

أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع الإداري في المنظمات
-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة-

**The Impact of Organizational Culture on the Development of Managerial
Creativity in Organizations
- A Case Study of Algerian Telecom Company, Skikda Branch-**

أميرة عبد الباقي¹، أحسن طيار²

¹ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، amiraabdelbaki@yahoo.fr

² جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، ahc_tiar@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/12/ 20

تاريخ القبول: 2019/12/ 04

تاريخ الاستلام: 2019 /09/ 23

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تحليل 42 استبانة. كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة وبعد التوقعات التنظيمية منفردا في تنمية الإبداع الإداري.

كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري.

تصنيف JEL : O39 ، M14.

Abstract:

This study aims at showing the impact of organizational culture on the development of managerial creativity among the employees of the Algerian Telecom Corporation, Skikda branch. A questionnaire was used to collect data. 42 questionnaires were analyzed. The analytical descriptive method was adopted. The most important results of this study are that there is a statistically significant impact of organizational culture globally and organizational expectations separately on the development of managerial creativity.

Keywords: Organizational Culture; Managerial Creativity.

Jel Classification Codes: O39, M14.

Résumé:

Cette étude a pour objectif de montrer l'impact de la culture organisationnelle sur le développement de la créativité managériale chez les employés de «Algérie Télécom», succursale de Skikda. Un questionnaire a été utilisé pour collecter des données et 42 questionnaires ont été analysés. La méthode descriptive analytique a été adoptée. Le résultat le plus important de cette étude est l'existence d'un impact statistiquement significatif de la culture organisationnelle et des attentes organisationnelles séparément sur le développement de la créativité managériale.

Mots-clés: Culture organisationnelle; Créativité managériale.

Codes de classification de Jel: O39, M14.

المؤلف المرسل: أميرة عبد الباقي، الإيميل: amirabdelbaki@yahoo.fr

1. مقدمة:

إن التناقضات التي تطرحها الثقافة التنظيمية في قدرتها على تحقيق التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، يجعل منها قضية حساسة وسببا رئيسيا في نجاح المؤسسات وعائقا أماما تقدم واستمرار مؤسسات أخرى، فالثقافة التنظيمية نظام ديناميكي يحمل في طياته العديد من العناصر المادية وغير المادية القادرة على التحكم وتوجيه سلوك العاملين بما يتماشى وتداعيات القرن الواحد والعشرين.

إلا أن التغير الحاصل في مفردات البيئة الحالية، والتي أصبح رأس المال الفكري فيها القادر على التميز والإبداع أهم أولوياتها، ما فرض على المؤسسات ضرورة خلق ثقافة ابداعية قوية قادرة على تضيق الفجوة بين متطلبات البيئة الخارجية وسلوكات الأفراد العاملين فيها، ما يسمح بخلق رؤية واضحة مبنية على مجموعة من القيم والمعتقدات والتي تساهم في تغيير السلوك الإداري الروتيني إلى سلوك إداري مبدع يساعد المؤسسة على تحسين أدائها وبالتالي مركزها التنافسي.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي "ما هو أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة؟"

ويتفرع التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة؟
2. ما مدى تطبيق أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة؟

فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة السابقة قمنا بصياغة الفرضية الإحصائية التالية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

أهداف الدراسة: الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع الإداري من خلال دراسة عينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مدى تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة؛
 2. معرفة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- نموذج الدراسة: من خلال الإشكالية المطروحة والفرضية المقترحة لها، تم تصميم نموذج لهذه الدراسة يتكون من الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والإبداع الإداري كمتغير تابع.

منهج الدراسة: من أجل اتمام هذه الدراسة والوصول إلى جملة من النتائج والتوصيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وتحليل البيانات المجمعة.

هيكل الدراسة: لدراسة مختلف جوانب هذا الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاث محاور، المحور الأول خصص للدراسة النظرية، والثاني لدراسة الحالة والمحور الأخير للنتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة:

1. دراسة ريم إبراهيم (2009) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة الثقافية التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري، وذلك من خلال تحليل ودراسة 227 استبانة.
وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك تأثير إيجابي لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإبداع الإداري ما عدا مجال روح المجازفة.
 2. دراسة وداد حسن أبو هين (2010) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير تخصص أصول تربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وذلك من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية والبالغ عددهم 3464، وبلغت عينة الدراسة 450 معلما ومعلمة.
وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري، ما عدا بعد ثقافة القوة.
 3. دراسة (Rastgoo, 2017) بعنوان: «The Impact of Organizational Culture on Creativity: The Mediating Role of Knowledge Management (Case Study: Medical Sciences and Health Services University in Bushehr)»
هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع مع التركيز على الدور الوسيط لإدارة المعرفة، وقد اعتمد البحث على المسح الوصفي وتجميع البيانات باستخدام استبيان، وقد شملت عينة الدراسة 170 فرد من أصل 301 نائب عن وزارة التعليم، البحث والتكنولوجيا، الثقافة، ومن أهم النتائج وجود تأثير إيجابي وهام للثقافة التنظيمية على إبداع الموظفين.
2. التأسيس النظري للدراسة

إن المؤسسات اليوم تدرك الدور الهام الذي يلعبه الإبداع في تحسين صورة المؤسسة أمام زبائنها وضمن حفاظها على مكانتها التنافسية، إلا أن هذا الإبداع يتطلب تفكيراً خلاقاً مرناً وقادر على مواكبة التغييرات وثقافة تنظيمية داعمة له.

1.2 الثقافة التنظيمية:

كانت البدايات الفعلية لظهور الثقافة التنظيمية في مجال الإدارة في سنة 1970 من طرف أحد أساتذة Harvard business school يدعى **Davis Stanley** في أحد كتبه تحت عنوان *Perspectives organizational and culture :comparative management* بعدها وخلال الثمانينات نشر الأستاذ نفسه مقالاً في المجلة الاقتصادية *Business week* حاول من خلاله مقارنة خمس مؤسسات انطلاقاً من ثقافة كل مؤسسة، إذ تعتبر مرحلة الثمانينات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية¹ (زين الدين ولحسن، 2007). وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية تحت اسم ما أصطلح عليه آنذاك بـ *Corporate Culture*² (طارق، 2016)، كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية³ (عبد القادر، 2013).

تعريف الثقافة التنظيمية:

تعددت التعاريف وتنوعت بتعدد الحقب والأزمدة التي مر عليها الإنسان، فلكل إنسان ثقافة مميزة له، كما أن لكل مجتمع ثقافة تميزه عن غير، وكذلك بالنسبة للمنظمات⁴ (مفيدة، 2013). وقد عرف الكاتب *"Gibson"* وزملاؤه (1994) الثقافة التنظيمية بوصفها "شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تتكون الثقافة التنظيمية من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة"⁵ (كمال، 2013)، كما اعتبرت أيضاً "قوة غير مرئية من وراء الأشياء الملحوظة والملموسة في المنظمة والمسيرة لسلوكيات الأفراد"⁶ (Ion, 2015)، في حين اختصرها *"Heskett Kotter and"* (1992) "بأنها" تصور كـمعتقدات وقيم مشتركة داخل المنظمة، تساعد على تشكيل أنماط سلوك الموظفين"⁷ (Osibanjo & Adeniji, 2013).

وعليه يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية كالمجسم المصغر للمجتمع فهي عبارة عن نظام متكامل ومستمر من العناصر المادية وغير المادية يستمد وجوده من القادة والمؤسسين، ويسعى للبرمجة الجماعية للعقل البشري لنقل التجارب والمعارف ويساعد على الاندماج ورفع الولاء بين أفراد المنظمة الواحدة، وهذا ما يكسبها الميزة الانفرادية في محيطها.

مكونات الثقافة التنظيمية:

يختلف العديد من الباحثين حول تحديد أبعاد أو مكونات للثقافة التنظيمية في حين يمكن اختصار أهم مكوناتها في⁸ (محمد، 2014):

1. القيم التنظيمية: تعبر عن التفضيلات المشتركة التي تفرض في الجماعة وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمنظمة والتي تسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات، ويمكن أن تتخذ القيم شكلين⁹ (عبد القادر، 2013):

• شكل قولِي: وهي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة:

• شكل غير قولِي: وهو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة أي في باقي نشاطاتها.

2. المعتقدات التنظيمية: وتتمثل في الثوابت الفكرية والإيديولوجية لدى الفرد والجماعة والتي تحكم طريقة النظر للأشياء وتؤثر في رؤية الإنسان للحياة والآخرين، ولا يعترضها التغيير عموماً¹⁰ (أحمد وبالقاسم، 2010).

3. الأعراف التنظيمية: هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل الالتزام بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة:

4. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

2.2 الإبداع الإداري

يعد الإبداع من الموضوعات التي لفتت انتباه الإنسان منذ القديم، نظراً لأهميته في تطوير ما أنتجته الحضارة في الجوانب المادية والفكرية، أو ابتكار ما لم يكن موجوداً فيها وغاية ذلك تسيير الحياة وجعلها أكثر عطاءً¹¹ (عائشة، 2012)، مما ألزم المنظمات اعتبار الإبداع مبدأ حياة لها وسلاح استراتيجي وأحد أسبقيات التنافسية التي تسعى المنظمات لتحقيقها في كافة نواحي العمل¹² (خراز وخديجة، 2016).

تعريف الإبداع الإداري:

كثيراً ما يتم استعمال كلمة إبداع للدلالة على كل شيء جديد وفريد من نوعه فضلاً عن ذلك فإنه يشمل الأفكار البارة والنيرة والفنون الرائعة¹³ (بتول، 2009)، وكلمة إبداع تتضمن اختراع أو انشاء الجديد من الأشياء وبأحسن مثال وأصفي صورة، ومنه قوله تعالى {بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ} "البقرة-117" فهو مبدعها وخالقها على غير مثال سابق¹⁴ (عبد الإله، 2002).

أما الإبداع الإداري فيعرف بأنه " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات"¹⁵ (عبد الرحمان وإلياس، 2016)، أو أنها "عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق"¹⁶ (محمود وحيدر، 2012).

مكونات الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري العديد من المكونات نختصر أهمها فيما يلي¹⁷ (أسماء وسعاد، 2016):

1. الحساسية للمشكلات: وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها؛
2. الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسم الطلاقة إلى:
 - طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج الكلمات أو الوحدات وفقا لشروط معينة في بنائها أو تركيبها؛
 - طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى؛
 - طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف؛
 - طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير على الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها ملائمة لها.
3. المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة والانتقال من زاوية جامدة لزاوية متحررة تقتضيها عملية المواجهة؛
4. الأصالة: وتعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة¹⁸ (أسماء ونور الدين).

3.2 الثقافة التنظيمية كآلية لخلق وتوجيه الإبداع الإداري في المنظمات:

هناك علاقة قوية و مترابطة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، حيث إذا وجد التنظيم وجد الإبداع، لأن دور الإبداع هو أن يبذل الفرد قصارى جهده في العمل، لكي تصبح ثقافة المنظمة مدرسة داعمة للإبداع بشكل مستمر، إلا أن واقع هذه العلاقة يحتم التركيز على المعوقات التي تعود إلى عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع وتعزز الإبداع الإداري مما يؤدي إلى عدم

استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد¹⁹ (أسماء ونور الدين)، ولهذا يجب على المنظمات تعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية وذلك من خلال العديد من الاستراتيجيات نذكر منها²⁰ (سليمة، 2013):

1. على مستوى الفرد:

- مقاومة الخوف من الفشل وتأكيد أن الفشل هو مرادف للفرص والتعلم؛
- تعزيز الثقة بالنفس وتشجيع الفرد على اكتساب مهارات متخصصة؛
- إعطاء الذات وقتا كافيا للتفكير؛
- الحصول على دعم الآخرين والذي يظهر في شكل تعاون بدلا من المنافسة بين العمال الجدد؛
- البعد عن النقد والسخرية للأفكار.

2. على مستوى الجماعة:

- تشجيع التماسك بين أعضاء الجماعة لأنه يزيد من شعور تحقيق الذات والأمان النفسي، وزيادة الرضا والشعور بالمسؤولية الفردية وكذا زيادة العمل الجماعي المشترك؛
- تشجيع حرية التفكير والتعبير عن الرأي والمخاطرة؛
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية؛
- الحد من المبالغة في برامج المتابعة والإشراف؛
- تزويد الأفراد بالتغذية الراجعة؛
- التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل.

3. دراسة الحالة:

تلعب مؤسسة اتصالات الجزائر دورا حيويا، إلا أن منافسة المؤسسات الخاصة فرضت عليها خلق ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع تسعى من خلالها إلى إعداد أفرادها بما يتلاءم مع المتطلبات البيئية خصوصا في ظل التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية السريعة.

1.3 منهجية تحليل فقرات الاستبانة:

مجتمع وعينة الدراسة:

لقياس أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر تم استهداف جميع العاملين في فرع سكيكدة والبالغ عدد العمال فيها 45 عامل، ونظرا لصغر حجم المجتمع تم

توزيع 45 استبانة، وتم استرداد 42 منها أي بنسبة استرداد (93.33%)، وبالتالي فقد تكونت عينة الدراسة من 42 عامل.

أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة المكونة من 27 فقرة، وتمت صياغة هذه الفقرات بالاعتماد على كل من دراسة (ريم إبراهيم 2016) ودراسة (وداد حسن أبو هين، 2010) ودراسة (علي يونس وعزت الكنج، 2016)، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: يتكون من البيانات الشخصية للعاملين ويتكون من (03) فقرات؛

المحور الثاني: تتمحور أسئلته حول مقياس الثقافة التنظيمية وذلك من خلال (12) فقرة، تتوزع على أربعة أبعاد هي:

- **البعد الأول:** يقيس مفهوم القيم التنظيمية من خلال (03) فقرات؛
 - **البعد الثاني:** يقيس مفهوم المعتقدات التنظيمية من خلال (03) فقرات؛
 - **البعد الثالث:** يقيس مفهوم الأعراف التنظيمية من خلال (03) فقرات؛
 - **البعد الرابع:** يقيس مفهوم التوقعات التنظيمية من خلال (03) فقرات؛
- المحور الثالث:** تتمحور فقراته حول مقياس الإبداع الإداري، ويتكون من (12) فقرة؛

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفقا لمقياس ليكرث (LIKERT) الخماسي كما يلي:

الجدول 1: مقياس ليكرث الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المعالجات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي ويستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول 2: تحديد الاتجاه العام حسب قيم الوسط الحسابي

الوسط الحسابي	$1.8 > x \geq 1$	$2.6 > x \geq 1.8$	$3.4 > x \geq 2.6$	$4.2 > x \geq 3.4$	$5 \geq x \geq 4.2$
الاتجاه العام	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

كما تم استخدام الانحراف المعياري ومعامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس صدق فقرات الاستبانة، بالإضافة لأسلوب الانحدار

المتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية بأبعاده الأربعة على المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري.

2.3 تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

تحليل خصائص أفراد العينة:

يمكن تلخيص خصائص أفراد العينة في الجدول التالي:

الجدول 3: خصائص أفراد عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الخصائص	
45.2	19	ذكر	الجنس
54.8	23	أنثى	
09.5	04	أقل من 30 سنة	العمر
54.8	23	من 30 سنة إلى أقل من 40	
28.6	12	من 40 سنة إلى أقل من 50	
07.1	03	من 50 سنة فما فوق	سنوات الخبرة
26.2	11	أقل من 5 سنوات	
26.2	11	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
21.4	09	من 10 إلى أقل من 15	
14.3	06	من 15 سنة إلى أقل من 20	
11.9	05	20 سنة فما فوق	
100	42	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول (3) أن نسبة الذكور والإناث في عينة الدراسة متقاربة بفارق بسيط 9.6%، وأن أفراد العينة البالغة أعمارهم بين 30 سنة و 40 سنة يشكلون الأغلبية بنسبة بلغت 54.8%، وأن الأفراد الذين يملكون أقدمية تفوق 5 سنوات بلغت 63.8% منهم 5 أفراد تفوق سنوات خبرتهم 20 سنة، وهذا ما يعطي مصداقية لنتائج الظاهرة المدروسة.
صدق الاتساق الداخلي:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية للاستبانة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 4: معامل الارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة

البيان	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة
المحور الثاني	0.943**	0.000
المحور الثالث	0.952**	0.000

** : معنوي عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة موجبة وقوية بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد صلاحية الاستبانة لإجراء الدراسة.

ثبات الاستبانة:

يبين مدى استقرار النتائج لو تمت إعادتها أكثر من مرة تحت نفس الظروف وقد تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لقياسه، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 5: معامل ألفا كرونباخ

المحور	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
02	الثقافة التنظيمية	12	0.897
03	الإبداع الإداري	12	0.830
الكلية	الدرجة الكلية	24	0.920

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول (5) أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع، حيث يفوق 0.8 بالنسبة لمحاور الاستبانة،

كما قدر معامل الثبات الكلي بـ 0.920، وهو ما يدل على وجود درجة ثبات عالية للاستبانة.

وصف خصائص متغيرات الدراسة:

ويتم وصف خصائص متغير الثقافة التنظيمية باستخدام كل من الوسط الحسابي و الانحراف المعياري كما مبين في الجدول التالي:

الجدول 6: تحليل آراء عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
القيم التنظيمية				
1. تشجع على تبني القيم والمواقف التي تعزز من العمل الجماعي بين العاملين	3.35	1.206	3	محايد
2. تحاول المؤسسة تشجيع التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة	3.61	1.010	1	موافق
3. كسر الروابط الأوتوقراطية ومحاولة خلق رؤية مشتركة لتبني الإبداع لدى العاملين	3.42	1.085	2	موافق
المجموع	3.46	0.934	-	موافق
المعتقدات التنظيمية				
1. توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية روح الفريق وتماسك الجماعة	3.28	1.132	2	محايد
2. إعتقاد العمال بأهمية أفكارهم الإبداعية في تحقيق الجودة وتحسين الخدمة في المنظمة	3.38	1.058	1	محايد
3. ترك الحرية في التفكير في جعل الطموح غاية للجميع	3.11	1.086	3	محايد
المجموع	3.26	0.857	-	محايد
الأعراف التنظيمية				
1. تكريم وتقدير الأفكار المبدعة في حفلات رسمية	3.09	1.375	3	محايد
2. أداء العاملين لمهامهم دون الحاجة لتعليمات صارمة ومفصلة	3.35	1.055	1	محايد
3. الأعراف السائدة في المنظمة تساعد على تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين	3.19	1.109	2	محايد
المجموع	3.21	0.913	-	محايد
التوقعات التنظيمية				
1. الثقة في كفاءة العمال وقدرتهم على تشخيص المشكلات والتعلم منها	3.52	0.993	1	موفق

محايد	3	1.334	3.30	2. توفير المناخ الملائم للعاملين مع خلق قنوات للاتصال بين مختلف المستويات
موافق	2	1.213	3.45	3. سعى المنظمة إلى توسيع وعميق المعارف وتحفيز أفرادها
موافق	-	1.002	3.42	المجموع
محايد	-	0.784	3.34	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول (6) أن الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة محايد بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 0.784.

أما بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية، فقد كان اتجاه اجابات أفراد العينة موافقا بالنسبة لبعد "القيم التنظيمية بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 0.934، ومحايدا بالنسبة لبقية الأبعاد.

وبالنسبة للعبارات فقد كانت آراء أفراد العينة محايدة، ماعدا في فقرتين ضمن البعد الأول المتمثل في "القيم التنظيمية" فقد كانت الاتجاه نحو الموافقة، حيث نجد الفقرة رقم (2) التي تنص على ما يلي: "تحاول المؤسسة تشجيع التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة" بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 1.010، والفقرة رقم (3) التي تنص على ما يلي: "كسر الروابط الأوتوقراطية ومحاولة خلق رؤية مشتركة لتبني الإبداع لدى العاملين" بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.085.

كما يتم كذلك وصف خصائص متغير الإبداع الإداري باستخدام الوسط الحسابي والابحراف المعياري، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 7: تحليل آراء عينة الدراسة حول فقرات المحور الثالث

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
الأصالة				
1. تحاول المنظمة تطبيق أساليب جديدة بالعمل على حل أية مشكلة تواجهها	3.26	1.083	3	محايد
2. ينجز العمال الأعمال الموكلة لهم بأسلوب متطور	3.04	1.125	1	محايد

3. يحرص العمال على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمنظمة	3.04	0.986	2	محايد
المجموع	3.11	0.851	-	محايد
الطلاقة				
1. تملك المهارات الكافية التي من خلالها تقنع المتعاملين معنا	3.16	1.286	2	محايد
2. يتوفر لدى إداري المنظمة النقاش المتعلق بالعمل	3.35	1.122	1	محايد
3. نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل	3.50	1.087	3	موافق
المجموع	3.34	0.918	-	محايد
المرونة				
1. نهتم بالآراء التي تخالف آرائنا	3.66	1.720	3	موافق
2. نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	3.52	1.087	1	موافق
3. نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا	3.73	0.938	2	موافق
المجموع	3.64	0.804	-	موافق
الحساسية للمشكلات				
1. يتم تبسيط أفكارنا عند مواجهة المشاكل	3.59	1.083	1	موفق
2. الحصول على المعلومات المفصلة قبل البدء في العمل	3.50	1.041	3	موافق
3. نحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة على ذلك	3.04	1.286	2	محايد
المجموع	3.42	1.002	-	موافق
المجموع الكلي	3.38	0.705	-	محايد

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول (7) أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث المتعلق بمستوى الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة كان حياديا، وذلك بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 0.705.

وفيما يخص أبعاد الإبداع الإداري، فقد انقسم اتجاه آراء أفراد العينة حولها بين الموافقة بالنسبة لبعدي المرونة والحساسية للمشكلات، والحياد بالنسبة لبعدي الأصالة والطلاقة. كما اختلفت آراء أفراد العينة حول فقرات أبعاد الإبداع الإداري بين موافق ومحايد، وقد حصلت الفقرة (3) من بعد المرونة التي تنص على ما يلي: "نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا" على أعلى وسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.938.

4. اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

لاختبار فرضية الدراسة الاحصائية التي تنص على ما يلي: "لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة"، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وذلك لقياس أثر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الإبداع الإداري، والنتائج مبينة في الجداول التالية:

الجدول 8: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المعامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
0.861	0.742	0.714	0.3774

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (8) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة مع بعضها والمتغير التابع حيث قدر معامل الارتباط ب 0.861، كما يتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل قدر ب 0.714 والذي يعني أن ما نسبته 71.4% من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة تفسره أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أن قيمة الخطأ في التقدير إلى مستوى الخطأ في النموذج منخفضة وقدرت ب 0.3774.

ولمعرفة مدى صلاحية النموذج تم استخدام تحليل التباين ANOVA، والمبينة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول 9: تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	15.132	4	3.783	26.552	0.000
الخطأ	5.272	37	0.142		
المجموع	20.404	41	-		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول (9) أن قيمة F المحسوبة 26.552 أكبر من قيمتها الجدولية 2.62، كما أن مستوى المعنوية المقدر بـ 0.000 أقل من 0.05، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، وعليه نرفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري" ونقبل الفرضية البديلة.

ومن أجل معرفة درجة تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على حدا على الإبداع الإداري تم تقدير معنوية معاملات الانحدار، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 10: معنوية معاملات الانحدار الخطي

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.903	0.260	-	3.473	0.001
X ₁	0.171	0.096	0.227	1.791	0.082
X ₂	0.091	0.107	0.110	0.847	0.402
X ₃	0.123	0.087	0.159	1.414	0.166
X ₄	0.349	0.088	0.496	3.964	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول (10) أن بعد التوقعات التنظيمية فقط من له تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.05 على الإبداع الإداري بمعامل تأثير يقدر بـ 0.349 أما بقية الأبعاد (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) فليس لها تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.05 على الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

5. خاتمة:

إن تحليل واقع المؤسسات الجزائرية يبين وجود العديد من الاختلالات في التسيير والإدارة إذا ما قورنت بمؤسسات أجنبية تعمل في نفس مجالها، فهي تعمل في ظل منظومة تحاكي ستينات القرن الماضي، يلاحظ فيها غياب التقدم العلمي. وفي هذه الدراسة التي يراد منها تحليل اشكالية أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع الإداري للعاملين وبالتحديد في مؤسسة اتصالات الجزائر. ومن خلال مقارنتها بدراسات سابقة، والتي بينت وجود اتفاق بين تلك الدراسات وهذه الدراسة حول وجود أثر إيجابي إلا أنها اختلفت معها في كون كل من دراسة (ريم إبراهيم، 2009) ودراسة (وداد أبو هين، 2010) بينت أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية لها تأثير على الإبداع الإداري فيما عدا بعد واحد وهو ما يتعارض مع نتائج هذه الدراسة التي بينت وجود أثر لبعدها واحد هو التوقعات التنظيمية من أصل أربعة أبعاد مدروسة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) على الإبداع الإداري، وذلك راجع لعدة اختلافات منها تعدد الجوانب التي تقيس الثقافة التنظيمية وكذا البيئات التي طبقت فيها هذه الدراسة، ولكون المؤسسة محل الدراسة مؤسسة عمومية اقتصادية، ورغم أن هذه الأخيرة تعمل في ظل سوق تفرض عليها الخضوع لقواعد المنافسة، إلا أنها لا تولي اهتمام كافي بنشر قيم ومعتقدات أو خلق أعراف قادرة على تنمية الإبداع في المؤسسة فيما عدا القيام بالتكريم في الحفلات الرسمية.

النتائج:

ومن خلال محاولتنا التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع الإداري عن طريق دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة وتحليل البيانات المجمعة توصلنا إلى جملة من النتائج المبينة في النقاط التالية:

1. مستوى تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية إيجابي في كل من القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية، وحيادي في كل من المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تشجع القيم التي تعزز العمل الجماعي وتبادل المعارف والمعلومات بينهم، كما تحاول كسب ثقتهم وتوسيع قدراتهم التعليمية؛

2. استجابة عينة الدراسة حول مستوى الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة ايجابية في كل من بعدي المرونة والحساسية للمشكلات، ومحايدة في بعدي الأصالة والطلاقة، مما يبين أن العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة يهتمون بتحليل أفكارهم وبالانتقادات الموجهة لهم وذلك من أجل الوصول إلى حلول لمشاكلهم في العمل؛
3. تظهر النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة وبعد التوقعات التنظيمية منفردا في تنمية الإبداع الإداري.

التوصيات:

وبناء على النتائج السابقة ارتأينا إلى تقديم بعض التوصيات:

1. ضرورة ايجاد سبل لتشجيع العاملين على العمل الجماعي وبأهمية أفكارهم الإبداعية كتدريبهم وصقل معارفهم لتوجيهها نحو تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها ؛
2. ضرورة التركيز على التحفيز المادي والمعنوي للأفراد وتوجيه دافعيتهم نحو تبني الإبداع في العمل؛
3. ترك مجال من الحرية للعاملين لأداء وظائفهم وجعل الخطأ وسيلة للتعلم والنجاح، ويعد التمكين أحد أهم العناصر المساعدة على تنمية الإبداع الفردي والجماعي في المؤسسة؛
4. ضرورة تطبيق الديمقراطية في المؤسسة والابتعاد عن المركزية التي تميز جميع المؤسسات الجزائرية وخاصة العمومية منها، وليس جعلها شعار فقط يحكى للعاملين.

6. قائمة المراجع:

- زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 1، العدد 1، 2007، ص55.
- طارق تواتي، ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين بالمؤسسة في اطار الشراكة الأجنبية، دراسة ميدانية بمؤسسة أناد هنكل وحدة الرغبة-الجزائر العاصمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 6، 2016، ص 141.

- عبد القادر خربيش، إسهامات الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، 2013، ص 25.
- مفيدة جواهر، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجية المنظمة، دراسة حالة مؤسسة خاصة للتصوير الإشعاعي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، 2013، ص 155.
- كمال بوقرة، الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية والنماذج الحديثة، مجلة الإحياء، المجلد 14، العدد 1، 2013، ص 122.
- Ion Alexandru, The importance of organizational culture based on culture transfer, Management and innovation for competitive advantage, November 5th 6th 2015, Romania.
- Osibanjo Omotayo Adewale, Adeniji Adenike Antbonia, Impact o Organizational Culture On Human Resource Practices: A Study of Slected Nigerian Private Universities, Journal of Competitiveness, vol 5, issue 4,2013, p 2.
- زبير محمد، سمات الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 2، 2014، ص ص 167-169.
- أحمد دروم، بلقاسم العسالي، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 1، العدد 1، 2010، ص 194.
- عائشة طوالب، الفرق بين إدراك المعلمين لمستوى كفاياتهم الذاتية في تنمية الإبداع لدى طلبتهم وإدراك طلبتهم لها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 8، العدد 2، 2012، ص 119.
- خراز الأخضر، خديجة علامي، إدارة الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 5، العدد 1، 2016، ص 2.
- بتول عطية خلف الموسوي، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 0، العدد 78، 2009، ص 62.
- عبد الإله إبراهيم الحيزان، 2002، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، البيان، (الرياض، البيان، 2012)، ص 17.
- عبد الرحمان برقوق، إلياس لبوز، المحددات التنظيمية للإبداع الإداري داخل المؤسسة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 5، العدد 19، 2016، ص 18.

- محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 0، العدد 90، 2012، ص 309.
- أسماء إبراهيمي، سعاد ولد محي الدين، الإبداع والتمكين الإداري نظرة في واقع ثقافة الإبداع بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 1، العدد 2، 2016، ص 4.
- أسماء بركان، نور الدين جليد، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 8، العدد 2، 2017، ص 181.
- سليمة علي بن يحي، دور التغيير التنظيمي في تنمية الإبداع داخل المنظمات الجزائرية، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، المجلد 3، العدد 2، 2013، ص ص 298-299.

7. هوامش:

- ¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، 2007، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، المجلد 1، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 55.
- ² طارق تواتي، 2016، ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين بالمؤسسة في اطار الشراكة الأجنبية، دراسة ميدانية بمؤسسة أناد هنكل وحدة الرعاية-الجزائر العاصمة-، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 6، ص 141.
- ³ عبد القادر، خريبيش، 2013، إسهامات الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، ص 25.
- ⁴ مفيدة، جواهره، 2013، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجية المنظمة، دراسة حالة مؤسسة خاصة للتصوير الإشعاعي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، ص 155.
- ⁵ كمال، بوقرة، 2013، الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية والنماذج الحديثة، مجلة الإحياء، المجلد 14، العدد 1، ص 122.
- ⁶ Ion, Alexandru, 2015, The importance of organizational culture based on culture transfer, Management and innovation for competitive advantage, Romania, November 5th 6th, p2.
- ⁷ Osibanjo, Omotayo Adewale, Adeniji, Adenike Antbonia, 2013, Impact of Organizational Culture On Human Resource Practices: A Study of Slecled Nigerian Private Universities, Journal of Competitiveness, vol 5, issue 4, p 2.
- ⁸ زبير، محمد، 2014، سمات الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 2، ص ص 167-169.

- ⁹ عبد القادر، خريش، مرجع سبق ذكره، ص 27.
- ¹⁰ أحمد ،دروم، بلقاسم ،العسالي، 2010، أثر الإتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 1، العدد 1، ص 194.
- ¹¹ عائشة ،طالبة، 2012، الفرق بين إدراك المعلمين لمستوى كفايتهم الذاتية في تنمية الإبداع لدى طلبتهم وإدراك طلبتهم لها، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، المجلد 8، العدد 2، ص 119.
- ¹² خراز ،الأخضر، خديجة، علامي، 2016، إدارة الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 5، العدد1، ص 2.
- ¹³ بتول ،عطية خلف الموسوي، 2009، تأثير الابداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 0، العدد 78، ص 62.
- ¹⁴ عبد الإله، ابراهيم الحيزان، 2002، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، الرياض، 2002، ص 17.
- ¹⁵ عبد الرحمان، برفوق، إلياس، لبوز، 2016، المحددات التنظيمية للإبداع الإداري داخل المؤسسة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 5، العدد 19، ص 18.
- ¹⁶ محمود، حسن جمعة، حيدر، شاكر نوري، 2012، تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 0، العدد 90، ص 309.
- ¹⁷ أسماء، إبراهيمي، سعاد، ولد محي الدين، 2016، الإبداع والتمكين الإداري نظرة في واقع ثقافة الإبداع بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 1، العدد 2، ص 4.
- ¹⁸ أسماء، بركان، نور الدين، جليد، 2017، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 8، العدد 2، ص 181.
- ¹⁹ أسماء، بركان، نور الدين، جليد، مرجع سبق ذكره، ص ص 181-182.
- ²⁰ سليمة، علي بن يحيى، 2013، دور التغيير التنظيمي في تنمية الإبداع داخل المنظمات الجزائرية، مجلة أفاق لعلم الاجتماع، المجلد 3، العدد 2، ص ص 298-299.