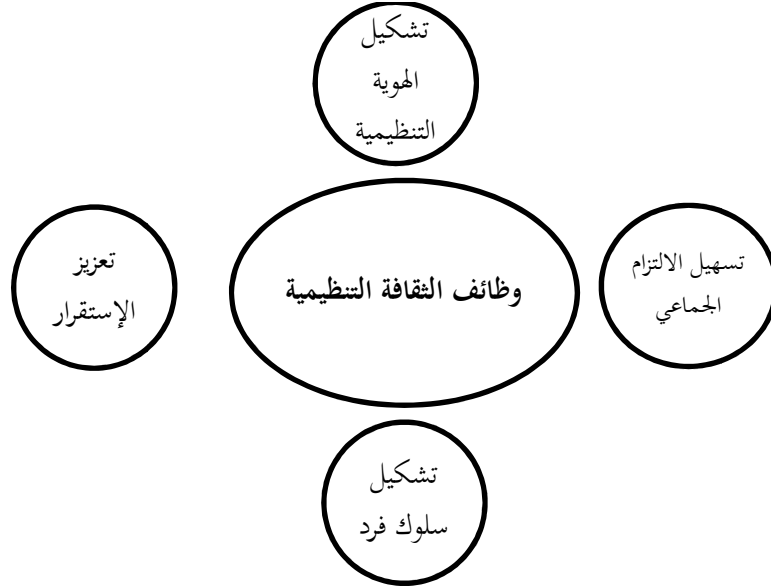
- أ- الثقافة البيروقراطية: وهي الثقافة التي تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منمطاً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
- ب- الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفر بيئة عمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ت- الثقافة التدعيم ( المساندة ): تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

#### المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (9): وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على (مساعدته، 2016).

يوضح الشكل أعلاه وظائف الثقافة التنظيمية على نحو التالي: (مساعدته، 2016، صفحة 331)

أولاً: إعطاء أفراد المنظمة هوية تنظيمية Organizational Identity:

إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعده على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

ثانياً: تسهيل الالتزام الجماعي Collective Commitment:

إن شعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبلون هذه الثقافة.

ثالثاً: تعزيز استقرار النظام Stability if the System:

تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

رابعاً: تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم **Understand what is going on**:

فتثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما، ويتحقق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة المنظمة بمثابة (الصمغ/ الإسمنت) الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

### المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع لدى العاملين

تقوم المؤسسات بتبني معايير وممارسات وظيفية تعرض وتؤصل الإبداع، وتسعى لإيجاد النظم والأساليب التي تجعل من العملية الإبداعية قيمة وظيفية تمثل اهتماماً لدى العاملين، وذلك بتبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأسيس قنوات الاتصال المفتوحة.

#### المطلب الأول: خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية

إن الثقافة التنظيمية الإبداعية تعتبر إستراتيجية حيوية لبقاء نمو المؤسسة، فالمؤسسات اليوم بحاجة إلى إضافة الطابع المؤسسي على عملية الإبداع خلال خلق الثقافة التنظيمية، يمثل التفكير الإبداعي عنصر مهم ضمن قيمتها وافتراضها وإجراءاتها. إن بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية يعني الاهتمام بعناصر الاختيار والبحث والمكافأة والبقاء، ويتطلب بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية التأكيد على العناصر التالية: (بركات، دورالثقافةالتنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، 2016، الصفحات 83-84)

- غرس الالتزام في الفلسفة العامة والأهداف.
- مكافأة الجدارة (الكفاءة) وتطوير مكافأة العاملين المتميزين.
- المحافظة على التماسك من خلال دعم الالتزام عن طريق جذب وتطوير وإبقاء الفرد الكفؤ والتمسك به.

#### المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية

تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية فيما يلي: (حريم، 2009، الصفحات 262-263)

##### أولاً: قبول الغموض:

التأكيد الزائد على الموضوعية وتحديد الأمور يقيد الإبداع.

##### ثانياً: رقابة خارجية منخفضة:

يجب إبقاء السياسات والأنظمة والتعليمات وغيرها من أدوات الرقابة التنظيمية أقل ما يمكن.

##### ثالثاً: التسامح مع المخاطر:

تشجيع العاملين على التجريب والبحث دون خوف من الفشل، التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم.

رابعاً: التسامح مع الصراع/ النزاع:

تشجيع التنوع وتباين الأفكار، والانسجام والتوافق بين الأفراد والجماعات ليس دليلاً على الأداء العالي.

خامساً: التركيز على الغايات بدلاً من الوسائل:

توضيح الأهداف، وتشجيع الأفراد على النظر في المسارات البديلة لتحقيق هذه الأهداف. هناك عدة إجابات صحيحة لأي مشكلة.

سادساً: التركيز على منظور النظام المفتوح:

مراقبة ورصد البيئة عن كثب والاستجابة لأي تغيرات تحدث.

سابعاً: التغذية الراجعة الإيجابية:

على المديرين تزويد العاملين بتغذية راجعة إيجابية وتشجيعهم ومساندتهم لكي يشعروا بأن آرائهم الإبداعية تلقى الاهتمام المناسب.

**المطلب الثالث: مفهوم المؤسسة الإبداعية**

تعتبر المؤسسة المبدعة كياناً تنظيمياً، صممت بيئته الداخلية لتساهم بتبني الأفكار الخلاقة ومصادرها وما ينتج عنها خيارات مختلفة، أي أن الإبداع ما هو إلا نتاج تفاعل بين الفرد والبيئة التي يعمل بها والذي يتطلب جهداً تعاونياً بين أعضاء المؤسسة كافة.

فالمؤسسة المبدعة هي التي تشجع على الإبداع وتكافئ النجاح ولا تعاقب على الفشل، وهي التي تتعلم من أخطائها ومن تجاربها وتسعى إلى تحسين المستمر لأدائها وتحقيق مستوى عالٍ من الأمن الوظيفي للعاملين، وحتى تكون المؤسسة مبدعة يجب عليها تغيير ثقافتها، طرق تفكيرها، العلاقات السائدة بين العاملين حتى تسمح ب بروز الإبداع وتوليد أفكار أصلية. (واعر، 2014-2015، صفحة 173)

كما تعتبر المؤسسة المبدعة مؤسسة تملك مهارة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، وتعديل سلوكها ليعكس المعارف والأفكار الجديدة، فهي تنطوي على بيئة يتم فيها دعم التعلم التنظيمي، بحيث يكون العمل الجماعي والتعاون والإبداع قيم تنظيمية يؤمن بها جميع العاملين في المؤسسة، ولذلك يمكن تحديد الوظائف الأساسية للمؤسسة المبدعة في النقاط التالية: (بركات، 2018-2017، صفحة 125)

- خلق فرص التعلم المستمر.
- تعزيز الحوار والنقاش.
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
- إنشاء نظام لدعم التعلم وتبادلته.

- تمكين العاملين.
- ربط المؤسسة بالبيئة.
- استخدام القادة الذين يشجعون التعلم على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي.

#### المطلب الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري

يعتمد نجاح الإبداع بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة الإبداع وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص الإبداع، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين، ومن خلال تكوين فرق العمل لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات جديدة ترقى لمستوى توقعاته واحتياجاته والعمل بشكل مستمر على تحسين جودة الخدمات والمنتجات. (بركات، 2017-2018، صفحة 128)

نظرا لتأثير الثقافة التنظيمية على كل الجوانب التنظيمية في المؤسسة فإنه لا ينبغي النظر إلى المؤسسة دون تأثير الثقافة التنظيمية، وفي ظل الاهتمام بالإبداع ومساعدة الأفراد العاملين على التفكير والتصرف بطرق جديدة ينبغي النظر إلى الثقافة التنظيمية المعززة للإبداع كعنصر مهم في المؤسسة.

وقد ذكر بيرك 2000 Burke أن الإبداع والابتكار في المؤسسة لا يمكن فصلها على الثقافة التنظيمية، لذلك فإن تشجيع الإبداع لدى العاملين يتطلب من المؤسسات ضرورة الاستعانة بنمطين رئيسيين من الثقافة التنظيمية التي حددهما Brand 1998 وهما الثقافة التنظيمية الإبداعية القائمة على التنوع والتعلم المستمر والثقافة التنظيمية المساندة (الداعمة) القائمة على التمكين ودعم الآخرين، وفي المقابل أكد الباحث على ضرورة التخلص من نمط الثقافة التنظيمية القائمة على التحكم والهيمنة (البيروقراطية) التي تقف كحاجز في طريق الارتقاء بالإبداع لدى العاملين.

وأشار روبنسون وستيرن Robinson & Gittomer إلى أن الثقافة التنظيمية الإبداعية عادة ما تتميز بقدرة كبيرة على تشجيع أداء الأنشطة والمبادرة الذاتية، فضلا على تحفيز العاملين وفرق العمل على مواجهة المشكلات والتوصل إلى حلول مناسبة لها، وبالتالي تلعب دورا إيجابيا في تعزيز الدافعية الداخلية للإبداع.

ويؤكد كذلك أمايل وجيتومر Amabile & Gitomer إلى أنه بمقدور العاملين أداء مهام العمل أكثر إبداعا عندما تتاح لهم فرصة لاختيار طريقة أداء المهام الموكلة إليهم.

وعلى عكس من كل ما سبق، يمكن لمعايير وقيم معينة التأثير بشكل سلبي على الإبداع لدى العاملين، فسيادة مستويات مرتفعة من الثقافة التنظيمية البيروقراطية التي تركز على الالتزام بالأوامر يؤثر سلبا في السلوكيات الإبداعية لدى للعاملين في العديد من المواقف الإجرائية في العمل، وعادة ما يؤدي جمود المعايير أو التركيز الكبير على توقيع العقوبات إلى إعاقه الإبداع لدى العاملين، فقد أكدت العديد من الدراسات أنه من الأسباب التي تعوق الإبداع لدى العاملين ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة



طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء العاملين أو رغبة قادة المؤسسات في المحافظة على امتيازاتهم.

إن الإبداع يتطلب ثقافة تنظيمية مختلفة بشكل جذري عن تلك الثقافات التي تشجع التماسك بمعايير واتجاهات وسلوكيات محددة، وتنظر للإبداع كمهدد للنظام، لهذا لا بد للمؤسسة أن تحقق قدرا معقولا من التوازن ما بين وظيفة الثقافة التنظيمية في إيجاد الهوية ووحدة التوجه والتفكير والسلوكيات في المؤسسة من جهة وبين الحاجة المتزايدة إلى الإبداع كمصدر للتجديد بالمؤسسة من خلال الإتيان بالحلول الجديدة غير المألوفة لمشكلات مألوفة من جهة أخرى. (بركات، 2017-2018، الصفحات 131-134)

## خلاصة الفصل الثاني:

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، ولهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها من خلال التعرف على خصائصها، أسباب الاهتمام بها، أهميتها، نظريتها، مكوناتها، أنماطها، ووظائفها وأثرها على الإبداع لدى العاملين.

فتوفير البيئة الإبداعية يعتبر منهج فكري وعلمي للإصلاح والتطوير الإداري، حيث تقوم المؤسسات بتبني معايير وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع، وبذلك فإن خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية يعتبر إستراتيجية حيوية لبقاء ونمو المؤسسة.

# الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية

في الإبداع لدى العاملين

بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري

الحضري بسكرة

### تمهيد:

بعد تعرضنا إلى الجزء النظري والذي تضمن دراسة كل من الإبداع لدى العاملين والثقافة التنظيمية، وكذلك توضيح الأثر الذي يربط بين الإبداع لدى العاملين والثقافة التنظيمية في المؤسسة، وجب علينا توضيح ذلك من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة معينة، ولقد كانت هذه المؤسسة هي الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- محطة دراستنا.

بناء على ما سبق، سيتم في هذا الفصل تناول الباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري والحضري -بسكرة-.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

### المبحث الأول: تقديم الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري والحضري -بسكرة-

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تقديم الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري والحضري -بسكرة-، أين تم إجراء الدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول: تاريخ إنشاء الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري والحضري -بسكرة- وموقعها

أنشئت الوكالة العقارية لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2004/07/24، وهذا إسنادا لأحكام المرسوم التنفيذي 90/405، المؤرخ في 1990/12/12، والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 03/408 المؤرخ في 2003/11/05، حيث أدمجت 14 وكالة محلية في وكالة واحدة تسمى في صلب القانون الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي.

#### أولا: الموقع:

يقع مقر الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، ضمن المحيط العمراني للبلدية، في الحي المسمى "الأمل" (1000 مسكن)، حيث توجد مقابل مسجد التوبة، وبجواره المقر الجديد لديوان الترقية والتسيير العقاري بسكرة.

#### ثانيا: المساحة:

✓ الأرضية: 2744.93 م<sup>2</sup>.

✓ المبنى: 731.70 م<sup>2</sup>.

#### ثالثا: الحدود:

✓ شمالا: المقر الجديد لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

✓ شرقا: المقر الجديد لمدرية الصحة لولاية بسكرة.

✓ جنوبا: طريق +حي 104 سكن اجتماعي تساهمي.

✓ غربا: طريق +مسجد التوبة.

#### المطلب الثاني: الفروع الإقليمية للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري والحضري -بسكرة-

في هذا المطلب سيتم توضيح كافة فروع الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة والبلديات التي يغطيها كل فرع، حيث أن كل فرع يغطي مجموعة من البلديات المجاورة له، وهي كالتالي:

الجدول رقم (3): الفروع الإقليمية للوكالة والبلديات التي تشملها

الرقم	الفرع	البلديات التي يغطيها	العدد
1	بسكرة	بسكرة- الحاجب- شتمة	03
2	طولقة	طولقة-فوغالة- الغروس- ليشانة- بوشقرون- أورلال- أمليي- المخادمة- أوماش- برج بن عزوز- ليوة.	11
3	سيدي عقبة	سيدي عقبة- عين الناقة- الحوش- مشونش.	04
4	الوطاية	الوطاية- برانيس- جمورة- عين زعطوط - القنطرة.	05
5	زربية الوادي	زربية الوادي- الفيض- خنقة سيدي ناجي- مزيرعة.	04
6	أولاد جلال	أولاد جلال- سيدي خالد- الدوسن- الشعبية- البساس- راس الميعاد.	06

المصدر: مصلحة الإعلام والاتصال بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة.

المطلب الثالث: مهام الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري والحضري -بسكرة-

حددت مهام الوكالة بموجب المادة 03 و04 من المرسوم التنفيذي السالف الذكر:

أولا: المهام الإجبارية:

تنص المادة 03 على المهام الإجبارية، التي من أجلها أحدثت الوكالة، وهي ثلاثة:

1. حيازة العقارات أو الحقوق العقارية الموجهة للتعمير، لحساب الجماعة المحلية.
2. نقل ملكية العقارات أو الحقوق العقارية المذكورة، حسب البنود المحددة لدفتر الشروط.
3. تنفيذ عمليات التنظيم العقاري طبقا لتنظيم الجاري به العمل.

ثانيا: المهام الاختيارية:

في حين تنص المادة 4 على المهام الاختيارية، أي التي يمكن للوكالة إنجازها في إطار مهمتها العامة وفي حدود إمكانياتها،

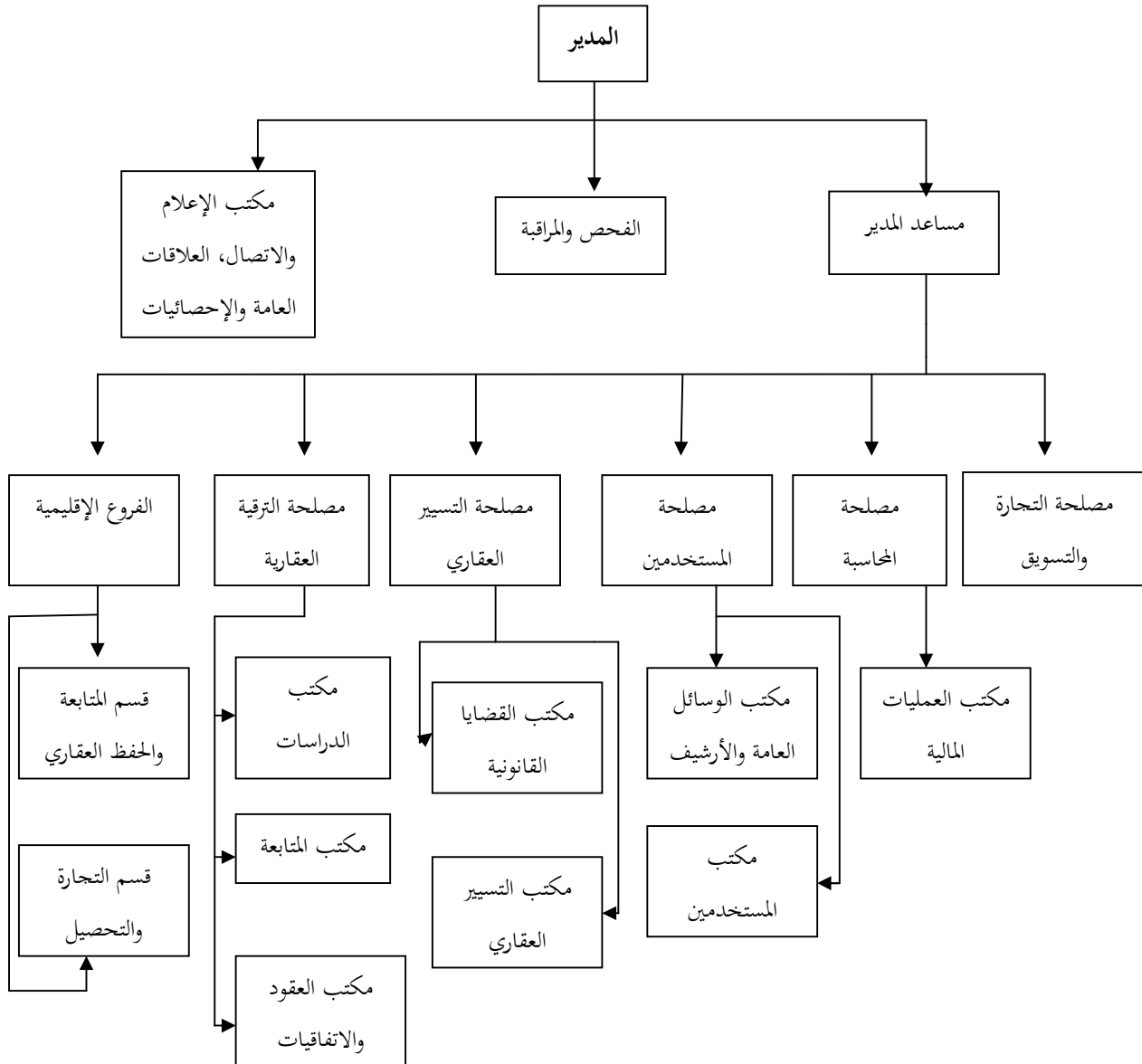
وعددها ثلاثة كذلك:

1. مساعدة هيئات الجماعة المحلية في تحضير وإعداد وتنفيذ وسائل التعمير والتهيئة.
2. ترقية الأراضي المفرزة والمناطق المختلفة الأنشطة، تطبيقا لوسائل التعمير والتهيئة المقررة، أو تكلف من يقوم بترقية ذلك.
3. المبادرة بعمليات حيازة ملكية العقارات والحقوق العقارية لحسابها الخاص والتنازل عنها، يجب أن يراعي تنظيم الوكالة تحقيق هذه المهام.

**المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لإدارة الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-**

الهيكل التنظيمي هو الأداة أو الشكل المناسب الذي تتبناه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، والذي يتبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية المختلفة، كما يبين كيفية الاتصال الرسمي بينها، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية لتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة.

**الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-**



المصدر: مصلحة الإعلام والاتصال بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

تتكون الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- من مجموعة من المصالح، ولكل مصلحة مجموعة من المهام تقوم بها نذكر منها ما يلي:

أولاً: مكتب الإعلام والاتصال، العلاقات العامة والإحصائيات:

- الالتزام بسرية المعلومات والمحافظة عليها.
- التسيير الآلي للتعاونيات والتجزئات المبرجة والسكنات التطورية التساهمية.
- الاتصال الداخلي والخارجي وتسيير مرجع الوثائق.
- التسيير والإشراف على عمليات التنظيم.

ثانياً: مصلحة التجارة والتسويق:

- التوسط في حالات البيع والشراء.
- إجراء عملية الاستثمار ومسك ملفات المستثمرين.
- متابعة مشاريع الترقية العقارية.
- القيام بالإشهار والدعاية الإعلامية.

ثالثاً: مصلحة المحاسبة والعمليات المالية:

- إعداد الميزانية السنوية للوكالة.
- إعداد الموازنة الجبائية وتسيير الجباية.
- السهر على حسن تسيير الموارد المالية.
- إعداد المخطط المالي للوكالة.

رابعاً: مصلحة المستخدمين والوسائل العامة:

- مسك ملفات المستخدمين ومتابعة الوضعية المهنية لهم.
- حصر عتاد الوكالة ومتابعة صيانه.
- متابعة التطور المهني والوظيفي للعمال.
- السهر على مسك ملفات المستخدمين وإعداد بطاقة لهم.

خامساً: مصلحة التسيير العقاري والمنازعات:

- تحضر الجلسات التنظيمية لإعلان المناقصات.
- تختار وتستقبل النصوص التشريعية المتعلقة بنشاط الوكالة.
- تدرس مطابقة الصفقات المنجزة مع الوكالة.
- حل النزاعات المختلفة.



سادسا: مصلحة الترقية العقارية:

- تحضير الدراسات التقنية للتهيئة.
- متابعة إنجاز مشاريع التهيئة.
- توجيه وترقية الاستثمار من حيث الموقع.
- تعيين قطع الأراضي للمواطنين بالترجئة.

#### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

تعد إجراءات الدراسة عنصرا أساسيا في توجيه أي دراسة وفق الأسس العلمية، وعن طريقها يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل لحل مشكلة الدراسة المطروحة، وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ويتناول هذا المبحث إجراءات الدراسة بداية بمجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة، ثم أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات مستعرضين طريقة بناءها، والتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتحصل عليها.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كل العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- والبالغ عددهم 180 عامل، وذلك حسب آخر تعداد للعمال لسنة 2021، والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

#### الجدول رقم (04): توزيع العمال في الوكالة حسب المناصب

المجموع	التنفيذ	التحكم	الإطارات	المناصب النوعية	الإطارات المسيرة
180	70	17	69	23	1

المصدر: مصلحة الإعلام والاتصال بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة.

ولقد استعنا في تحديد حجم العينة على اقتراح عدد من المنظرين، كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (05): مقترح لاختيار حجم العينة المناسب

أسلوب البحث	عدد أفراد العينة الدراسية
الدراسات الارتباطية	- 30 فرد على الأقل
الدراسات التجريبية	- 15 فرد في كل مجموعة من المجموعات التجريبية و الضابطة، وكلما زاد أفراد عينة الدراسة كان أكثر صدقا في نتائج الدراسة
الدراسات الوصفية	- 20% من أفراد المجتمع صغير نسبيا (بضع مئات). - 10% لمجتمع كبير (بضعة آلاف). - 5% لمجتمع كبير جدا (عشرات الآلاف).

المصدر: (سامي، 2000، صفحة 224).

وفي ضوء الجدول، وبما أن الدراسة وصفية تتطلب 20% من أفراد مجتمع الدراسة لأن مجتمع الدراسة صغير نسبياً (بضع مئات)، كم تتطلب 30 فرد على الأقل لأنها دراسة ارتباطية، تم تحديد حجم العينة بـ 45 عامل.

#### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تمّ استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك لعرض وتحليل البيانات المجمعة والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V20، وهي كالتالي:  
أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي:

تمّ الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة المحددة في هذه الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب الأهمية. ولقد تمّ الاعتماد على مقياس المتوسط الحسابي بمجالاته الثلاثة، الموضّحة في الجدول الموالي لتحديد مستوى القبول في كل عبارة من عبارات الاستبانة، وأيضاً في كل بعد من أبعادها.

#### الجدول رقم (06): تقسيم المتوسط الحسابي حسب مستوى القبول

مستوى القبول	المتوسط الحسابي
منخفض	[2.33-1]
متوسط	[3.67-2.34]
مرتفع	[5-3.68]

المصدر: (هناء و عزيزة، 2012، صفحة 1208).

تم حساب المقياس من خلال المعادلة التالية: (الحد الأعلى للمقياس(5) - الحد الأدنى للمقياس(1)) / عدد الفئات المطلوبة(3). ومن ثم إضافة الجواب (1.33) على نهاية كل فئة.

ثانياً: معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

ثالثاً: اختبار معامل الالتواء (SKewenes) ومعامل التفلطح (Kintosis):

للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

رابعاً: تحليل التباين للانحدار (Analisis of Variance):

لتحديد مدى صلاحية نموذج الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

خامسا: تحليل الانحدار:

أ- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة)، على المتغير التابع (الإبداع الإداري).

ب- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل نمط الثقافة التنظيمية بأبعادها على المتغير التابع (الإبداع الإداري).

### المطلب الثالث: أداة الدراسة

بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، تم تطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، إذ تعد أداة مناسبة لجمع مثل هذا النوع من البيانات، والذي لا يمكن الحصول عليه إلا بشكل مباشر من العاملين، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 01) من قسمين:

أولا: القسم الأول:

يخص البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والتي اشتملت على: الجنس، العمر، المنصب، مدة الخدمة.

ثانيا: القسم الثاني:

ويحتوي على محاور الاستبانة، وتضمن (32) عبارة توزعت على محورين:

أ- المحور الأول: خصص للثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)، اشتمل على (12) عبارة غطت الأبعاد التالية:

1. الثقافة البيروقراطية: وشمل العبارات من (1-4).

2. الثقافة الإبداعية: وشمل العبارات من (5-8).

3. الثقافة المساندة (الداعمة): وشمل العبارات من (9-12).

ب- المحور الثاني: خصص للإبداع لدى العاملين (المتغير التابع)، اشتمل (12) عبارة، غطت الأبعاد التالية:

1. الحساسية للمشكلات: وشمل العبارات من (13-16).

2. الأصالة: وشمل العبارات من (17-20).

3. المرونة: وشمل العبارات من (21-24).

4. الطلاقة: وشمل العبارات من (25-28).

5. قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: وشمل العبارات من (29-32).

وقد حدّدت الإجابات عن العبارات المتعلقة بالمحورين حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت بدائل الإجابة الدرجات الآتية: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتين، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

#### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصدُ بصدق (Validity) أداة الدراسة قدرة هذه الأداة على قياس المتغيرات التي صمّمت لقياسها بدقة، أما ثبات (Reliability) أداة الدراسة فيقصد بها الحصول على النتائج نفسها عند تكرار عملية القياس.

#### أولاً: صدق أداة الدراسة:

وقد تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

أ- الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا بعد استشارة المشرفة بعرض أداة الدراسة بصورة أولية والتي شملت على 40 عبارة على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة- (قائمة الأساتذة المحكمين في الملحق رقم (02))، ولقد طلبت الباحثة من الأساتذة المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول وضوح ودقة صياغة العبارات مع اقتراح الصياغة المناسبة إذا تطلب الأمر ذلك.

وبناء على آراء الأساتذة المحكمين واقتراحاتهم وملاحظاتهم تم تعديل بعض فقرات الاستبيان، حذف العبارات المتقاربة في المعنى، حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية مشتمل على 32 عبارة، وبذلك أصبح الاستبيان قابل لتطبيق.

ب- صدق المحك: للتأكد من صدق الاستبانة اعتمدنا على صدق المحك حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (07)، إذ نجد أنّ معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.947)، وهو معامل مرتفع ومناسب لأهداف الدراسة، كما نلاحظ أنّ جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأهداف هذه الدراسة، وبهذا يمكننا القول بأنّ جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

تمّ قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) الذي يحدّد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، وكانت قيم ثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو موضّح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك

الرقم	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل صدق المحك
1	الثقافة البروقراطية	4	0.754	0.868
2	الثقافة الإبداعية	4	0.812	0.901
3	الثقافة المساندة	4	0.711	0.843
	<b>الثقافة التنظيمية</b>	<b>12</b>	<b>0.840</b>	<b>0.916</b>
1	الحساسية للمشكلات	4	0.699	0.836
2	الأصالة	4	0.687	0.828
3	المرونة	4	0.651	0.806
4	الطلاقة	4	0.657	0.810
5	قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته	4	0.802	0.895
	<b>الإبداع لدى العاملين</b>	<b>20</b>	<b>0.863</b>	<b>0.928</b>
	<b>جميع عبارات الاستبانة</b>	<b>32</b>	<b>0.898</b>	<b>0.947</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنَّ قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة تراوحت قيمته بين (0.651-0.863) وهي معاملات ثبات مرتفعة، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستبانة (0.898) وهو معامل ثبات مرتفع، وبذلك يكون قد تمَّ التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية، ثم عرض للنتائج وتحليلها في إطار محاور الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

من أجل اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، تم احتساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والبيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء بالنسبة لكل الأبعاد محصورة بين (-3،3)، وقيمة معامل التفلطح لكل الأبعاد بين (-7،7)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح):

الجدول رقم (08): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

التفلطح Kurtosis		الالتواء Asymétrie		N	
Erreur std	statistique	Erreur std	Statistique	Statistique	
0.695	0.269	0.354	-0.718	45	الثقافة البيروقراطية
0.695	4.136	0.354	-1.649	45	الثقافة الإبداعية
0.695	7.430	0.354	-2.009	45	الثقافة المساندة
0.695	0.078	0.354	-0.519	45	الحساسية للمشكلات
0.695	-0.775	0.354	-0.109	45	الأصالة
0.695	-0.680	0.354	-0.092	45	المرونة
0.695	-0.829	0.354	-0.058	45	الطلاقة
0.695	6.337	0.354	-1.663	45	الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته
0.695	-0.873	0.354	-0.185	45	الإبداع ككل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتبين من نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الموضحة في الجدول رقم (8) أن قيم معامل الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تقع في المجال (-3.3)، وقيم معامل التفلطح تقع داخل مجال (-7.7) مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً وهذا يعني تحقق شرط من شروط إجراء الانحدار لضمان الوثوق في نتائجه.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة، نعرضها في الجدول الموالي وفقاً لما جاء في الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة:

أولاً: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة:

الجدول الموالي يوضح التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وفقاً لما جاء في الاستبيانات التي تم توزيعها على

أفراد الدراسة:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	16	35.6%
	أنثى	29	64.4%
المجموع		45	100%

6.7%	3	أقل من 30 سنة	العمر
64.4%	29	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
17.8%	8	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
11.1%	5	من 50 سنة فأكثر	
100%	45	المجموع	
33.3%	15	الإطارات	المنصب
22.2%	10	أعوان تحكم	
28.9%	13	أعوان تنفيذ	
15.6%	7	مناصب نوعية	
100%	45	المجموع	
35.6%	16	ليسانس	مؤهل العلمي
15.6%	7	تقني	
17.8%	8	ماستر	
31.1%	14	مهندس	
100%	45	المجموع	
20.0%	9	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
48.9%	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
17.8%	8	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
13.3%	6	من 15 سنة فأكثر	
100%	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يوضح الجدول الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

أ- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته (35.6%) من مفردات الدراسة هم ذكور، أما ما نسبته (64.4%) كانت لصالح الإناث، ومن خلال النسب المئوية السابقة نجد أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، وهذا يفسر أن النسبة الأكبر من العاملين في المؤسسة هم الإناث.

ب- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه اختلاف فئات السن، حيث أعلى نسبة تتمركز في الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (64.4%)، وفي المرتبة الثانية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) حيث بلغت نسبة (17.8%) وفي المرتبة الثالثة (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (11.1%)، في المرتبة الرابعة والأخيرة فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة تتراوح (6.7%).

ث- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المنصب: تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن النسب الأكبر لمفردات الدراسة هي الإطارات بنسبة (33.3%)، بينما فئة أعوان التنفيذ بنسبة (28.9%)، ويليهما فئة أعوان التحكم بنسبة (22.2%)، وفي الأخير فئة المناصب النوعية بنسبة (15.6%).

ث- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: تشير نتائج الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من العاملين هم المتحصلين على ليسانس بنسبة (35.6%) تليها العاملين المتحصلين على درجة مهندس بنسبة (31.3%)، وفي المرتبة التالية العاملين المتحصلين على الماستر (17.8%) وأخيرا العاملين المتحصلين على تقني بنسبة (15.6%).

ج- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخدمة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه اختلاف عدد مفردات الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث كانت أعلى نسبة (من 5 إلى أقل من 10 سنة) بنسبة (48.9%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (20%) وفي المرتبة الثالثة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة (17.8%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (13.3%).

ثانيا: عرض وتحليل نتائج محور أنماط الثقافة التنظيمية:

سوف نقوم في هذا العنصر عرض وتحليل نتائج محور أنماط الثقافة التنظيمية، للإجابة على السؤال التالي: ما هو مستوى توافر

أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري -بسكرة-؟

حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحور الثقافة التنظيمية بأنماطها (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة)، ولقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن كل عبارة من [1-2.33] دالاً على مستوى منخفض من القبول، ومن [2.34-3.67] دالاً على مستوى متوسط من القبول، ومن [3.68-5] دالاً على مستوى مرتفع من القبول، ويُظهر الجدول الموالي نتائج عبارات الأبعاد الفرعية لمحور الثقافة التنظيمية، على النحو التالي:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة

عن عبارات أنماط الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
1	التركيز على التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال	4.11	0.910	مرتفع	3
2	التركيز على تنفيذ اللوائح والأنظمة في أداء المهام	4.27	0.654	مرتفع	2
3	الاعتماد على الرقابة الدورية للعاملين	3.87	0.894	مرتفع	4
4	تحديد الصلاحيات والمسؤوليات من قبل الإدارة العليا	4.31	0.848	مرتفع	1
	الثقافة البيروقراطية	4.14	0.632	مرتفع	2



2	مرتفع	0.920	4.29	إشراك العاملين في صنع القرارات ووضع الأهداف	5
1	مرتفع	0.929	4.33	إعطاء فرص للعاملين لاستخدام طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية	6
4	مرتفع	1.228	3.76	منح فرص للعاملين لحل المشكلات بعيد عن الإجراءات الرسمية	7
3	مرتفع	0.944	4.29	تشجيع ودعم فرق العمل المبدع	8
1	مرتفع	0.810	4.17	ثانيا: الثقافة الإبداعية	
4	متوسط	1.116	3.60	التركيز على الجانب الإنساني في العمل	9
1	مرتفع	0.879	4.33	التأكيد على العدالة والمساواة بين العاملين	10
3	مرتفع	1.029	4.18	السماح بالتعبير عن الرأي بكل حرية	11
2	مرتفع	0.777	4.18	توسيع الاتصالات الوظيفية بين العاملين	12
3	مرتفع	0.702	4.07	ثالثا: الثقافة المساندة	
	مرتفع	0.565	4.13	إجمالي محور الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الثقافة التنظيمية بأتماطها الثلاثة قد بلغت (4.13) وبانحراف معياري قدره (0.565)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا المحور يشير إلى مستوى قبول مرتفع، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [3.68-5]، أمّا على مستوى الأبعاد الفرعية لمحور الثقافة التنظيمية نقوم بتحليل نتائجها على النحو التالي:

#### أ - الثقافة البيروقراطية:

يوضّح الجدول رقم (10) أنّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بنمط الثقافة البيروقراطية جاء في المرتبة الثانية، حيث بلغ (4.14) وبانحراف معياري (0.632)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا النمط، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [3.68-5] هذا يعني أنّ نمط الثقافة البيروقراطية جاء بمستوى قبول مرتفع، أمّا على مستوى عبارات هذا النمط جاءت كلها بمستوى قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.87-4.31)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.654-0.910).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أنّ العبارة رقم (4): "تحديد الصلاحيات والمسؤوليات من قبل الإدارة العليا" كان لها أعلى متوسط حسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.848)، في حين كانت العبارة رقم (3): "الاعتماد على الرقابة الدورية للعاملين" لها أدنى متوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.894).

#### ب - الثقافة الإبداعية:

يوضّح الجدول رقم (10) أنّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بنمط الثقافة الإبداعية جاء في المرتبة الأولى، حيث بلغ (4.17) وبانحراف معياري (0.810)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت

في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا النمط، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [5-3.68] هذا يعني أنّ نمط الثقافة الإبداعية جاء بمستوى قبول مرتفع، أمّا على مستوى عبارات هذا النمط جاءت كلها بمستوى قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.33-3.76)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.228-0.920).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أنّ العبارة رقم (6): "إعطاء فرص للعاملين لاستخدام طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية" كان لها أعلى متوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.929)، في حين كانت العبارة رقم (7): "منح فرص للعاملين لحل المشكلات بعيد عن الإجراءات الرسمية" لها أدنى متوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (1.228).

#### ت- الثقافة المساندة:

يوضّح الجدول رقم (10) أنّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بنمط الثقافة المساندة جاء في المرتبة الثالثة، حيث بلغ (4.07) وبانحراف معياري (0.702)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [5-3.68] هذا يعني أنّ نمط الثقافة المساندة جاء بمستوى قبول مرتفع، أمّا على مستوى عبارات هذا البعد جاءت كلها بمستوى قبول مرتفع، إلا عبارة واحدة جاءت بمستوى قبول متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.60) وبانحراف معياري (1.116)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.33-3.60)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.116-0.777).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أنّ العبارة رقم (10): "التأكيد على العدالة والمساواة بين العاملين" كان لها أعلى متوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.879)، في حين كانت العبارة رقم (9): "التركيز على الجانب الإنساني في العمل" لها أدنى متوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.116).

#### ثالثا: عرض وتحليل نتائج محور الإبداع الإداري:

سوف نقوم في هذا العنصر عرض وتحليل نتائج محور الإبداع الإداري للإجابة على السؤال التالي: ما هو مستوى الإبداع

#### لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-؟

حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحور الإبداع لدى العاملين بأبعاده (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته)، ولقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من [1-2.33] دالاً على مستوى منخفض من القبول، ومن [2.34-3.67] دالاً على مستوى متوسط من القبول، ومن [3.68-5] دالاً على مستوى مرتفع من القبول، ويظهر الجدول الموالي نتائج عبارات الأبعاد الفرعية لمحور الإبداع لدى العاملين، على النحو التالي:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة

عن عبارات الأبعاد الفرعية للإبداع لدى العاملين

رقم العبارة	أبعاد الإبداع لدى العاملين وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
13	أشعر بالمتعة والإثارة في التعامل ( في البحث عن حلول للمشكلات العمل )	3.96	1.043	مرتفع	2
14	لدي القدرة على تقديم حلول سريعة للمشكلات التي تواجهني في العمل	3.98	0.783	مرتفع	1
15	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	3.93	0.915	مرتفع	3
16	أتوقع بمشكلات العمل قبل حدوثها	3.56	1.139	متوسط	4
5	<b>الحساسية للمشكلات</b>				
17	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور	3.93	0.939	مرتفع	3
18	أحرص على طرح اقتراحات وأفكار الجديدة	4.24	0.609	مرتفع	1
19	لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل	4.07	0.654	مرتفع	2
20	أبتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلات العمل	3.53	0.842	متوسط	4
4	<b>الأصالة</b>				
21	أحرص على معرفة الآراء المخالفة لرأيي للاستفادة منها	4.27	0.580	مرتفع	2
22	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	4.02	0.812	مرتفع	3
23	مكنتي تغيير رأي عندما أقتنع بعدم صحته	4.38	0.684	مرتفع	1
24	بإمكاني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل	3.96	0.928	مرتفع	4
2	<b>المرونة</b>				
25	أستطيع التصريح برأي حتى ولو كان مخالف للرأي رئيسي في العمل	4.09	0.793	مرتفع	2
26	لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لحل مشاكل العمل	3.91	0.900	مرتفع	3
27	أتمتع بمهارات النقاش والحوار بخصوص العمل	4.18	0.834	مرتفع	1
28	يمكن أن أقدم قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة	3.67	0.879	متوسط	4
3	<b>الطلاقة</b>				
29	يمكنني التغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أدائي للعمل	4.13	0.757	مرتفع	3
30	أركز على مهام عملي مهما واجهتني معوقات في العمل	4.31	0.633	مرتفع	2
31	أبذل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد حل للمشكل	4.13	0.991	مرتفع	4
32	لدي القدرة على مواصلة العمل لتحقيق هدف معين	4.36	0.802	مرتفع	1
1	<b>قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته</b>				
1	<b>إجمالي محور الإبداع لدى العاملين</b>				
		4.03	0.442	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإبداع لدى العاملين بأبعاده الخمسة قد بلغ (4.03) وبانحراف معياري قدره (0.442)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإنّ هذا المحور يشير إلى مستوى قبول مرتفع، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [5-3.68]، أمّا على مستوى الأبعاد الفرعية لمحور الإبداع لدى العاملين وعباراته نقوم بتحليل نتائجها على النحو التالي:

#### أ- الحساسية للمشكلات:

يوضّح الجدول رقم (11) أنّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعدد الحساسية للمشكلات جاء في المرتبة الخامسة، حيث بلغ (3.86) وبانحراف معياري (0.710)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [5-3.68] هذا يعني أنّ بعد الحساسية للمشكلات جاء بمستوى قبول مرتفع، أمّا على مستوى عبارات هذا البعد جاءت كلها بمستوى قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحساسية ما بين (3.93-3.98)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.783-1.139)، إلا عبارة واحدة جاءت بمستوى قبول متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.56) وبانحراف معياري (1.139).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أنّ العبارة رقم (14): "لدي القدرة على تقديم حلول سريعة للمشكلات التي تواجهني في العمل" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.783)، في حين كانت العبارة رقم (16): "أتوقع بمشكلات العمل قبل حدوثها" لها أدنى متوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (1.139).

#### ب- الأصالة:

يوضّح الجدول رقم (11) أنّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعدد الأصالة جاء في المرتبة الرابعة، حيث بلغ (3.94) وبانحراف معياري (0.516)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [5-3.68] هذا يعني أنّ الالتزام العاطفي جاء بمستوى قبول مرتفع، أمّا على مستوى عبارات هذا البعد جاءت كلها بمستوى قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحساسية ما بين (3.91-4.24)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.609-0.939)، إلا عبارة واحدة جاءت بمستوى قبول متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.53) وبانحراف معياري (0.842).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أنّ العبارة رقم (18): "أحرص على طرح اقتراحات وأفكار الجديدة" كان لها أعلى متوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.609)، في حين كانت العبارة رقم (20): "أبتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلات العمل" لها أدنى متوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (0.842).

ت- المرونة:

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده المرونة جاء في المرتبة الثانية، حيث بلغ (4.16) وبانحراف معياري (0.469)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [3.68-5] هذا يعني أن المرونة جاء بمستوى قبول مرتفع، أمّا على مستوى عبارات هذا البعد جاءت بمستوى قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.96-4.38)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.580-0.928).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أن العبارة رقم (23): "يمكنني تغيير رأي عندما أقتنع بعدم صحته" كان لها أعلى متوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.684)، في حين كانت العبارة رقم (24): "بإمكانني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل" لها أدنى متوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.928).

ث- الطلاقة:

يوضح الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده الطلاقة جاء في المرتبة الثالثة، حيث بلغ (3.96) وبانحراف معياري (0.598)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [3.68-5] هذا يعني أن الطلاقة جاء بمستوى قبول مرتفع، أمّا على مستوى عبارات هذا البعد جاءت بمستوى قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.96-4.38)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.580-0.928)، إلا عبارة واحدة جاءت بمستوى قبول متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.67) وبانحراف معياري (0.879).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أن العبارة رقم (27): "أتمتع بمهارات النقاش والحوار بخصوص العمل" كان لها أعلى متوسط حسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.834)، في حين كانت العبارة رقم (28): "يمكن أن أقدم قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة" لها أدنى متوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.879).

ج- قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته:

يوضح الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته جاء في المرتبة الأولى، حيث بلغ (4.23) وبانحراف معياري (0.638)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [3.68-5] هذا يعني أن قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته جاء بمستوى قبول مرتفع، أمّا على مستوى عبارات هذا البعد جاءت بمستوى قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.13-4.36)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.633-0.991).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أنّ العبارة رقم (32): "لدي القدرة على مواصلة العمل لتحقيق هدف معين" كان لها أعلى متوسط حسابي (4.36) وبانحراف معياري (0.802)، في حين كانت العبارة رقم (29) و(31): "يمكنني التغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أدائي للعمل، أبذل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد حل للمشكل" لها أدنى متوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.757-0.991).

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية لتحديد أثر أنماط الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة) في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد

##### لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.930	3	0.977	7.067	*0.001
الخطأ	5.667	41	0.138		
المجموع	8.597	44			

معامل الارتباط (R) = 0.584

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.341

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه، أنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية بأنماطها المختلفة على الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (7.067) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.001)، وهي أقل

من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.584)، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.341)، أي أن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأتماطها المختلفة تفسر ما مقداره (34.10%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع لدى العاملين. وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية (H0)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية:

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة-.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.898	1	1.898	12.185	*0.001
الخطأ	6.699	43	0.156		
المجموع	8.597	44			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه، أنّ قيمة F المحسوبة قد بلغت (12.185) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه يوجد أثر للثقافة البيروقراطية على الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

وتأسيسا على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة البيروقراطية على الإبداع لدى العاملين، كما

يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت <b>B<sub>0</sub></b>	2.670	0.394	-	6.773	0.000
الثقافة البيروقراطية	0.329	0.094	0.470	3.491	0.001
معامل الارتباط <b>R</b>	0.470				
معامل التحديد <b>R<sup>2</sup></b>	0.221				
المتغير التابع	الإبداع لدى العاملين				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (14) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  للمتغير المستقل (الثقافة البيروقراطية) على المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين)، إذ بلغت T المحسوبة (3.491) بمستوى دلالة (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط  $R(0.470)$ ، وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (الثقافة البيروقراطية، الإبداع لدى العاملين)، فيما تشير قيمة معامل التحديد  $R^2(0.221)$  إلى أن الثقافة البيروقراطية تفسر ما نسبته (22.10%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع لدى العاملين.
- تشير قيمة معامل الانحدار  $B(0.329)$  إلى أن التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في بعد الثقافة البيروقراطية يؤدي إلى التغير (الزيادة) في مستوى الإبداع لدى العاملين بقيمة (0.329).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ( $H_{01}$ )، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية -بسكرة-.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:



الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.491	1	1.491	9.026	*0.004
الخطأ	7.106	43	0.165		
المجموع	8.597	44			

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أنَّ قيمة F المحسوبة قد بلغت (9.026) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه يوجد أثر للثقافة الإبداعية في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية لتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

وتأسيسا على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة الإبداعية في الإبداع لدى العاملين، كما

يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة الإبداعية في الإبداع لدى العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت <b>Bo</b>	3.083	0.321	-	9.605	0.000
الثقافة الإبداعية	0.227	0.076	0.417	3.004	0.004
معامل الارتباط <b>R</b>	0.417				
معامل التحديد <b>R<sup>2</sup></b>	0.173				
المتغير التابع	الإبداع لدى العاملين				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (16) ما يلي:

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  للمتغير المستقل (الثقافة الإبداعية) على المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين)، إذ بلغت T المحسوبة (3.004) بمستوى دلالة (0.004)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط  $R(0.417)$ ، وهي تشير إلى أنَّ هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (الثقافة الإبداعية، الإبداع لدى العاملين)، فيما تشير قيمة معامل التحديد  $R^2(0.173)$  إلى أنَّ الثقافة الإبداعية تفسر ما نسبتهما (17.30%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع لدى العاملين.

➤ تشير قيمة معامل الانحدار  $B(0.227)$  إلى أنَّ التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في بعد الثقافة الإبداعية يؤدي إلى التغير (الزيادة) في مستوى الإبداع لدى العاملين بقيمة (0.227).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ( $H02$ )، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الإبداعية في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H03$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المساندة في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري - بسكرة-.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.531	1	1.531	9.320	*0.004
الخطأ	7.066	43	0.164		
المجموع	8.597	44			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أنَّ قيمة F المحسوبة قد بلغت (9.320) عند مستوى الدلالة المحسوب (0.004)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، أي أنه يوجد أثر للثقافة المساندة في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة المساندة في الإبداع لدى العاملين، كما يوضح

الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة المساندة على الإبداع لدى العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت <b>B<sub>0</sub></b>	2.948	0.359	-	8.202	0.000
الثقافة المساندة	0.266	0.087	0.422	3.053	0.004
معامل الارتباط <b>R</b>	0.422				
معامل التحديد <b>R<sup>2</sup></b>	0.178				
المتغير التابع	الإبداع لدى العاملين				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (17) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للمتغير المستقل (الثقافة المساندة) على المتغير التابع (الإبداع لدى العاملين)، إذ بلغت T المحسوبة (3.053) بمستوى دلالة (0.004)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.422)، وهي تشير إلى أنَّ هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (الثقافة المساندة، الإبداع لدى العاملين)، فيما تشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.178) إلى أنَّ الثقافة المساندة تفسر ما نسبته (17.80%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع لدى العاملين.
- تشير قيمة معامل الانحدار B (0.266) إلى أنَّ التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في بعد الثقافة الإبداعية يؤدي إلى التغير (الزيادة) في مستوى الإبداع لدى العاملين بقيمة (0.266).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ( $H_{03}$ )، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المساندة في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-.

#### المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية:

أ- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

كشفت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول من الدراسة، والذي ينص على: ما هو مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري -بسكرة-، ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأنماط الثقافة التنظيمية تبين أن نمط الثقافة الإبداعية هو النمط السائد في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-، واحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.810)، بينما جاء نمط الثقافة البيروقراطية في

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.632)، أما نمط الثقافة المساندة فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.702).

ومن خلال النظر إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بأنماط الثقافة التنظيمية نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة بشكل كبير فيما يتعلق بمستوى توافر الأنماط الثلاثة من الثقافة التنظيمية، حيث أن الفارق بين إجابات العاملين حول نمط الثقافة الإبداعية والتي احتلت المرتبة الأولى والنمطين الآخرين ( البيروقراطية والساندة) ليس كبيراً جداً، وهي تقع جميعها في المجال المرتفع حسب المعيار المعتمد.

كما يرجع تصدر نمط الثقافة الإبداعية المرتبة الأولى لكون الوكالة مطالبة بتحقيق التميز والنجاح لكونها مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي، وهذا يستدعي ضرورة تبني الممارسات والقيم الإبداعية من خلال محاولة خلق الثقافة التنظيمية الإبداعية والمحافظة عليها، وهذا ما يؤكد مجيء العبارتين: "إعطاء فرص للعاملين لاستخدام طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية" و"إشراك العاملين في صنع القرارات ووضع الأهداف" في المراتب الأولى.

ب- مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني في الدراسة، والذي ينص على: ما هو مستوى الإبداع لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-؟، أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محور الإبداع لدى العاملين بمكوناته الخمسة قد بلغت (4.03) وهي تقع في المجال المرتفع حسب المعيار المعتمد، وهذا يرجع إلى قناعة وإيمان العاملين بضرورة تحسين أدائهم، ولا يكون ذلك إلا من خلال الرغبة القوية للعاملين في استغلال قدراتهم الفكرية ومهاراتهم الفنية لتقديم أفكار وأساليب عمل جديدة ومفيدة.

حيث جاء بعد "قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.638) وهذا ما يؤكد على العاملين بالوكالة بملكون القدرة على مواصلة أعمالهم لتحقيق هدف معين، كما يستطيعون التركيز على مهام عملهم مهما واجهتهم من معوقات في العمل، يليه بعد "المرونة" بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.469) حيث يؤكد أن العاملين بالوكالة بملكون القدرة على تغيير آرائهم عند إقناع بعدم صحتها، بالإضافة إلى حرصهم على معرفة الآراء المخالفة لرأيهم للاستفادة منها، أما في المرتبة الثالثة فجاء عنصر الطلاقة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.598)، حيث يؤكد العاملين بالوكالة أنهم يتمتعون بمهارات النقاش والحوار بخصوص العمل، كما بإمكانهم التصريح بآرائهم حتى ولو كانت مخالفة لآراء رؤسائهم في العمل، وفي المرتبة الرابعة بعد الأصالة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.516) حيث يؤكد العاملين بالوكالة أنهم يمتلكون القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل، وفي المرتبة الخامسة بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.710) حيث يؤكد العاملين بالوكالة بأن لديهم القدرة على تقديم حلول سريعة للمشكلات التي تواجههم في العمل كما أنهم يشعرون بالمتعة والإثارة في التعامل في البحث عن حلول لمشكلات العمل.

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات:

أ- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية، التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري - بسكرة-، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأنماطها المختلفة في الإبداع لدى العاملين، ولقد أشارت قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين من خلال R التي بلغت (0.584)، مما يؤكد وجود ارتباط موجب وقوي دال إحصائيا بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى العاملين، وترجع هذه العلاقة الموجبة إلى التأثير الإيجابي لكل من أنماط الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة)، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.341)، وهذا يعني أن أنماط الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 34.10% من التباين الحاصل في مستوى الإبداع لدى العاملين أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 65.90% فهي تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

ب- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة البيروقراطية في الإبداع لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-"، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في الإبداع لدى العاملين، وجود ارتباط طردي دال إحصائيا بين الثقافة البيروقراطية والإبداع لدى العاملين، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R التي بلغت (0.470)، وهذا يعني أنه كلما زاد انتشار الثقافة البيروقراطية يزداد الإبداع لدى العاملين، حيث تؤكد هذه العلاقة قيمة معامل الانحدار B حيث بلغت قيمته (0.329)، وهذا يعني أن زيادة الثقافة التنظيمية البيروقراطية بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الإبداع بقيمة 0.329.

ت- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في الإبداع لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-"، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في الإبداع لدى العاملين، وجود ارتباط طردي دال إحصائيا بين الثقافة الإبداعية والإبداع لدى العاملين، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R التي بلغت (0.417)، وهذا يعني أنه كلما زاد انتشار الثقافة الإبداعية يزداد الإبداع لدى العاملين، حيث تؤكد هذه العلاقة قيمة معامل الانحدار B حيث بلغت قيمته (0.227)، وهذا يعني أن زيادة الثقافة التنظيمية الإبداعية بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الإبداع بقيمة 0.227.

ث-مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المساندة في الإبداع لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-"، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المساندة في الإبداع لدى العاملين، وجود ارتباط طردي دال إحصائياً بين الثقافة المساندة والإبداع لدى العاملين، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط  $R$  التي بلغت (0.422)، وهذا يعني أنه كلما زاد انتشار الثقافة المساندة يزداد الإبداع لدى العاملين، حيث تؤكد هذه العلاقة قيمة معامل الانحدار  $B$  حيث بلغت قيمته (0.266) وهذا يعني أن زيادة الثقافة التنظيمية المساندة بوحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الإبداع بقيمة 0.266.

### خلاصة الفصل الثالث:

تم في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة- بالإضافة إلى إجراءات الدراسة الميدانية، ثمَّ عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وكذلك اختبار الفرضيات ومناقشتها، ولقد توصلت الدراسة إلى:

- نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية هو النمط الأكثر توافرا بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-، يليه نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية وفي الأخير نمط الثقافة التنظيمية المساندة.
- إن مستوى الإبداع لدى العاملين كان مرتفعا في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-، وجاء بعد قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلة في الترتيب الأول، يليه بعد المرونة ثم بعد الطلاقة وتليها بعد الأصالة وأخيرا بعد الحساسية للمشكلات.
- من خلال اختبار الفرضية الرئيسية تبين وجود أثر لأنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة في الإبداع لدى العاملين، أما بالنسبة للفرضيات الفرعية التي تنبثق من الفرضية الرئيسية فقد تبين وجود أثر لكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية في الإبداع لدى العاملين.

الخاتمة



### الخاتمة:

مكنتنا الدراسة الحالية بشقيها النظري والميداني من استخلاص جملة من النتائج مكنتنا من الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة وتحقيق أهدافها، وتم على ضوءها وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات.

#### أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

تتمثل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية في:

- يرتكز الإبداع الإداري لدى العاملين على خمسة قدرات أساسية وهي: (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، القدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته).
- ضرورة إدراك المؤسسة مدى أهمية بيئة العمل المناسبة، والاهتمام بتنمية القيم العمال، لما في ذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الإبداع.
- تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر التي تمثل أساساً مهماً في تشكيل ثقافة الفرد وإطاراً مرجعياً يوحد اتجاهات العاملين نحو العمل والمفاهيم المشتركة التي تساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.
- تنشأ الثقافة التنظيمية بفعل الممارسات والخبرات التي يمر بها العاملين، وبعد أن تتشكل يجب أن تعمل المؤسسة على ترسيخها والمحافظة عليها.
- تحتوي ثقافة المنظمة على عدة مكونات منها: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الرموز، الطابوهات، الأساطير والإشاعات.

#### ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

بعد تحليل محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبعد تفسير النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى النتائج التالية:

- أكدت النتائج من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لأنماط الثقافة التنظيمية أن نمط الثقافة الإبداعية هو النمط الأكثر توافراً في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة، يليه نمط الثقافة البيروقراطية وأخيراً نمط الثقافة المساندة، وجميعها تقع في المجال المرتفع حسب المقياس المعتمد كأساس للتقييم.
- أكدت النتائج أن مستوى الإبداع لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة كان مرتفعاً، حيث كانت مكوناته مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي: قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، المرونة، الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، وجميعها تقع في المجال المرتفع حسب المقياس المعتمد كأساس للتقييم.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة البيروقراطية على الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة، وأكدت النتائج وجود علاقة طردية بين الثقافة البيروقراطية والإبداع لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.470)، كما أكدت النتائج أن الثقافة البيروقراطية تفسر ما نسبته 22.10% من التغير الحاصل في الإبداع لدى العاملين وهي نسبة تفسيرية مقبولة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة الإبداعية على الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية لتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة، وأكدت النتائج وجود علاقة طردية بين الثقافة الإبداعية والإبداع لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.417)، كما أكدت النتائج أن الثقافة البيروقراطية تفسر ما نسبته 17.30 % من التغير الحاصل في الإبداع لدى العاملين وهي نسبة تفسيرية ضعيفة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة المساندة على الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية لتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة، وأكدت النتائج وجود علاقة طردية بين الثقافة المساندة والإبداع لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.422)، كما أكدت النتائج أن الثقافة البيروقراطية تفسر ما نسبته 17.80 % من التغير الحاصل في الإبداع لدى العاملين وهي نسبة تفسيرية ضعيفة.

### ثالثا: التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات، وهي كما يلي:
- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين للثقافة التنظيمية السائدة للوكالة بشكل عام.
  - ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية في الوكالة.
  - العمل على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، والعمل الجماعي لأجل تحقيق الوكالة لأهدافها.
  - تشجيع العاملين أكثر على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم على التفكير الإبداعي في العمل.
  - إنشاء حاضنة للأفكار الإبداعية والعمل على تسخير كل الإمكانيات لتطبيقها داخل الوكالة.
  - ضرورة الاهتمام بالأفراد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة وتوفير الأجواء والظروف الملائمة لهم وتحفيزهم من خلال نظام مناسب للمكافأة.
  - ضرورة تشجيع الإدارة على أية أفكار جديدة تقدم من قبل العمال في المؤسسة.
  - ضرورة العمل على زيادة الوعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.
  - على المؤسسة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع، لما لها من أثر في نجاح المؤسسات.
  - توفير الإمكانيات الفنية والمالية اللازمة لدعم تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسات.
  - العمل على تبسيط أنظمة وقواعد العمل والابتعاد عن المركزية والتشدد لتنفيذ المسائل الشكلية، وإتاحة الفرصة للعاملين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجازها، فهذا من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم.

### رابعا: مقترحات الدراسة:

- أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات العمومية.
- أثر أنماط القيادة الإدارية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية.
- إدارة الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العلمي.
- أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي في الوكالة الولائية لتسيير والتنظيم العقاري الحضري.

فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	آية قرآنية الإهداء الشكر والتقدير قائمة الجداول قائمة الأشكال قائمة الملاحق الملخص باللغة العربية الملخص باللغة الانجليزية المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل للإبداع
3	المطلب الأول: مفهوم الإبداع وعلاقته بالمفاهيم المتداخلة
5	المطلب الثاني: نظريات الإبداع
6	المطلب الثالث: أنواع الإبداع
7	المطلب الرابع: مستويات الإبداع
10	المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري
10	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
10	المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري
11	المطلب الثالث: أهمية الإبداع الإداري
11	المطلب الرابع: المبادئ الأساسية للإبداع الإداري
12	المبحث الثالث: أساسيات الإبداع الإداري
12	المطلب الأول: عناصر الإبداع الإداري
15	المطلب الثاني: مراحل الإبداع الإداري
16	المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري
18	المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري
20	خلاصة الفصل الأول

## فهرس المحتويات

<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع لدى العاملين</b>	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
23	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
26	المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بالثقافة التنظيمية
27	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
27	المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية
28	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
30	المطلب الثالث: أنماط الثقافة التنظيمية
31	المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية
32	المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع لدى العاملين
32	المطلب الأول: خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية
32	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية
33	المطلب الثالث: مفهوم المؤسسة المبدعة
34	المطلب الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع لدى العاملين
36	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري -بسكرة-</b>	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري والحضري
39	المطلب الأول: تاريخ إنشاء الوكالة وموقعها
39	المطلب الثاني: الفروع الإقليمية للوكالة
40	المطلب الثالث: مهام الوكالة العقارية
41	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لإدارة الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.
43	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

## فهرس المحتويات

44	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
45	المطلب الثالث: أداة الدراسة
46	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
47	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
47	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)
48	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
56	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
61	المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
65	خلاصة الفصل الثالث
66	الخاتمة
69	فهرس المحتويات
73	قائمة المراجع
77	الملاحق

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. بلال خلف السكارنه. (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع.
2. حسن علي الوزير. (2020). الإبداع والابتكار. ألمانيا.
3. حسين أحمد الطراونة، وآخرون. (2012). نظرية المنظمة. عمان: دار ومكتبة حامد لنشر والتوزيع.
4. حسين حريم. (2009). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. حسين حريم. (2009). المنظمات منظور كلي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
6. طارق محمد السويدان، ومحمد أكرم العدلوي. (2004). مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة لنشر والتوزيع.
7. عبد الله حسن مسلم. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان: دار المعتر لنشر والتوزيع.
8. كاظم حمود خيضر. (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار الصفاء لنشر.
9. ماجد عبد المهدي مساعده. (2013). إدارة المنظمات. عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع.
10. ماجد عبد المهدي مساعده. (2016). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع.
11. محمود صديق عبد الواحد. (2015). الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين. المملكة العربية السعودية: دار العلم والإيمان للنشر و التوزيع.
12. مراد ممدوح كامل. (2016). التطوير التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال. القاهرة: مكتبة الوفاء القانوني.
13. ملحم سامي. (2000). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
14. نجم عبود. (2003). إدارة الابتكار والمفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. عمان: دار وائل لنشر.
15. وفاء التميمي. (2013). الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة(دراسة حالة على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.

ثانياً: المقالات:

1. ربيعة بركات. (12, 2016). دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين. مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06.
2. رقاد هناء، و أبودية عزيزة. (2012). القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 26، العدد 05.
3. الزهرة خلوف. (2, 2017). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17.
4. زينة بن وسعد. (30, 6, 2018). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة العلوم الإدارية والمالية.
5. طاهر عزار، ونورية سولمية. (2020). دور الثقافة التنظيمية في بلورة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال المعاصرة: مدخل نظري. مجلة الراصد العلمي / مجلة دولية محكمة، المجلد 04، العدد 01.



6. فويدر بورقية، ورحمة مجدة حصباية. (13, 10, 2020). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 03، العدد 04.

ثالثا: الرسائل العلمية:

1. أحمد زياد يوسف دار العواد. (2017-2018). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن: جامعة آل البيت.

2. أحمد سويسي. (2013-2012). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة: دراسة ميدانية بديوان الترقية وتسيير العاري بالأغواط". رسالة ماجستير في علوم الاجتماع-تنظيم وعمل-. قسم علوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة.

3. الأخضر خزار. (2011-2012). دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية-دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي(سعيدة) نموذجاً-. رسالة ماجستير في مالية دولية. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أبي بكر بالقايد.

4. أسماء جلوي. (2012-2013). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر-بسكرة- (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

5. إلياس سالم. (13 سبتمبر، 2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة. رسالة ماجستير في العلوم التجارية. المسيلة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

6. أحمد سحنون. (2004-2005). دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية -دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين-. رسالة الماجستير في فرع التنظيمات. الجزائر، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر: جامعة الجزائر.

7. إيباد حمادة. (بدون سنة). دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الإدارية -دراسة واقع الهيئة العامة بمشفى العيون الجراحي بدمشق -. رسالة دكتوراه. دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة دمشق.

8. توفيق عطية توفيق العجلة. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"(رسالة الماجستير). فلسطين، كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.

9. جمعة خير الدين. (2015-2014). دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.C.A.B) (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

10. ربيعة بركات. (2017-2018). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر -بسكرة-. رسالة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة، قسم علوم التسيير، كلية اللوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
11. رولا محمود حجازي. (2015). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة. رسالة ماجستير في قسم أصول التربية. غزة، قسم أصول التربية، كلية التربية، فلسطين: الجامعة الإسلامية - غزة -.
12. زهيرة دحماني. (2017-2018). إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة دراسة - حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبيليس وأوريدو في الجزائر -. رسالة دكتوراه في علوم التسيير. بومرداس، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة -بومرداس-.
13. سيف الدين جلال رشوان همد. (2016). أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة- البنوك السودانية-. رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
14. الطيب فتان. (2014-2015). دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال. سيدي بالعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة جيلالي لياس.
15. عبد الحكيم محمود عطا الله. (2018). دور إدارة المعرفة في تشكيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات المقاولات الفلسطينية. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة. غزة، تخصص القيادة والإدارة، فلسطين: جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
16. علي خالد الخالدي. (2013-2014). الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعة الرسمية الأردنية. رسالة ماجستير. كلية إدارة المال والأعمال، الأردن: جامعة آل البيت.
17. محمد رشدي سلطاني. (2013-2014). المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة - دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر-. رسالة دكتوراه. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
18. محمد زينة محمود. (2006). دراسة ممارسة تكنولوجيا معلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير في إدارة تربية. عمان، كلية الدراسات العليا، الأردن: جامعة عمان العربية لدراسات العليا.
19. هيثم محمد العطار. (2011-2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة-مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة-. رسالة ماجستير. غزة، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة: الجامعة الإسلامية.
20. وسيلة واعر. (2014-2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري -دراسة حالة مجمع صيدال-. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. بسكرة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

الملاحق

## الملحق رقم (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة الثانية ماستر  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### استبانة الدراسة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان: **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين**، دراسة حالة الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا الموضوع، نأمل منكم التعاون بقراءة عبارات الاستبانة بدقة، والإجابة عليها بموضوعية، حيث أن صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك فمشاركتكم مهمة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح هذه الدراسة.

علما بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.  
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

إشراف الدكتورة:

سعيدة دوباخ

إعداد الطلبة:

حنان قومية شريف

صفاء فمام

السنة الجامعية: 2022/2021

**القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

نرجو منكم التكرم بوضع الإشارة (X) في المربع الذي يقابل الإجابة المناسبة.

**1. الجنس:**

ذكر  أنثى

**2. العمر:**

أقل من 30 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة  
 من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 50 سنة فأكثر

**3. المنصب:**

الإطارات  أعوان التحكم  أعوان التنفيذ  المناصب النوعية

**4. المؤهل العلمي:**

ثانوي فأقل  ليسانس  تقني  ماستر  مهندس  دراسات عليا

**5. مدة الخدمة:**

أقل من 5 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة  
 من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 15 سنة فأكثر

**القسم الثاني: محاور الاستبانة**

**المحور الأول: الثقافة التنظيمية**

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك في كل عبارة من العبارات الموالية:

أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: الثقافة البيروقراطية</b>				
				1 التركيز على التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال
				2 التركيز على تنفيذ اللوائح والأنظمة في أداء المهام
				3 الاعتماد على الرقابة الدورية للعاملين
				4 تحديد الصلاحيات والمسؤوليات من قبل الإدارة العليا
<b>ثانياً: الثقافة الإبداعية</b>				
				5 إشراك العاملين في صنع القرارات ووضع الأهداف
				6 إعطاء فرص للعاملين لاستخدام طرق جديدة لأداء المهام الوظيفية
				7 منح فرص للعاملين لحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية
				8 تشجيع ودعم فرق العمل المبدعة

ثالثا: الثقافة المساندة (الداعمة)					
					9 التركيز على الجانب الإنساني في العمل
					10 التأكيد على العدالة والمساواة بين العاملين
					11 السماح بالتعبير عن الرأي بكل حرية
					12 توسيع الاتصالات الوظيفية بين العاملين

### المحور الثاني: الإبداع الإداري

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك في كل عبارة من العبارات الموالية.

أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
أولاً: الحساسية للمشكلات					
					13 أشعر بالمتعة والإثارة في البحث عن حلول لمشكلات العمل
					14 لدي القدرة على تقديم حلول سريعة للمشكلات التي تواجهني في العمل
					15 أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
					16 أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها
ثانياً: الأصالة					
					17 أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور
					18 أحرص على طرح اقتراحات وأفكار جديدة في العمل
					19 لدي القدرة على توليد أفكار إبداعية في العمل
					20 أبتعد عن استخدام الحلول التقليدية لحل مشكلات العمل
ثالثاً: المرونة					
					21 أحرص على معرفة الآراء المخالفة لرأيي للاستفادة منها
					22 لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
					23 يمكنني تغيير رأيي عندما أقتنع بعدم صحته
					24 بإمكانني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل
رابعاً: الطلاقة					
					25 أستطيع التصريح برأيي حتى ولو كان مخالف لرأيي رئيسي في العمل
					26 لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لحل مشاكل العمل
					27 أتمتع بمهارات النقاش والحوار بخصوص العمل
					28 يمكن أن أقدم أكبر قدر من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة

خامسا: قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته						
					29	يمكنني التغلب على المعوقات التي تواجهني أثناء أدائي للعمل
					30	أركز على مهام عملي مهما واجهتني معوقات في العمل
					31	أبذل المزيد من الجهد في العمل دون توقف حتى أجد حل للمشكل
					32	لدي القدرة على مواصلة العمل لتحقيق هدف معين

الملحق رقم (2)

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان الدراسة

الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ	الرقم
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	بركات ريعة	01
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	بنوناس صباح	02