

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

Dr. Mona Moustafa Elashry
MIDOCEAN UNIVERSITY

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار داخل المنظمة بالتطبيق على شركة
الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

أسماء أحمد يوسف الشوبكي

2021204641

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الثالث 2024

الشكر والتقدير

أحمد الله الذي وفقني لهذا، حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه

أما بعد

أتقدم بشكري إلى كل من أعانني بهذا العمل المتواضع وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة د/منى مصطفى الذي أشرفت على مساعدتنا في إنجاز هذه المذكرة وكانت خير دليل وموجهه وناصحه، وعلى تقديمها لتوجيهاتها القيمة والإرشاد التي لم تبخل بها علينا

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء اللجنة المناقشة على مساهمتهم في مناقشة هذه الرسالة العلمية لإخراجها في أحسن صورة دون ان ننسى توجيه الشكر والاحترام إلى إدارة قسم الإدارة العامة وفي الأخير أتوجه بخالص الشكر لكل من ساعدني بكلمة أو فكرة أو ابتسامة .

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية
أهدي ثمرة جهدي الى من قال فيهما الرحمان: (وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة
وقل رب ارحمهما كما ربياني صغير)

الى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار الى روح
"والدي" العزيز رحمه الله وطيب ثراه والتي ستبقى ذكراه خالدة في وجداني ...

الى التي أضاءت لي شموع العلم... التي كانت صبورة على هفواتي... والتي
رافقتني بدعائها... الى "أمي" الحبية أطال الله بقاءه، والبسه ثوب الصحة والعافية
حفظها الله.

إلى من تحملوا معي المشقة وشجعوني في الاستمرار على الدرب رغم الصعاب

زوجي وأولادي

الى كل من دعمني وكان نعم السند في أصعب الأوقات والى جميع زميلاني الدراسة
عائلة الثانية شكرا لكم

والى كل الذين أناروا طريقي بنور العلم في كل مراحل حياتي الدراسية الى أستاذتي
الفاضلة "د/منى مصطفى" على المجهودات التي بذلتها في تعليمنا ومساندتنا في كل
الأوقات شكرا جزيلا.

أسماء الشوبكي

Study abstract

Objective: This study aims to reveal the role of organizational culture in enhancing innovation within the organization by applying it to Danube Company in Jeddah / Kingdom of Saudi Arabia

Methodology: To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, where (the study community, numbering 28) was used, and the study was applied to the study sample consisting of (32) employees and administrators in (Danube Company) in the city of (Jeddah)

Results: Each dimension and the level it reached were mentioned (high - medium - low)

Theoretical contribution: This study contributes to the literature by studying the relationship between (organizational trust and organizational innovation)

Practical applications: The study provides recommendations to the relevant parties in (Danube Company) on the importance of applying (organizational trust) and its relationship to (organizational innovation), which raises the level of the organization.

Keywords: Organizational culture, organizational innovation.

مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار داخل المنظمة بالتطبيق على شركة الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية

المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام (مجتمع الدراسة وعددها 28) وتم تطبيق الدراسة على عينة الدراسة المكونة من عدد (32) من الموظفين والإداريين في (شركة الدانوب) في مدينة (جدة)

النتائج: تم ذكر كل بعد من الأبعاد والمستوى الذي وصل إليه (مرتف – متوسط – منخفض)

المساهمة النظرية: تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين (الثقة التنظيمية والابتكار التنظيمي)

التطبيقات العملية: تقدم الدراسة توصيات للجهات ذات العلاقة في (شركة الدانوب) حول أهمية تطبيق (الثقة التنظيمية) وعلاقته ب (الابتكار التنظيمي) مما يرفع من مستوى المنظمة.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية ، الابتكار التنظيمي.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
11	1.3. أهمية الدراسة.....
11	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة.....
13	1.6. فرضيات الدراسة.....
14	1.7. نموذج الدراسة.....
15	1.8. الدراسة الميدانية.....
16	1.9. مخطط المشروع.....
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18	2.1. المقدمة:.....
21	2.2. المتغير المستقل.....
23	2.3. المتغير التابع.....
25	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
26	2.5. الخاتمة.....
27	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
28	3.1. المقدمة.....
28	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
29	3.3. تصميم البحث.....
30	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
31	3.5. طريقة جمع البيانات.....
32	3.6. أنواع البيانات.....

33	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
34	3.8. الخاتمة
35	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
36	4.1. المقدمة
36	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
43	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
47	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
49	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
51	4.6. الخاتمة
56	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
57	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
57	5.2. توصيات الدراسة
58	5.3. الخاتمة
59	قائمة المراجع
62	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	14
2	مخطط المشروع	16
3	البصلة	30
4	تصنيف العينة وفقا للجنس	38
5	تصنيف العينة وفقا للعمر	39
6	تصنيف العينة وفقا للمؤهل العلمي	40
7	تصنيف العينة وفقا للوظيفة	41
8	تصنيف العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة	42

جدول الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
1	مجتمع البحث	30
2	عينة من البحث	30
3	المتغير المستقل	31
4	المتغير التابع	32
5	توصف عينة البحث	37
6	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل	44
7	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع	45
8	قياس الثبات لأداء الدراسة	46
9	المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي	47
10	دلالة المتوسطات الحسابية	47
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	48
12	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	50
13	الفرضيات الرئيسية	52
14	الفرضيات الفرعية	53
15	جدول تعريف المتغير المستقل	65
16	البعد الأول: القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية	65
17	البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات	65
18	جدول تعريف المتغير التابع	66
19	المحور الثالث: الابتكار التنظيمي	66

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

التنظيم، نسلط الضوء على الابتكار في التنظيم الذي يعد من أنواع الابتكار غير التكنولوجي، ويشمل جميع أنشطة الابتكار التي لا تندرج تحت الابتكار التكنولوجي، أي التي لا ترتبط بإطلاق سلعة أو خدمة جديدة أو معدلة بشكل كبير من وجهة نظر تكنولوجية، أو لاستخدام عملية جديدة من الناحية التكنولوجية أو معدلة بشكل كبير وهو ما اصطلح عليه بالابتكار التنظيمي. (Godet, M., Philippe)

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة إلى مواكبة هذا التغيير والتجديد اليومي، بفعل الحجم المذهل لثورة المعلومات والتقنيات الحديثة كما يحتم عليها تغيير أدوارها وأهدافها، وتطوير قدراتها لصنع موظفين مبدعين قادرين ومؤهلين الأدوار التجديد فكريا ومعرفة ومهارة. ويشير (محمود العميان العميان، 2002، صفحة (390))، أن الحاجة إلى الابتكار تظهر عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت بحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد، لكي تحسن من أدائها. إذا فمواكبة التغيرات في البيئة التنافسية،

فإذا شعرت الإدارة بوجود فجوة من السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص تلك الفجوة، ويكون ذلك عن طريق الابتكار التنظيمي، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث، وضرورة تحسين أداء المؤسسة بالبحث في أساليب وطرق جديدة مبتكرة، كفيضان من أن يجعل من الابتكار التنظيمي من أولويات إهتمام المنظمات، وضرورة غرس الابتكار كمنهاج حياة في وجدان الموظفين لحل مشكلاتهم ومواكبة المستجدات ومواجهة التحديات،

المعوقات على مستوى بيئة العمل أو المنظمة وتتمثل في التصرفات التنظيمية الإدارية التي تعيق العملية الابتكارية، مثل السلطة الصارمة، الجو الإداري الرديء، التضيق الإداري اللامبالاة الإدارية الضغط الزمني والتركيز على الوضع القائم. المعوقات على مستوى جماعات العمل منها الروتين المعيق الذي يقتل أي محاولة للتجديد والابتكار، عدم تشجيع العمال والموظفين المبتكرين، الكل سواء يعمل أو لا يعمل، يفكر أو لا يفكر، ينتج أو لا ينتج). المعوقات على المستوى الفردي الفرد هو نواة الابتكار، وأحياناً يعاني بعض الأفراد من مشكلات تعيق قدرتهم الابتكارية، كعدم تحديد الشخص لأهدافه ونقص التعلم والاطلاع لديه، والتشتت الفكري وتفكيره في أشياء متعددة، التواكل الطفيلي على الآخرين في العمل وحل المشكلات. وهناك أيضاً مجموعة من العوامل تحد من الابتكار التنظيمي وتحويل دون تنميته وتمنع استفادة المنظمة منه، ومنها ما يلي (العميان، 401) (2002، صفحة 1- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن -2- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت؛ -3- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين؛ -4- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال البسيطة للعاملين؛ -5- قلة الحوافز المعنوية والمادية محمود العميان العميان، 2002،

إذا كان الابتكار يبدو ضرورة قاطعة لأداء الأعمال، فإن عمر الابتكارات يتم تقصيرها باستمرار بسبب التقدم التكنولوجي والعلمي، لذلك الابتكار التنظيمي أصبح ضرورة ملحة لا مفر منها، فهناك عدة دوافع تفرض على المنظمات وإداراتها تبني الابتكار التنظيمي، لعدة أسباب تطرق إليها عاكف لطفي خصاونة (خصاونة، 2011، صفحة (33) ، على كافة المستويات أسلوباً ومنهجاً ، وذلك وهي: 1. البيئة التنافسية المتزايدة التي

تعيشها المؤسسات، وتزايد المستجدات البيئية التي تواجهها، فالمنظمات التي لا تعتمد إلى التجديد في الأداء ستواجه صعوبة في البقاء، فعليها تبني الأنشطة الداعمة للابتكار ككل والابتكار التنظيمي خاصة لتطوير أفكار و آراء جديدة تساعد على الديمومة و النمو.

١,٢. مشكلة الدراسة

المعوقات على مستوى بيئة العمل أو المنظمة وتتمثل في التصرفات التنظيمية الإدارية التي تعيق العملية الابتكارية، مثل السلطة الصارمة، الجو الإداري الرديء، التضيق الإداري اللامبالاة الإدارية الضغط الزمني والتركيز على الوضع القائم.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

المعوقات على مستوى بيئة العمل أو المنظمة وتتمثل في التصرفات التنظيمية الإدارية التي تعيق العملية الابتكارية، مثل السلطة الصارمة الجو الإداري الردية التضيق الإداري اللامبالاة الإدارية، الضغط الزمني والتركيز على الوضع القائم. المعوقات على مستوى جماعات العمل منها الروتين المعيق الذي يقتل أي محاولة للتجديد والابتكار، عدم تشجيع العمال والموظفين المبتكرين، الكل سواء يعمل أو لا يعمل، يفكر أو لا يفكر، ينتج أو لا ينتج). المعوقات على المستوى الفردي الفرد هو نواة الابتكار، وأحيانا يعاني بعض الأفراد من مشكلات تعمل قدرم الابتكارية لعدم تحديد الشخص لأهدافه ونقص التعلم والاطلاع لديه، والتشتت الذكري وتفكيره في أشياء متعددة، التواكل الطفيلي على الآخرين في العمل وحل المشكلات.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

مجموعة من العوامل الحد من الابتكار التنظيمي و تحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمة منه، ومنها ما يلي (العميان) 401 (2002ء صفحة 1 الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن 2 انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت؟ -3- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين - مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال البسيطة للعاملين - قلة الحوافز المعنوية والمادية.

وفقا لما سبق تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ماهو دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار داخل المنظمة بالتطبيق على شركة الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية ؟

١,٣. أهمية الدراسة ١,٣,١. على المستوى النظري:

يعتبر المحور الرئيسي في عملية الابتكار التنظيمي هو تبني المنظمة للأفكار والممارسات التي تساعد على تنمية وتحفيز الابتكار التنظيمي، وتكوين بيئة تنظيمية تشجع وتدعم الابتكار، وتصل كيانها بالمنهج العلمي والفكري الذي يقوم على قواعد وأسس وممارسات وظيفية تهدف لغرس وتجسيد الفكر الابتكاري بين أفرادها وتعمل على تطويره من خلال توفير كافة الموارد والطاقات المختلفة. حاولت الكثير من الأدبيات حصر ما على المنظمة القيام به من ممارسات ونشاطات داعمة للابتكار التنظيمي . محمود سليمان العميان العميان، 2002

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

بالابتكار التنظيمي وهي: أولا : قدم محمود سليمان العميان العميان، 2002، صفحة (394) بعض الممارسات التي من شأنها ترفع من اهتمام المنظمة -1- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز؛ -2- ايجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد و التعبير عن الأفكار ومناقشتها؛ -3- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الاجرائية اهتماما أكثر مما تستحق؛ -4- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمرا ضروريا وطبيعيا؛ -5- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى ابتكار أفكار جديدة.

١,٤. أسئلة الدراسة

كيف يتم تحفيز الابتكار في المنظمة ؟

كيف يؤثر تكوين الثقافة التنظيمية في اداء المنظمة وسلوك موظفيها؟

كيف يمكن توظيف الثقافة التنظيمية في المنظمات؟

١,٥ . أهداف الدراسة

إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص 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.

يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فلإبداع 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.

ساعد الثقافة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتجذب الموظفين المناسبين لكل موقع في الشركة. كما

أنها تُسَوِّق للعملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين؛ وبالتالي، تساعد على جعل المنظمة أكثر جذباً وموثوقية. (المجلد الرابع)

١,٦. فرضيات الدراسة

✓ تفسير الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى تبين لنا وجود تأثير للقيم التنظيمية على قدرة الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن هناك علاقة وتأثير بين المتغيرين وهذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط 0.717 ومعامل التحديد 0.514، حيث أن بعد القيم التنظيمية يفسر ما قيمته 51.4% من التباين في قدرة الابتكار، ونلاحظ أن هذا التأثير مرتفع، ونفسر ذلك بحرص الإدارة العليا للمؤسسة بشكل جيد على نشر قيم الثقافة التنظيمية في كافة المستويات التنظيمية.

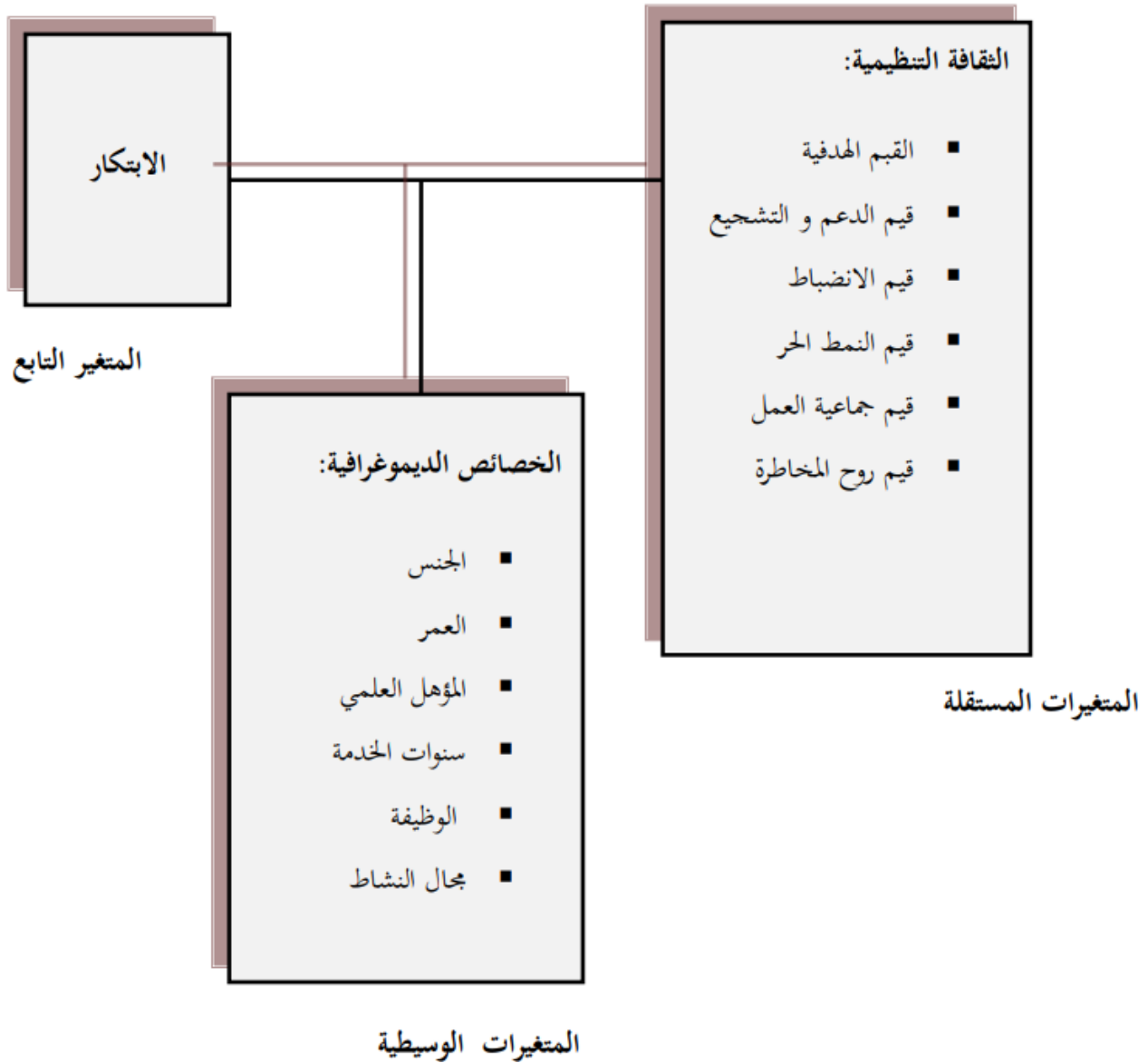
✓ تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية تبين لنا وجود تأثير المعتقدات التنظيمية على قدر الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن هناك علاقة وتأثير بين المتغيرين وهذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط 0.768 ومعامل التحديد 0.590، حيث أن بعد المعتقدات التنظيمية يفسر ما قيمته 59% من التباين على قدرة الابتكار، و الباقي تفسره عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة، وهذا جيد لأنه يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسير بنمط متجدد يسعى إلى التغيير إلى الأحسن و يتخذ من الابتكار شعارا له، ويحتل هذا البعد الترتيب الثاني في محور الثقافة التنظيمية بحيث بلغ متوسطه الحسابي 2.307، و نفسر ذلك بأن أفراد المؤسسة محل الدراسة يولون إهتماما كبيرا بالمعتقدات التنظيمية حيث يتقبل الفرد الانتقادات على الأفكار ومعتقدات من قبل الآخرين ويتعايش معها. وكما تسهر المؤسسة على التشجيع باستمرار على السلوك الإيجابي الذي يلائم متعاقداتها.

✓ تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة تبين لنا وجود تأثير للأعراف التنظيمية على قدر الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن هناك علاقة و تأثير بين المتغيرين وهذا ما دعمته نتائج معامل الارتباط 0.810 ومعامل التحديد 0.656، حيث أن بعد الأعراف التنظيمية يفسر ما قيمته 65.6% من التباين على قدرة الابتكار، و يحتل هذا البعد المرتبة الثالثة في محور الثقافة التنظيمية بحيث بلغ متوسطه الحسابي 2.271، و نفسر ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتذكير دائما باحترام الأعراف التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والعادات والتقاليد المتعارف عليها بالمؤسسة بحيث يتهم المدراء ورؤساء مصالح بتبسيط إجراءات العمل الإدارية والتقنية من حيث الأعراف التنظيمية لتطوير أدائهم في العمل.

١,٧ . نموذج الدراسة



شكل (1)

١,٨ . الدراسة الميدانية

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية الموضوع الثقافة التنظيمية والابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الولاية ورقلة، مبرزين في ذلك مدى توافر الأبعاد المدروسة للثقافة التنظيمية، ومدى توافر الابتكار، ومعرفة دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين : . المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية تحليله، تفسيرها و مناقشتها(وليد عبد الرحمن خالد الفراء تحليل بيانات الاستبيان).

١,٩ . مخطط المشروع

هيكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة



شكل (2)

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة: نظرة عامة عن الدراسات السابقة:

دراسة (سلامة وآخرون، 2023) هدفت إلى التعرف علي تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين بالمنظمات العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية، تم إجراء الدراسة على عينة من 200 موظف من المنظمات العامة والخاصة في مصر. تم استخدام استبيان لقياس ثقافة المنظمة والالتزام الموظفين. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

-خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على التزام الموظفين في كل من المنظمات العامة والخاصة، ولكن هناك بعض الاختلافات بين القطاعين. في القطاع العام، تم العثور على علاقة أقوى بين الثقافة التنظيمية التشاركية والالتزام الموظفين، بينما في القطاع الخاص، تم العثور على علاقة أقوى بين الثقافة التنظيمية السوقية والالتزام الموظفين. كما وجدت الدراسة أن بعض أنواع الثقافة التنظيمية، مثل ثقافة العشيرة والثقافة التكيفية، لها تأثير أقوى على التزام الموظفين من أنواع أخرى من الثقافة التنظيمية، مثل ثقافة البيروقراطية والثقافة السوقية. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن بعض الخصائص الديموغرافية، مثل الجنس والتعليم وخبرة العمل، لها تأثير على التزام الموظفين. على سبيل المثال، وجدت الدراسة أن النساء أكثر التزامًا من الرجال، وأن الموظفين ذوي التعليم العالي والخبرة العملية الأكبر هم أكثر التزامًا من الموظفين ذوي التعليم المنخفض والخبرة العملية الأقل.

-دراسة (عبد الحميد وعبد، 2022) تم إجراء الدراسة على مراجعة الأدبيات حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين. تم العثور على 15 دراسة تدعم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين. تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية (القيم، الممارسات، والنتائج). تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية عامل مهم يؤثر على تحفيز الموظفين. يمكن للمديرين استخدام نتائج هذه الدراسة لإنشاء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم تحفيز الموظفين وتحسن أداء المنظمة. وقد خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين، حيث أنها تخلق بيئة عمل تدعم الشعور بالانتماء والمشاركة وتوفر فرصًا للنمو والتطوير.

-استهدفت دراسة (نايف، 2021) التعرف على نظام إدارة الأداء وفلسفته؛ لتقديم رؤية تحليلية نقدية لأهم نقاط القوة والفرص، بجانب استعراض أهم التحديات التي تواجه تطبيقاتها؛ للخروج باستنتاجات عامة حيال هذا الاتجاه السائد في المنظمات عمومًا. وقد ركزت الدراسة على تطبيقات نظام إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام من خلال إيجاز أهم التجارب العالمية في الخدمة المدنية؛ لتحليل تلك التطبيقات من منظور نقدي وذلك لغرض تحديد متطلبات النجاح لاستثمار نظام إدارة الأداء في منظمات القطاع العام. وأظهرت نتائج الدراسة وجود عدة تحديات تواجه تطبيق منهج إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام لاختلاف عوامل السياق الثقافي لكل منظمة، واعتماد النموذج على نجاحات مقتبسة من بعض منظمات القطاع الخاص في بعض الدول الغربية التي لا يمكن ضمان توافر متطلباتها الثقافية المختلفة في المنظمات العامة ضمن سياق الدول الأخرى. لذا خرجت الدراسة بتوصيات متعددة تساهم في تصميم خريطة الطريق لتعظيم الفائدة المرجوة من إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة من خلال الإصلاح واسع النطاق.

-وأيضاً استهدفت دراسة (جعفر، 2021) التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة واداريين جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حسب أفراد عينة الدراسة، كما تبين أن لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثير كبير على أداء الموظف العمومي.

-واستهدفت دراسة (بوضياف، 2021) التعرف على مدى مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية في المنظمات، وعليه فقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات إجرائية تدعم الطرح السابق من خلال رفع مستوى جودة الحياة المهنية وذلك بالاهتمام بكل أبعادها عن طريق إعادة هندسة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء من خلال إشباع رغبات وحاجات الموظفين فيها، فكلما كانت بيئة العمل تهتم بحاجات ورغبات الموظفين بموازاة اهتمامها بالعمل نفسه، كلما كان ذلك له تأثير إيجابي على الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة.

-واستهدفت أيضاً دراسة (بومجان وآخرون، 2018) اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية من حيث (التكوين، العمل الجماعي، الحوافز والمكافآت، خصائص المنصب، المشاركة في اتخاذ القرار، والظروف المادية للعمل) على الأداء من حيث (جودة الخدمة، المهارات، السلوك الإبداعي، وكمية العمل). وأكدت نتائج الدراسة أن

كل من خصائص المنصب والعمل الجماعي له أثر إيجابي مباشر على أداء الأستاذ بينما كل من التكوين، ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرار ليس له أثر مباشر على الأداء.

-واستهدفت دراسة (إسماعيل، 2016) التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة لجمع البيانات اللازمة من مصادرها لتحقيق تلك الأهداف، وقد أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، وجود مستوي كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. ووجود مستوي كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

أهمية اجراء الدراسات السابقة:

إبراز جوانب القوة الناتجة عن التطبيق في الواقع العملي. فهذا البحث بمثابة دعوة للتفاعل بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان.

-تعود أهمية هذا البحث إلى طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد على تفعيل استراتيجياتها.

تتبع الأهمية العلمية للبحث من كونه يقدم محاولة لمعالجة الفجوة البحثية، وذلك من خلال الوقوف على تأثير للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان.

-تمثل أهمية البحث في أن هذا الموضوع يعد موضوعاً حيوياً لتقديم إطار نظري لدعم أهمية الثقافة التنظيمية، وما يمكن أن تضيفه للأدب النظري والدراسات السابقة حول علاقتها ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي بمؤسسات القطاع الصناعي في سلطنة عمان.

نظرة عامة عن متغيرات البحث:

-خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على التزام الموظفين في كل من المنظمات العامة والخاصة، ولكن هناك بعض الاختلافات بين القطاعين. في القطاع العام، تم العثور على علاقة أقوى بين الثقافة التنظيمية التشاركية والتزام الموظفين، بينما في القطاع الخاص، تم العثور على علاقة أقوى بين الثقافة

التنظيمية السوقية والتزام الموظفين. كما وجدت الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية، مثل ثقافة العشيرة والثقافة التكيفية، لها تأثير أقوى على التزام الموظفين من أنواع أخرى من الثقافة التنظيمية، مثل ثقافة البيروقراطية والثقافة السوقية. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن بعض الخصائص الديموغرافية، مثل الجنس والتعليم وخبرة العمل، لها تأثير على التزام الموظفين. على سبيل المثال، وجدت الدراسة أن النساء أكثر التزاماً من الرجال، وأن الموظفين ذوي التعليم العالي والخبرة العملية الأكبر هم أكثر التزاماً من الموظفين ذوي التعليم المنخفض والخبرة العملية الأقل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. ووجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

٢,٢. المتغير المستقل

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية إن لمن أهم المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة وفشلها هو عدم قدرتها على أن تركز على قيم ومفاهيم أعضائها إلى الالتزام والعمل المشترك في عملية اتخاذ القرار والعمل على تحسين أداء المنظمة وتقديم أقصى ما لديها بجودة عالية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والاستجابة لمتطلبات السوق وذلك تلبية لرغبات زبائنهم والأطراف التي لها علاقة تربطها بها من حيث البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمة ونجد أيضاً ضمن هذه المفاهيم المشتركة عدة تعريفها وتسميات والتي قد تتكرر ونجدها بكثرة منها، ثقافة المؤسسة، ثقافة الشركات، ثقافة المنظمة هاته الأخيرة التي ستطرق إليها وتذكرها حسب عناصر الأساسية المرتبة كما يلي: أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية على أنها هي الطاقة المنظمة للمجتمع، وهي المكون الشخصيات المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعلماء، (عصفور، 2008، صفحة 47) وعرف جونسون (Johnson 2006) بأن الثقافة التنظيمية للمنظمة بأنها افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة، وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها، فهو الرأي ينتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي للمنظمة الخفاجي، 2009، صفحة (21) كما افترض (Wheeln and hunger, 2008) أن الثقافة المنظمة ما هي إلا حتمد مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوبة تتعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أيدي العاملين للآخرين، فالثقافة محددات وموجهة بعملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة (22) الخفاجي، 2009، صفحة ويعرف (بينجورة Pettigrew) الثقافة التنظيمية بأنها تظهر في الرموز واللغة والطقوس، والأساطير. والهندسة المعمارية، كما تظهر من خلال الممارسات الإدارية ومعايير السلوك المرتبطة به (سلمان، 2002) 311) صفحة وما تلاحظه من التعاريف السابقة الذكر أن الثقافة التنظيمية بأنها تتكون من أهم ثلاثة عناصر أساسية وهما: 1- القيم والأفكار والسيادي التي تتبلور لدى الأفراد 2 الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته كامل، 2016، صفحة (594)

ثانيا: مراحل تطور الثقافة التنظيمية: قال اللوزي بأن الثقافة التنظيمية قد مرت بمراحل عدة في تطوراتها تمت كما يلي: 1- المرحلة العقلانية : تضمنت هذه المرحلة بأنها تنظر إلى العامل من المنظور المادي بحت، بمعنى تزويده بحوافز مادية الأداء مهامه، حيث اعتبرت العامل آلة وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية . 2 المرحلة المواجهة بدأت هذه المرحلة مع ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير . 3- المرحلة الإجماع في الرأي اتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى الفرضيات، و X لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية .

رابعا: أبعاد الثقافة التنظيمية: فيما يلي مجموعة من الأبعاد تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف الثقافات 8- التسامح مع النزاع المغربي 2016، صفحة (271) التنظيمية وهي: 1- المباداة الفردية 2- التسامح مع المخاطرة . 3- التوجيه . 4 الرقابة . 5- دعم الإدارة . 6 الهوية . 7- نظم العوائد

رابعا : نظريات الثقافة التنظيمية: لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة التنظيمية للمنظمة، والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم وفي الفقرات التالية نستعرض أهم النظريات:

1- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة التنظيمية للمنظمة وإنما للثقافة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة ولدى كل ثقافة

توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية . 2- نظرية روح الثقافة تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة حيث يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصية القادة العاملين في المنظمة وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستدامة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة تتمثل في جانبي الاستمرار والتطوير 3 نظرية التفاعل مع الحياة تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها لكل فرد وصدقه القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها أدواره في التنظيم التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن الأسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تمسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة . 4- نظرية سجية الثقافة تتمحور هذه النظرية بأن أفكارها تدور حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبر هذه الخبرة عن الطبيعة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ويعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارس الذين يؤديان إلى تراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه ونتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتناسق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الفرد (نجبة 2013، الصفحات (38-39)

المطلب الأول: ماهية الابتكار تتناول في هذا المطلب أهم العناصر التي قد توضح وتحدد بماذا تقصد عن الابتكار من تعريف وأسس وعوامل مؤثرة ونظريات يتم ذكرها بتفصيل أولاً : تعريف الابتكار: . هو القدرة على التوصل إلى ما هو جديد ويضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق أي أن تكون المنظمة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين إلى التوصل إلى فكرة الجديدة، أو لمفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج أو الأولى في الوصول إلى السوق (مسلم، 2014، صفحة (149) . . وكنموذج لتعريف الابتكار على سمات الشخصية تذكر تعريف سيمون بأنه المبادرة التي يبدأ بها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، واتباع نمط جديد من التفكير كما أشار سيمون إلى ضرورة أن نهتم في بحثنا على المبتكرين في نمط العقول التي تبحث وتركب وتؤلف كما رأى أن المصطلحات مثل حب الاستطلاع والخيال، والاكتشاف والاختراع هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الابتكار . (67) (حيري، 2012، صفحة . ويعرف الابتكار أيضاً على أنه هو عبارة عن الأفكار المطبقة بنجاح ويثير تساؤلات فما هو النجاح؟ إن الوقت عامل مؤثر ربما تكون الابتكارات ناجحة في البداية ثم تفشل في آخر الأمر أو العكس وما الذي تشير إليه كلمة مطبقة فهل يعني التطبيق داخل الجزء الواحد في المنظمة أم الانتشار دولياً في المجموعة الضخمة من المستخدمين وما مصادر عينات أم أشخاص؟ فهل يستطيع أي شخص ادعاء ملكيته لها خاصة وأنها تتمتع حتماً بين التفكير الحالي والجديد؟ (عاطف السيد و جان، صفحة (24) . ويقصد أيضاً بالابتكار على أنه هو عبارة عن فكرة جديدة أو ممارسة جديدة بالنسبة للفرد الذي تبناها، إذ أن التركيز ليس على حرص اختلاف الفكرة من الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها، وبأحد الاشكال عدة صور

تطوير شيء موجود حيث يكون الإبداع في شكل السلعة أو الخدمة أو حجمها أو محتوياتها أو طريقة وموعد تقديمها أو تنويع استخداماتها أو إطالة عمرها أو تحسين كفاءتها. فكرة القرار ناجح يحل مشكلة معينة مثل قرار تخفيض تكاليف سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة مع ب الحفاظ على مستوى جودتها. ت إعادة ترتيب أو جمع أو تنسيق بين عناصر وأفكار متفرقة بهدف تكوين شيء مفيد فمثلاً إذا أخذ أحد المديرين نظرية معينة في نظريات الإدارة وتوصل إلى طرق جديدة لتطبيقها والحصول من خلالها على نتائج التي يسعى هو إلى تحقيقها فإنه بذلك يكون مبدعاً. (جلدة، 2006، صفحة (20) . ثانياً: أسس الابتكار: يتوقف الابتكار على أهم ثلاثة عوامل أساسية وهي: 1- الإبداع هو القدرة على الإنتاج الأشياء الجديدة لمواجهة وضعية معينة. 2- القيمة: تعتبر قلب الابتكار وهي خلق قيمة هي سبب جلاء قيمة أو عملية ابتكارية حيث تعرف على أنها نسبة

بين الرضا والمصادر المستعملة. -3- قيادة التغيير: إذ يتوقف الابتكار على مدى قبول وملائمة الجديد من قبل القطاع المستهدف وهذه الأسس ساهمت في جدولة عملية الابتكار التي تتميز بالديناميكية والحركية (صداقي 2018، الصفحات (20-21)

ابعاد المتغير التابع الابتكار :

تواجه المنظمة اليوم تحديات كبيرة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي أدت بها إلى التحدي ومواجهة ومجابهة هذه الأخيرة وتختلف هذه التحديات والمجابهات من منظمة إلى أخرى باختلاف بيئتها والمحيط الذي تشغله مما يجعل هذه الأخيرة في أمس الحاجة إلى التطور والتجديد والابتكار لإيجاد حلول غير التقليدية للمشاكل التي تحيط بها دوماً وتواجهها في عملها ولتكتسب ميزة تنافسية وولاء ورضا كبير لدى زبائنها وحصة سوقية أيضاً

نظريات الابتكار من أهم هذه النظريات . نظرية البحث عن التفوق لـ ووترمان ببيتز: خلصت هذه الدراسة التي تمت على أربعين منظمة أمريكية متفوقة في مجال الابتكار إلى جملة من النقاط يمكن تلخيصها في . الرغبة والتحفيز للإنتاج وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في التطبيق أكثر من إنفاق وقت أكثر من التحليل والاجتماعات والتقارير، وهذا يعطينا فكرة عن كون فكرة اللجوء على المخاطرة بدل من التريث الذي يقدر يهدر الوقت في بعض الأحيان . الاهتمام المستمر والدائم بالعمل، واعتباره أنه صاحب المنظمة وله الحق في التصرف والطلب. منح الاستقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير والإبداع والتميز وإيجاد نوع من المنافسة مع الأقسام الأخرى. . الاهتمام بتنمية قدرات كل العمال، وتعميق المبادئ لديهم لجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من جهد وقدرات وأفكار التي تحسبهم بأنهم جزء من العمل والنجاح المتوصل إليه، ومعاملتهم بأكثر كرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم. . تبسيط الإجراءات الإدارية والاعتماد على القليل منها بالإضافة إلى الميل الحد من أسلوب الأمر . محاولة التركيز فقط عن استمرارية المنظمة في تقديم السلع والمنتجات التي أثبتت فيها التميز والحد من التوسع في المحاولات التي ليس للمنظمة خبرة ومعرفة 2- النظرية الأداء الفائق لـ كيليفورد و كايفيني توصل الباحثان في دراستهما إلى أن المنظمة الصغيرة المتميزة ودات القدرات الابتكارية العالية تتسم بالصفات التالية: وضع تطوير رسالة للمؤسسة ومن الضروري أن تكون بمثابة القيم المشتركة للعاملين فيها .

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الدراسة السابقة للمتغيرين (الثقافة التنظيمية والابتكار) أولا : حسن علي الزعبي (2009) ؛ أثر الثقافة التنظيمية في الابتكار دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الخصائص الديموغرافية، و أثر ذلك في تحقيق الابتكار لدى العاملين، فضلا عن التعرف على وجود تباين في مستوى الابتكار لدى العاملين يعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الديموغرافية، أجريت الدراسة في شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي التي تمثل مجتمع الدراسة ولغايات جمع البيانات اللازمة تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (459) فردا، و استخدم في تحليل نتائج الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت إلى النتائج التالية : وجود علاقة معنوية بين جميع الخصائص الديموغرافية و الثقافة التنظيمية باستثناء الجنس و العمر، كما أن هناك تأثيرا معنويا لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية و الخصائص الديموغرافية في قدرة العاملين على الابتكار، فضلا عن جود تباين في مستوى الابتكار لدى العاملين يعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية باستثناء المؤهل العلمي و تنوع مهام الوظيفة الحالية. ثانيا : إبراهيم أحمد عواد أبو جامع (2009) : الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية مقدمة هدفت الدراسة هو الإجابة عن سؤال أساسي هو ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بالمؤسسة التربوية الأردنية ؟ تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية كإدارة عليا بلغت (1307) عاملا استخدم في تحليل نتائج الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبينت النتائج : أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية كانت متوسطة هو أن درجة الأبناء الإداري السائدة لديهم كانت أيضا متوسطة .

-إن مستوى الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية لوكالات جيجل من وجهة نظر موظفيها سائدة بدرجة متوسطة، حيث بينت النتائج أن درجة توافر الثقافة البيروقراطية جاءت في المرتبة الأولى، تليها الثقافة الإبداعية، ثم الثقافة الداعمة، وهذه النتيجة تظهر أن الموظفين في البنوك محل الدراسة يعملون ضمن أنظمة وتعليمات محددة من جهات حكومية، وأخرى محددة ضمن تعليمات البنك، أي أن النتيجة تعكس اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بالإجراءات الرسمية والتقيد بالأنظمة والتعليمات فيما يتعلق بسير العمل داخل هذه البنوك، وكذلك فإن هذه الثقافة تتيح للموظفين مستوى معين من الإبداع والمساندة، لكن ضمن الأنظمة والتعليمات السائدة. إن مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية لوكالات جيجل من وجهة نظر موظفيها موجود بمستوى متوسط، وهذه النتيجة تعكس مدى اعتماد موظفي البنوك التجارية محل الدراسة على الممارسات الإدارية التقليدية، والتي تعتمد بشكل كبير على الأنظمة والقوانين والإجراءات ومن ثم التزامهم بالتوجيهات والتعليمات الصادرة من المديرين وهذا ما يعكس وجود درجة عالية من المركزية والرسمية وبالتالي لا يسمح بمستوى مرتفع من الإبداع الإداري للموظفين. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في مستوى الإبداع الإداري وذلك أن تحديد السلطات والمسؤوليات والاعتماد على التسلسل الهرمي في تنفيذ الأعمال والرقابة الدورية على الموظفين كلها تؤدي إلى زيادة التزامهم بالأنظمة والقوانين واللوائح في اتخاذ القرارات وحل المشكلات مما يحد من توجههم نحو التميز في الأداء والتحدي والمخاطرة. - أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في مستوى الإبداع الإداري من خلال خلق اتجاهات إيجابية لدى الموظفين اتجاه عملهم والحرص على العدالة في توزيع العمل بما يتوافق خلال خلق اتجاهات إيجابية لدى المد وإمكانياتهم بالإضافة إلى اعتبار الخطأ مصدر من مصادر التعلم وهذا ما يشجع الموظفين على إبداء آراءهم وطرح أفكار كثيرة فيما يخص عملهم وحل المشكلات التي تواجههم. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الداعمة في مستوى الإبداع الإداري، وذلك أن التركيز على العلاقات الإنسانية من خلال التأكيد على مبدأ المساواة وتدعيم حرية التعبير عن الرأي للموظفين يساهم في تشجيع وتعزيز الإبداع الإداري.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

طريقة وإجراءات الدراسة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الأداة، وثبات الأداة، وإجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي. منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي وهو طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة سلفاً. بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة. والهدف من استخدام المنهج الوصفي هنا التعرف إلى الثقة التنظيمية وأثرها على الابتكار التنظيمي لدى الشركة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين ورؤساء الأقسام والإداريين العاملين في شركة الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية .

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

-الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها (مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات والأيدولوجيات والفلسفات، والاتجاهات وطرق التفكير المشتركة التي تتبناها المنظمة، وتحكم سياستها، وطريقة إنجاز مهامها، وأسلوب عملها، وعلاقتها بعملائها، والتي تنعكس على سلوكيات وتصرفات العاملين بها، ويلمسها كل من المتعاملين مع المنظمة والمجتمع الذي تتواجد فيه.

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الأيدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما " 2.

الثقافة التنظيمية هي مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، وأن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها، ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف. 3 تعرف الثقافة التنظيمية بأنها القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي وقد برز هذا المصطلح في مجموعة من كتب وبسوك الإدارة البريطانية والأمريكية التي صدرت في عقد الثمانينات والتي حاولت تفسير الصعوبات التي يواجهها قطاع الأعمال الغربي في مواجهة الإنكماش الاقتصادي والتحدي الياباني للإقتصاد الغربي.

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

وليام أوتشي William Ouchi يعرفها على أنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمدبرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنتسب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين .

-مستويات الإنتاجية (الثقافة التنظيمية) :

هي كل القيم والمعتقدات والمعايير والايديولوجيات والعادات ، التي يكتسبها الأفراد العاملين وتؤثر على سلوكياتهم ، كما تعتمد عليها المنظمة في تحقيق غاياتها.

تنوع مكان العمل (الابتكار التنظيمي):

يملك الابتكار التنظيمي ميزة تحسين العملية أو المنتج أو الخدمة السابقة كما يقلل من التعقيد حيث يجعل الحياة أسهل للجميع العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين أيضا يولد الابتكار أفكارًا جديدة يمكن الاستماع إليها واستخدام التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار لتطويرها.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحث)

فلسفة البحث: الوضعية

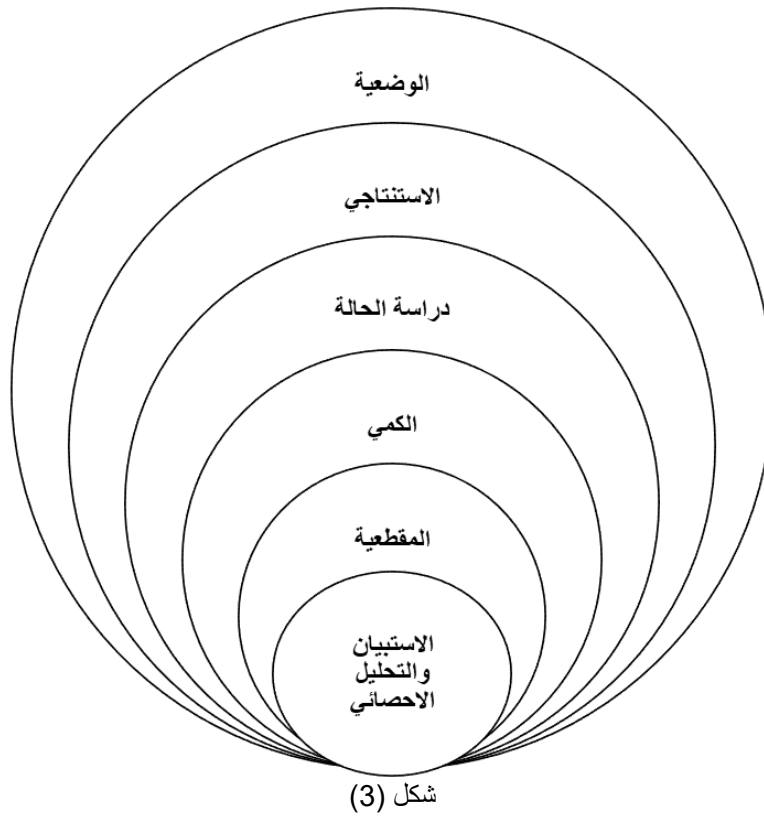
منهج البحث: الاستنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

نوع البحث: الكمي

الأفق الزمني: المقطعية

التقنيات والجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.



٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٤,١. مجتمع البحث

جدول رقم (1) مجتمع البحث

اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة الدانوب في جدة (المملكة العربية السعودية)	الإدارة العليا	4
	الموظفين	40

المصدر: الباحث (2024)

٣,٤,٢. عينة البحث

جدول رقم (2) عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في شركة الدانوب في جدة	30_40 موظف

المصدر: الباحث (2024)

٣,٤,٣. طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة، من بين الوسائل العلمية الأساسية التي يستغلها الباحث عند دراسته للظاهرة من كافة الجوانب، وذلك من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لبحثه، كما تساعد في فهم طبيعة المجتمع المراد دراسته ومختلف أنواع المناهج المستخدمة في الدراسة وتتنوع بين الملاحظة والمقابلة والإستمارة وغيرها، حيث تم جمع المادة العلمية وكل المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة الميدانية عن طريق أدوات جمع البيانات التالية: الإستمارة، الملاحظة المقابلة.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

٣,٥,١. المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

اعتمد الباحث على استبانة عمراني صبرينة ،و ميعيزي نور الهدى (2021-2022) من أجل قياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) ، وذلك من حيث بعدين وهم : حول القيم التنظيمية ، المشاركة في إتخاذ القرار مع إجمالي 16 عنصر للمتغير بأكمله ، حيث أن البعد حول القيم التنظيمية ، يتكون من 9 عناصر ،و البعد المشاركة في إتخاذ القرارات يتكون من 7 عناصر. نوع الأداة ليكرت

موافق ، محايد ، غير موافق

جدول رقم (3) المتغير المستقل

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
الثقافة التنظيمية	حول القيم التنظيمية.	9	عمراني صبرينة ،و ميعيزي نور الهدى (2021-2022)
	المشاركة في إتخاذ القرارات	7	
	المجموع	16	

بواسطة الباحث (2024)

٣,٥,٢. المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)

اعتمد الباحث على استبانة محمد خالد أبو شرار (1440هـ - 2019م) من أجل قياس المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) ، وذلك من حيث بعد واحد : الابتكار التنظيمي ،مع إجمالي 12 عنصر للمتغير بأكمله ، حيث أن البعد الابتكار التنظيمي، يتكون من 12 عنصر . نوع الأداة ليكرت

موافق ، محايد ، غير موافق

جدول رقم (4) المتغير التابع

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
الابتكار التنظيمي	الابتكار التنظيمي	12	محمد خالد أبو شرار (1440هـ - 2019م)

بواسطة الباحث (2024)

٣,٦. أنواع البيانات

• البيانات الأولية :

1 - الملاحظة:

يعرفها الدكتور محمد" طلعت عيسى الملاحظة بأنها الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية، والملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها."

تعرف الملاحظة بأنها : " المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولاً بأول، كذلك الإستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج، والحصول على أدق المعلومات."

2- المقابلة:

يوضح روبرت كاهن Kahn Robert بأن المقابلة بمفهومها العام تعني مجموعة أعمال الإتصال الشخصي وأوجه نشاطه التي يكون فيها شخص في مركز الطالب لمعلومات من شخص آخر ويكون هذا الشخص الأخير في مركز المعطي والمزود لتلك المعلومات للشخص الأول.

3 -الإستمارة:

يعتبر الإستبيان بمثابة نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الإستبيان عن طريق المقابلة أو ترسل للمبحوثين عن طريق البريد كما يعرف الاستبيان بأنه:" هو تلك الوسيلة التي تستعمل لجمع بيانات أولية وميدانية حول مشكلة أو ظاهرة إجتماعية ما، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المجيب بالإجابة عنها، وهي أداة أكثر إستخداما في الحصول على البيانات من المبحوثين مباشرة ومعرفة آرائهم وإتجاهاتهم..

وقد تم تصميم الاستمارة لجمع البيانات الميدانية والهدف منها معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتعزيز الابتكار الاستمارة تضمنت (33) عبارة حيث قسمت إلى جزئين.

• البيانات الثانوية:

-الملاحق من بحث الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة .

<https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/handle/123456789/13669>

-الملاحق <https://dspace.hebron.edu/jspui/handle/123456789/541>

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها . اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار) كرونباخ (ألف) بتقييم ثبات النتائج مع مرور

الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣,٨ . الخاتمة

من خلال هذا الفصل تم تحديد العديد من المنهجية المتبعة في الدراسة ، من خلال مجالات الدراسة المتمثلة في الإطار المكاني والزمني والبشري، وقد قمنا بإختيار المنهج المستخدم في الدراسة كما تم أخذ عينة الدراسة والطريقة التي تمتد عملية الاختيار بها، والأدوات المتمثلة في الملاحظة واستمارة الإستبيان، وكذلك مدى ملائمة المنهج المتبع الموضوع الدراسة.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

4.1 التمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها من خلال استبيانات موجهة إلى عينة الدراسة، حيث تم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS بالإصدار 28 يبدأ الفصل بتحليل البيانات من خلال استخدام الإحصاء الوصفي، الذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة حول خصائص العينة محل الدراسة، بما في ذلك القياسات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء اختبار لصدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات، بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لهذه الغاية باستخدام البرنامج المذكور، بما في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني علاوة على ذلك، ومن أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة نموذج الدراسة وملاءمته، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر البرنامج SPSS الإصدار 28. يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث.

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الوظيفة - الخبرة العملية.

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:

*الجنس ويشمل على (ذكر - انثى).

*العمر ويشمل (أقل من 30 من 30 الى أقل 40 سنة - من 40 الى أقل من 50 سنة - 50 فأكثر)

*المؤهل العلمي ويشمل (أقل من الثانوي - ثانوي - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه).

*الوظيفة وتشمل (موظف - مدير - رئيس قسم)

*عدد سنوات الخبرة وتشمل (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - من 10 إلى أقل من 15 سنة - أكثر من 15 سنة)

الجدول الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

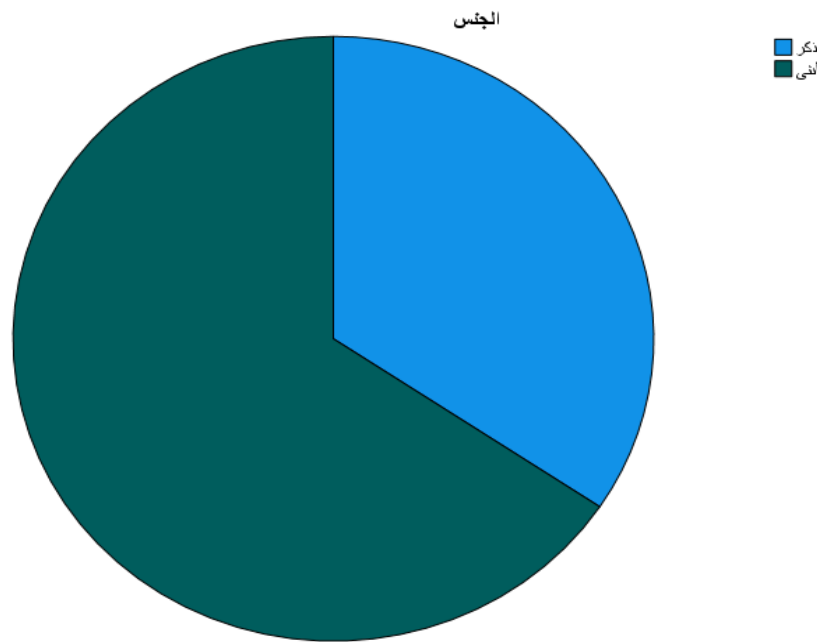
جدول (5) توصيف عينة البحث

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	11	%34.4
	أنثى	21	%65.6
	الإجمالي	32	%100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	9	%28.1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	%53.1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	%15.6
	من 50 سنة فأكثر	1	%3.1
	الإجمالي	32	%100
	أقل من الثانوي	1	%3.1
	ثانوي	4	%12.5
المؤهل العلمي	البكلوريوس	19	%59.4
	ماجستير	6	%18.8
	دكتوراه	2	%5.3
	الإجمالي	32	%100
	موظف	18	%56.3
	مدير	10	%31.3
	رئيس قسم	4	%12.5
الوظيفة	الإجمالي	32	%100
	أقل من 5 سنوات	17	%53.1
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	2	%6.3
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	5	%15.6
	15 سنة فأكثر	8	%25.0
	الإجمالي	32	%100
	الخبرة العملية		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.

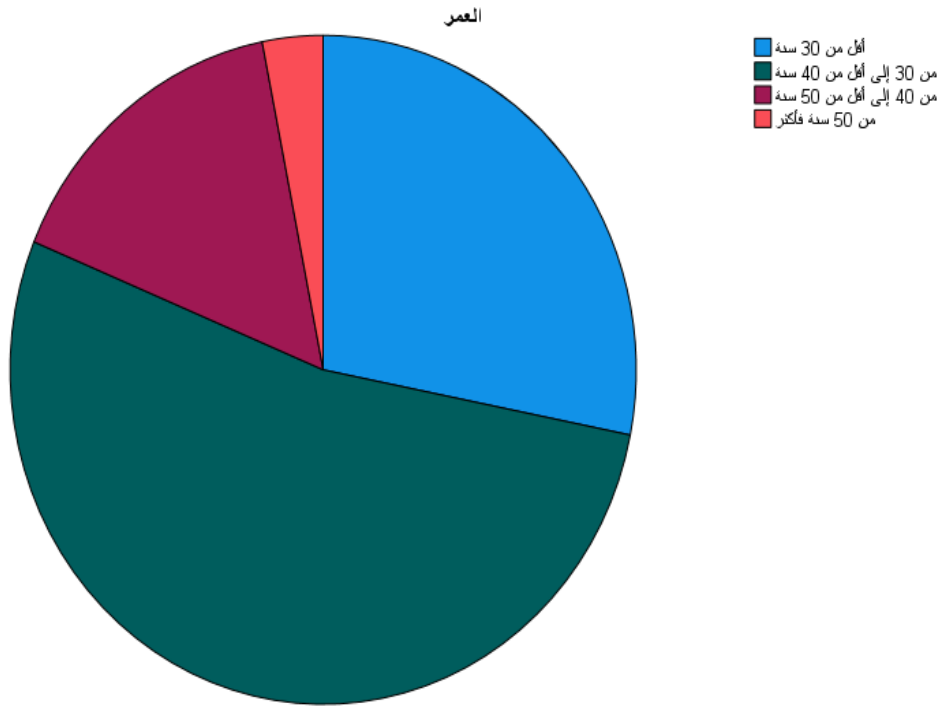
من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

-بالنسبة للتوزيع حسب الجنس، أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور في العينة أقل من عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 11، مما يشكل نسبة 34.4% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 21، أي ما يعادل 65.6% من العينة كما هو موضح في الشكل التالي:



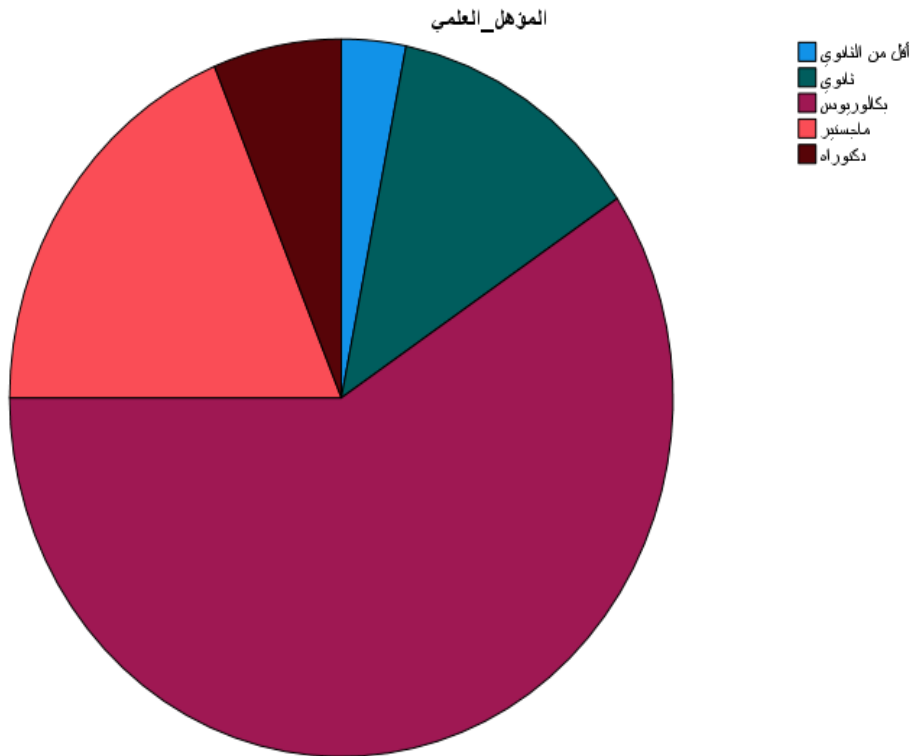
الشكل 4: تصنيف العينة وفقاً للجنس

-أما بالنسبة للتوزيع حسب العمر، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 9 أشخاص من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 30 عاماً، وهو ما يعادل 28.1% من إجمالي العينة. في حين أن 17 شخصاً تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، أي ما يعادل 53.1% من العينة. كما أن 5 أشخاص تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، مما يمثل 15.6% من العينة. وأخيراً، هناك شخص واحد فقط عمره يزيد عن 50 سنة فأكثر، وهو ما يشكل أيضاً 3.1% من إجمالي العينة كما هو موضح في الشكل التالي:



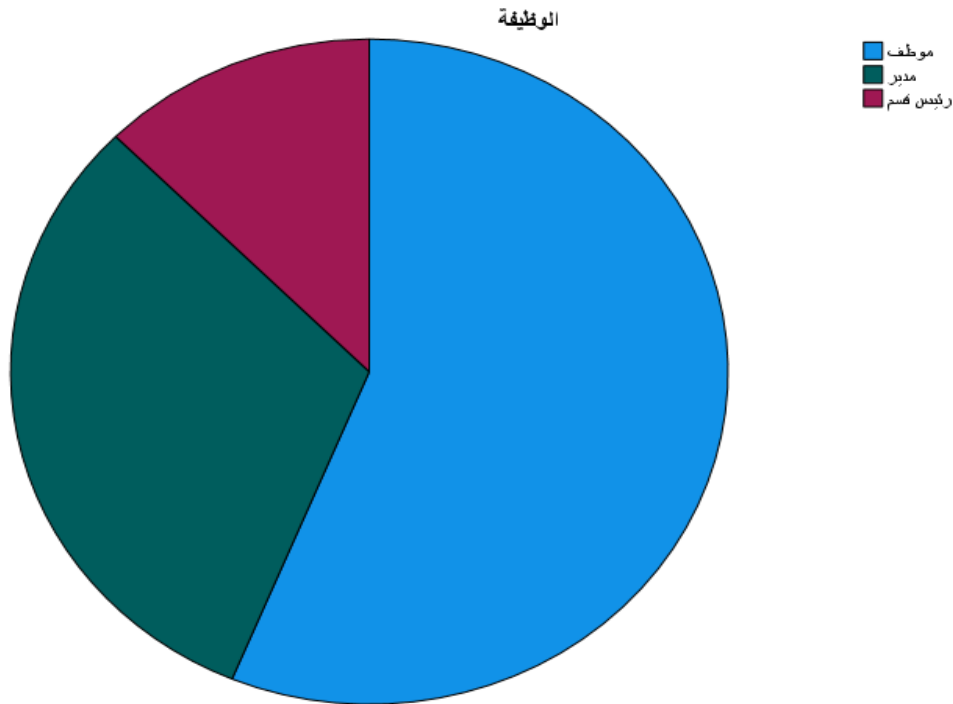
الشكل 5 تصنيف العينة وفقاً للعمر

أما بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن شخص واحد فقط من أفراد العينة حاصل على شهادة أقل من الثانوي، مما يمثل 3.1% من إجمالي العينة. بينما هناك 4 أشخاص حصلون على شهادة الثانوي أي ما يعادل 12.5% من العينة. أما بالنسبة لمؤهل البكالوريوس، فقد بلغ عدد الأشخاص الحاصلين عليه 19 شخصا، وهو ما يمثل 59.4% من العينة. وفيما يتعلق بالدراسة الماجستير، فقد تبين أن 6 أشخاص من أفراد العينة حصلون عليها أي ما يعادل 18.8% من العينة، بينما شخصين حصلون على شهادة الدكتوراه مما يشكل 6.3% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



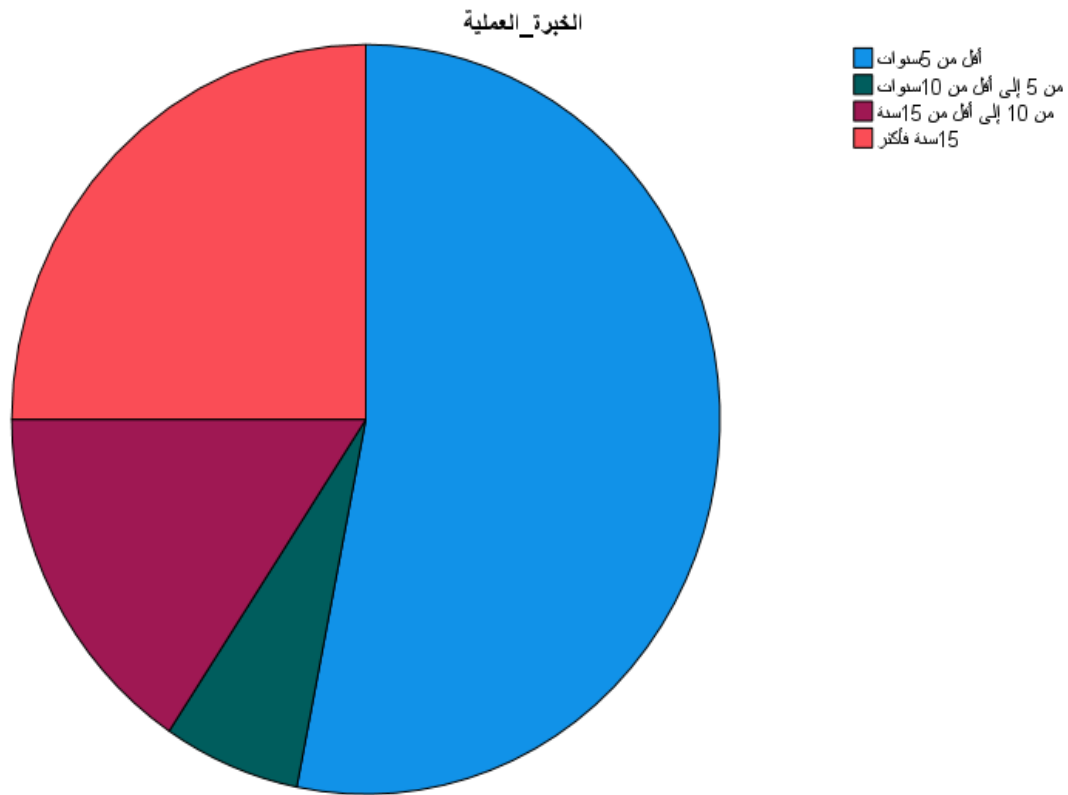
الشكل 6 تصنيف العينة وفقا للمؤهل العلمي

أما بالنسبة للتوزيع حسب الوظيفة، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 18 شخص من أفراد العينة موظفين، مما يمثل 56.3% من إجمالي العينة بينما هناك 10 أشخاص مدراء من أفراد العينة، أي ما يعادل 31.3% من العينة. بينما هناك 4 أشخاص رؤساء أقسام من أفراد العينة ، مايعادل 12.5% من العينة كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 7 تصنيف العينة وفقا للوظيفة

-أما بالنسبة للتوزيع حسب عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 17 شخص من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، مما يمثل 50.0% من إجمالي العينة بينما هناك شخصين لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أي ما يعادل 6.3% من العينة. أما بالنسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، فقد بلغ عددهم 5 أشخاص، وهو ما يمثل 15.6% من العينة. وفيما يتعلق بمن هم لديهم خبرة تفوق 15 سنة، فقد تبين أنهم 8 أشخاص من أفراد العينة، مما يشكل 25.0% من إجمالي العينة كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 8: تصنيف العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات التي تم استخدامها لقياس متغيرات الدراسة. كما تم قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE). أما بالنسبة لقياس الثبات، فقد تم استخدام عدة مؤشرات تشمل حساب قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقيمة الثبات المركب (Composite Reliability)، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات (ho). تم تنفيذ جميع هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية - Structural Equation Modeling من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28 الفقرات والجداول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل.

٤,٣,١. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

- تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE).

- صدق الاتساق الداخلي يشير هذا النوع من الصدق إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه لهذا الغرض، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقا لدراسة Kaiser (1974)، تم استبعاد العبارات التي تكون قيمة معامل ارتباطها أقل من 0.5.

- الصدق التقاربي (Convergent Validity): يقيس هذا النوع من الصدق مدى تباين العبارات التي تقيس نفس المقياس تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE)، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.5 وفقا لـ (Hair et al (2006)، وذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق.

- تعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بمعاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغيرة وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات كما تشمل الجداول أيضا متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار 28 ، كما هو موضح في مائلي:

جدول (6) صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل.

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P value	متوسط التباين المستخرج
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية	A1	0.557	0.674	0.250	0.00	0.636714
		A2		0.516	0.477	0.00	
		A3			0.000	0.00	
		A4		0.806	0.402	0.00	
		A5		0.565	0.497	0.00	
		A6		0.766	0.341	0.00	
		A7		0.599	0.588	0.00	
		A8			0.341	0.00	
		A9		0.531	0.341	0.00	
	المشاركة في اتخاذ القرارات	B1	0.557	0.801	0.667	0.00	0.672714
		B2		0.687	0.428	0.00	
		B3		0.884	0.667	0.00	
		B4		0.496	0.341	0.00	
		B5		0.656	0.643	0.00	
		B6		0.576	0.341	0.00	
		B7		0.609	0.301	0.00	

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 6 الذي بالأعلى:

مقياس تطبيق الثقافة التنظيمية: أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5 بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001 بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما توضح النتائج المتعلقة بـ متوسط التباين المستخرج (AVE) أن قيمة AVE لمتغير تطبيق الثقافة التنظيمية هي 0.654714، وهي قيمة أكبر من 0.5 بناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق أيضاً.

جدول 7: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع.

المتغير	العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P value	متوسط التباين المستخرج
الابتكار التنظيمي	BA1	0.688	0.870	0.529	0.00	0.694091
	BA2		0.784	0.558	0.00	
	BA3		0.682	0.402	0.00	
	BA4		0.603	0.454	0.00	
	BA5		0.713	0.445	0.00	
	BA6		0.519	0.461	0.00	
	BA7		0.687	0.497	0.00	
	BA8			0.425	0.00	
	BA9		0.723	0.461	0.00	
	BA10		0.692	0.497	0.00	
	BA11		0.635	0.454	0.00	
	BA12		0.727	0.454	0.00	

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 7 الذي بالأعلى :

مقياس تطبيق الابتكار التنظيمي: أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة الابتكار التنظيمي ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5 بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001 بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، أما فيما يتعلق بـ متوسط التباين المستخرج (AVE) ، فقد أظهرت النتائج أن قيمته لمتغير تطبيق الابتكار التنظيمي وهي 0.694091 وهي أكبر من 0.5 بناءً على ذلك، يمكن القول إنه قد تم تحقيق الصدق التقاربي للاستبانة أيضاً.

٢,٣,٤. ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة في فترات زمنية مختلفة. بعبارة أخرى، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة لتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات.

في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبانة التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية قيمة ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، وقيمة Arho. تم

حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية - PLS SEM، وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية) والمتغيرات الظاهرة.

قيمة ألفا كرونباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس الثبات الداخلي للمقاييس. وهي تعكس درجة الاتساق بين العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير. كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من 1 كانت درجة الثبات أعلى.

الثبات المركب Composite Reliability يشير إلى مستوى الثبات العام للمقياس ويأخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين العناصر في المقياس يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس بشكل منفصل.

قيمة Arho هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي، ويمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ والثبات المركب.

وفقا لدراسة Hair et al (2010)، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يعتبر المقياس ثابتا. هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الأبحاث العلمية.

الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك القيم الخاصة بـ ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول 8: قياس الثبات لأداء الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.798	0.694	9	القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية.	الثقافة التنظيمية
	0.643	7	المشاركة في اتخاذ القرارات	
0.838		12	الابتكار التنظيمي	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 8 الذي بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

أظهرت النتائج لمقياس تطبيق الثقافة التنظيمية أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب Composite (Reliability) للمقياس ككل كانت 0.798. أما بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية ، فقد كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية 0.694، المشاركة في إتخاذ القرار 0.643. 0.871. بما أن جميع القيم تتجاوز 0.5 وفقاً لدراسة (Hair et al 2010)، فإن الثبات قد تحقق للمقياس.

. أما بالنسبة لمقياس تطبيق الابتكار التنظيمي، فقد أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 0.838 بالنسبة لأبعاد الابتكار التنظيمي، كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: الابتكار التنظيمي 0.838 بما أن القيم أكبر من 0.6، وفقاً لدراسة (Hair et al 2010) ، فإن الثبات قد تحقق أيضاً للمقياس.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيّة هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة .

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وفقاً لما يلي:

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	1	2	3

جدول (9)

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $3/100=33.33\%$

يوضح الجدول 9 دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

جدول 10 دلالة المتوسطات الحسابية.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى الممارسة/الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.14	موافق	من 66.67% إلى 100%	موافقة بشدة

من 1.15 إلى أقل من 1.21	محايد	من 33.33% إلى 66.66%	موافقة متوسطة
من 1.22 إلى أقل من 2	غير موافق	من 0% إلى 33.33%	موافقة منخفضة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والذي يتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي. يعتمد هذا التحليل على الجدول الذي يعرض دلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم تفسير دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه لتحديد مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية وأبعادها، بالإضافة إلى مستوى الابتكار التنظيمي، وأبعادها، وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة. يتم توضيح ذلك كمايلي:

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية	1.14	1.17	0.185	0.219	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	المشاركة في اتخاذ القرارات	1.21		0.329		موافق		مرتفع	
الابتكار التنظيمي		1.22		0.280		موافق		مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح في الجدول 10 في الأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافقة، مرتفعة، مما يشير إلى تحقيق عالٍ لممارسات الثقافة التنظيمية في شركة الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل، 1.17، مع نسبة موافقة بلغت 33.33% وانحراف معياري قدره 0.219. كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الثقافة التنظيمية أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد (القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات) من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع للثقافة التنظيمية في شركة الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية. أما بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية، فقد كانت النتائج على النحو التالي: بعد القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية بلغ المتوسط الحسابي 1.14 مع نسبة موافقة 68.1% وانحراف معياري 0.185 بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بلغ المتوسط الحسابي 1.21 مع نسبة موافقة 67.13% وانحراف معياري 0.329 تظهر هذه النتائج موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة على جميع أبعاد الثقافة التنظيمية في الشركة.

تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير التابع الابتكار التنظيمي أن الاتجاه العام لمفردات العينة يشير إلى نسبة موافقة مرتفعة، مما يدل على مستوى عالٍ من تطبيق الابتكار التنظيمي في شركة الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 1.22 مع نسبة موافقة 74.09% وانحراف معياري 0.280. كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الابتكار التنظيمي أن الاتجاه العام لجميع (الابتكار التنظيمي) هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يشير إلى تطبيق مرتفع لممارسات إدارة في شركة الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية تشير هذه النتائج إلى أن معظم مفردات عينة الدراسة توافق على تطبيق ممارسات الابتكار التنظيمي في الشركة بشكل عام.

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الدراسة يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (ليبرسون بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسه استخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

الابتكار التنظيمي	المشاركة في اتخاذ القرارات	القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية.	المتغير	
0.524**	.561**	1	Pearson Correlation	القيم التنظيمية
0.002	<0.001		Sig. (2- tailed)	السائدة حول الثقافة
33	32	33	N	التنظيمية.
.538	1	.561**	Pearson Correlation	المشاركة في
<0.001		<0.001	Sig. (2- tailed)	اتخاذ
31	32	33	N	القرارات
1	0.538**	0.524**	Pearson Correlation	الابتكار
	<0.001	<0.002	Sig. (2- tailed)	التنظيمي
33	32	33	N	

جدول 12: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

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

الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية وأبعادها (كمتغير مستقل) والابتكار التنظيمي

(كمتغير تابع):

تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.524) بين الثقافة التنظيمية وأبعادها كمتغير مستقل والابتكار التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات) عند معامل ارتباط 1، ، 561** على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الابتكار التنظيمي كمتغير تابع.

يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

الارتباط الخطي بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين متغير الثقافة التنظيمية ككل، وبين بعضها البعض:

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين الثقافة التنظيمية وبين أبعادها (القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات) عند مستوى دلالة (0.01)

٤,٦ . نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V.28, SEM-PLS, على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي.

وينفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

الفرضية 1 : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي .

الفرضية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الابتكار التنظيمي.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على انه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي " .

"لاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis والذي يعد أحد الأساليب الإحصائية الشائعة المستخدمة لاختبار العلاقة بين متغيرين في هذا السياق، تم تطبيق هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية التي تمثل المتغير المستقل في الدراسة، و الابتكار التنظيمي، التي تعتبر المتغير التابع ويهدف التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك

علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات الثقافة التنظيمية في الشركة وبين مستوى تطبيق ممارسات الابتكار التنظيمي. من خلال هذا التحليل، يتم اختبار مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي، وكذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.604 ^a	.365	.344	.227

a. Predictors: (Constant), المتغير_الثقافة_التنظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.914	1	.914	17.783	<.001 ^b
	Residual	1.593	31	.051		
	Total	2.507	32			

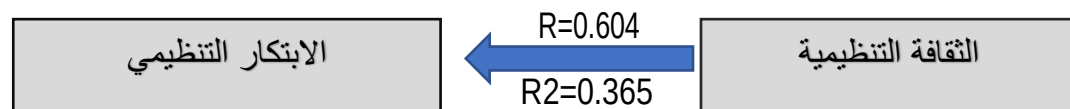
a. Dependent Variable: المتغير_الابتكار_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), المتغير_الثقافة_التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.321	.218		1.474	.150	-.123	.766
	المتغير_الثقافة_التنظيمية	.772	.183	.604	4.217	<.001	.399	1.145

a. Dependent Variable: المتغير_الابتكار_التنظيمي



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي: تشير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي (sig) أقل من (0.01)، مما يدل علأن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01

تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.604$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام الابتكار التنظيمي.

يوضح معامل التحديد المعدل ($R^2=0.365$) أن حوالي 77% من التباين الحاصل في الابتكار التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الثقافة التنظيمية

تشير قيمة (ت) (T-value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.02)

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (إجمالاً) كمتغير مستقل و الابتكار التنظيمي كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني للدراسة:

ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية وبين الابتكار التنظيمي يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الثقافة التنظيمية محل الدراسة كمتغير مستقل، والابتكار التنظيمي كمتغير تابع.

ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الابتكار التنظيمي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين المشاركة في اتخاذ القرارات محل الدراسة كمتغير مستقل، الابتكار التنظيمي كمتغير تابع

ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط.

Simple Linear Regression Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.596 ^a	.355	.311	.234

a. Predictors: (Constant), القيم_التنظيمية, القرار_في_اتخاذ_القرار, المشاركة_في_اتخاذ_القرار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.872	2	.436	7.994	.002 ^b
	Residual	1.582	29	.055		
	Total	2.455	31			

a. Dependent Variable: المتغير_الابتكار_التنظيمي

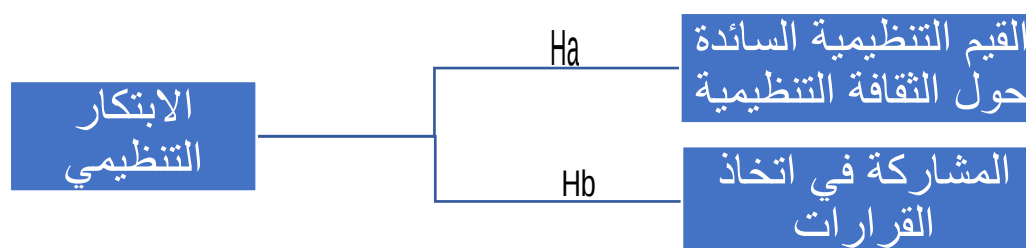
b. Predictors: (Constant), القيم_التنظيمية, القرار_في_اتخاذ_القرار, المشاركة_في_اتخاذ_القرار

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound

1	(Constant)	.315	.262		1.203	.239	-.221-	.851
	القيم التنظيمية	.470	.273	.311	1.724	.095	-.087-	1.027
	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	.311	.154	.364	2.018	.053	-.004-	.627

a. Dependent Variable: المتغير_الابتكار_التنظيمي



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) إلى أن قيمة (sig) أقل من 0.01، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01.

تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.596$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات)، وبين الابتكار التنظيمي.

يشير معامل التحديد المعدل ($R^2 = 0.355$) إلى أن 55% من التباين الحاصل في الابتكار التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية.

تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من 0.02.

وبناء على النتائج السابقة، يتم رفض صحة الفرضية الأولى و حيث لم يتم إثبات وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي.

٤,٧. الخاتمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي شركة الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية، والذي كان هو الموقع الذي تم اختياره لتنفيذ البحث. لقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة من خلال برنامجي SPSS الإصدار 28 و SEMPLS لتحليل البيانات

التي تم جمعها، حيث توفر هذه البرامج أدوات إحصائية قوية تساعد في تفسير البيانات واستخلاص النتائج بشكل دقيق وموثوق.

بدأت عملية التحليل الإحصائي بتنفيذ التحليل الوصفي لعينة الدراسة، حيث تم دراسة التوزيع الديموغرافي للموظفين المشاركين في الدراسة تم التركيز في هذا الجزء من التحليل على مجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية للمشاركين مثل، الجنس العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة هذا التحليل الوصفي كان ضروريا لفهم خصائص العينة بشكل شامل مما يساعد في تقديم تفسير أدق للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقا.

بعد ذلك، تم الانتقال إلى تحليل المتغيرات الرئيسية في الدراسة، والتي تتمثل في الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي تم تحليل هذه المتغيرات من خلال النظر في أبعادها المختلفة. في حالة الثقافة التنظيمية تم تحليل أبعاد مثل القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات ، أما في حالة الابتكار التنظيمي

تم تحليله هذا التحليل الوصفي للمتغيرات ساعد في توضيح مدى تطبيق هذه المفاهيم في بيئة العمل بالشركة وكيفية تأثيرها على الأداء العام في الشركة.

في المرحلة التالية من التحليل تم التحقق من توافر شروط الصدق والثبات للمقاييس التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المدروسة. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل حساب معامل ألفا كرونباخ والثبات المركب، وكذلك متوسط التباين المستخرج (AVE). تمثل هذه الأساليب أدوات أساسية لتقييم موثوقية الأدوات البحثية، وقد أظهرت النتائج أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بمؤشرات عالية من الثبات والصدق، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة من الدراسة.

بعد التأكد من موثوقية المقاييس تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة، والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي تم اختبار هذا الفرض باستخدام أساليب تحليلية مثل الانحدار الخطي البسيط والنماذج الهيكلية للمعادلات البنائية (SEM)، وهي أساليب قوية لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بالإضافة إلى ذلك تم اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد مختلفة من الثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي مثل القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات على الابتكار التنظيمي .

تؤكد النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها في هذا الفصل على ما خلصت إليه الفصول السابقة من الدراسة، حيث أثبتت أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا محوريا في تعزيز ممارسات الابتكار التنظيمي في شركة الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية

من خلال هذه النتائج، يمكن تقديم التوصيات العملية التي سيتم عرضها في الفصل الختامي، والتي تهدف إلى تحسين ممارسات الثقافة التنظيمية في المنظمة وتعزيز قدرتها على الابتكار التنظيمي بشكل فعال. هذه التوصيات ستكون قائمة على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي الذي تم تنفيذه، مما يعزز من فعالية تطبيق هذه التوصيات في الواقع العملي.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة على النحو التالي:

٥,٢. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بيان واقع إدارة الثقة التنظيمية أبعادها البعد الأول: القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية، البعد الثاني المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على الابتكار التنظيمي

الحدود البشرية: تقتصر على لار الدراسة على العاملين في شركة الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على النطاق الجغرافي لشركة الدانوب في منطقة جدة.

الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2024.

٥,٣. توصيات الدراسة:

من خلال النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

- بناء فريق لإدارة نظام التنظيم لمتابعة تطبيق نظم الثقة التنظيمية في شركة الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية
- إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في شركة الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية الثقة التنظيمية لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام..
- وجود قيادة داعمة لاستراتيجية الثقة التنظيمية وبحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص الثقة التنظيمية بأنواعها المختلفة واختيار أفراد مؤهلين وخبراء يمتلكون التنظيم.
- الاهتمام بتطبيق الثقة التنظيمية من خلال المشاركة في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية وتنمية مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على استخدام هذه الشبكات فيما يتعلق بإيجاد التنظيم ونقلها ونشرها وتبادلها والاستفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية وما يتوافر فيها من معلومات قيمة وحديثة تساعد في تطويرهم الذاتي باستمرار.
- إطلاق عنان الطاقة التنظيمية المنتجة من القضايا المهمة التي يجب ان تؤخذ بالاعتبار من قبل شركة الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية، قضية تعزيز الطاقة العاطفية والتنظيمية والسلوكية للعاملين وخاصة من خلال اعتماد النمط القيادي التحويلي الذي يلهم الآخرين ويحفزهم فكرياً وسلوكياً. كما ان عملية اعداد الندوات التثقيفية التي تؤكد على النشاط والحيوية واهمية مراعاة جوانب العمل والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم الاجتماعية ومشكلاتهم لها دور جيد في هذا الصدد..

- تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال جملة عوامل يمكن ان تأخذها شركة الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية بالاعتبار بغية تعزيز عملية الابتكار التنظيمي من اهم هذه العوامل هي مراعاة عملية بناء الثقة المتبادلة وتعزيز الرضا الوظيفي واحساس العاملين بوجود دعم القيادات، فضلاً عن التشجيع في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تغيير كافة الاجراءات التي تتعارض مع هذه العوامل فضلاً عن اعتماد نظم مكافئات تأخذ المبادرات الريادية والابتكارية لجميع اعضاء الكلية من دون استثناء.

٥,٤. الخاتمة:

- يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير استخدام الثقة التنظيمية على الابتكار التنظيمي.
- قد كشفت النتائج عن علاقة إيجابية بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي واتخاذ قرارات الشراء
- كما أظهر البحث تعزيز الاتجاهات الإدارية في تشجيع الإبداع بكافة أشكاله في الشركة الحديثة.
- بناء على هذه النتائج، تساعد المنظمات على تعزيز مكانتها الحالية وتحسين مكانتها بين المنظمات الأخرى من خلال عملها الذي تخلقه الثقافة التنظيمية.
- تمكنها من التعامل مع كمية كبيرة من المعلومات والأفكار وبالتالي تسخير ذلك في الابتكار الذي يظل سعي المنظمة الدائم وهدفها الذي تعمل من خلاله على التفوق والتطور.
- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً في تفعيل الالتزام الوظيفي في الشركة.
- تساهم الدراسة في تعزيز إمكانية تحسين أداء المنظمة وزيادة قدراتها.

-

قائمة المراجع

- محمود سليمان العميان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال الإصدار (1) عمان، الأردن، قسم إدارة الاعمال الجامعة الاردنية: وائل للنشر و التوزيع
- مروان و موزعون عاكف لطفي خصاونة. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان
- المجلد الرابع / العدد الأول / جوان 2022 ISSN 2716-9111
- وليد عبد الرحمن خالد الفراء تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2009، ص 7.
- محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، ط 1 ، 2010، دار الفكرن ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص 122
- لامة، محمود محمد. وإسماعيل، خالد محمد. وعبد، محمد أحمد. (2023). "تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين: دراسة مقارنة بين المنظمات العامة والخاصة"، مجلة العلوم الإدارية والدراسات التجارية .
<https://www.iasj.net/iasj/article/154852>
- عبد الحميد، وليد. وعبد، محمد أحمد. (2022). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحفيز الموظفين: مراجعة الأدبيات"، مجلة العلوم الإدارية والدراسات التجارية <https://www.iasj.net/iasj/article/95588> .
- نايف، المطلق. (2021). "إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 1 https://aja.journals.ekb.eg/article_151007.html
- مانع، فاطمة. وزورة، بوهراوة. (2021). "السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم (الجزائر).
- بوضياف، نوال. (2021). "جودة الحياة الوظيفية ومدى اسهاماتها في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية في المنظمات"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 1.
- بومجان، عادل. والوافي، خالد. وأقطي، جوهرة. (2018). "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة (الجزائر).

جعفر، نورة. (2021). "أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العمومي دراسة حالة جامعة المسيلة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر).

إسماعيل، محمد داود الجماسي. (2016). "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة

: حسن علي الزعبي (2009)

نحية 2013، الصفحات (38-39)

(صدافي 2018، الصفحات (21-20)

لـ ووترمان بيترز

محمد حمد الطيبي، "تنمية 10 : هواري معراج، و خليل عبد الرزاق الإبداع في قطاع الحكومي الجزائري : دراسة ميدانية حول صفقات ومحاضرات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد(6)، جامعة الأغواط، الجزائر، 0.68 / 0.2006 11 * omega : محمد سعد فهد المشوط " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت 2011، ص ص 27-28 12 هواري معراج، خليل عبد الرزاق، مرجع سابق، ص: 69 14: 0.2007 * omega / 0.52 70 "Research Methods Sekaran, U منهجية الدراسة إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية

1 - غادة علي عبد المنعم موسى الأطر القانونية والثقافة التنظيمية لمكاف القاهرة، جمهورية مصر العربية 2013 ص 135 649.

منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية

جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006، ص 13 شارلز هل جاريث جونز: الإدارة الاستراتيجية دار المريخ النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، 1421هـ، ص جوردن مارشال موسوعة علم الاجتماع، ط2، 2008، ص 459 منصور محمد إسماعيل العريقي: السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2، 1435-2013م، ص 213

الله عبد ص 364 محمد عبد الرحمن مناهج وطرق البحث الاجتماعي، مطبوعة البحيرة للنشر والتوزيع، القاهرة، الإسكندرية، 2007،

محمد سرحان علي المحمودي مرجع سابق، ص 149

3- مروان عبد المجيد إبراهيم أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان،

الأردن، 2000، ص 172

رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار مومة، دن.ب، 2002، ص 123 - مهدي محمد
القصاص: تصميم البحث الاجتماعي، دار نيبور للنشر والتوزيع، العراق، ط1، 2014، ص 273

-الملاحق من بحث الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة . [https://dspace.univ-](https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/handle/123456789/13669)
[guelma.dz/xmlui/handle/123456789/13669](https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/handle/123456789/13669)

-الملاحق <https://dspace.hebron.edu/jspui/handle/123456789/541>

-Godet, M., Philippe Durance , & Marc Mousli. (2019). Créativité et innovation
dans les territoires. france: Conseil d'analyse économique

-MEDJKOUNE, K. (2014). l'innovation organisationnelle un nouveau vecteur
de performance des entreprises. France, Master en economie des
organisations et gouvernane: université Picardie Jules Verne.

[_https://www.google.com/search?sca_esv=2a19a3414e05e997&sca_upv=1&rlz=1C1V
DKB_enSA1098SA1098&sxsrf=ADLYWIJYIMUwqbAmMQrBHL7PHAAD9eVxNw:17216
74686730&q=%D9%85%D8%A7+%D9%87%D9%8A+%D8%A7%D9%87%D8%AF%D
8%A7%D9%81+%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9+%
D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9%
D8%9F&sa=X&ved=2ahUKEwjf9_uAqruHAXbxAlHHX5OAOgQzmd6BAgNEAY](https://www.google.com/search?sca_esv=2a19a3414e05e997&sca_upv=1&rlz=1C1V
DKB_enSA1098SA1098&sxsrf=ADLYWIJYIMUwqbAmMQrBHL7PHAAD9eVxNw:17216
74686730&q=%D9%85%D8%A7+%D9%87%D9%8A+%D8%A7%D9%87%D8%AF%D
8%A7%D9%81+%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9+%
D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9%
D8%9F&sa=X&ved=2ahUKEwjf9_uAqruHAXbxAlHHX5OAOgQzmd6BAgNEAY)

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It`s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 Dr. Mona Moustafa Elashry

٦. الملاحق

الاستبيان

بعد التحية والتقدير...

هذه الاستمارة التي بين يديكم تعتبر أداة مهمة جداً لدراستنا المتعلقة لإنجاز بحث تخرج لنيل شهادة البكالوريوس تخصص إدارة عامة (جامعة ميد أو شن) عمل تحت عنوان. " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار داخل المنظمة بالتطبيق على شركة الدانوب في جدة/ المملكة العربية السعودية"

وتهدف الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار داخل المنظمة ، لذا نلتمس منكم العون بالإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية لغرض جمع البيانات، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها تتمتع بالسرية التامة، وهي الأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير...

إشراف الأستاذ:

د.منى مصطفى العشري

الطالبة :

أسماء أحمد الشوبكي

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع إشارة (✓)

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

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

3- المؤهل العلمي:

☐ أقل من الثانوي ☐ ثانوي ☐ البكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى

4- الوظيفة:

☐ موظف ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ أخرى

5- الخبرة العملية:

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

جدول تعريف:

جدول (15)

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
المتغير الأول	البعد الأول: القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية	9	أسماء المؤلفين عمراني صبرينة معيزي نور الهدى العام (2021- 2022) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة
	البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات	7	

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

البعد الأول: القيم التنظيمية السائدة حول الثقافة التنظيمية.

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
1	تهتم الشركة بعامل الوقت في إنجاز المهام والواجبات.			
2	أعامل في الشركة بالمساواة والاحترام.			
3	التعاون مع زملائك في العمل يولد لديك حافز و دافع للعمل.			
4	تسعى الشركة للعدالة بين جميع الموظفين.			
5	يساعد الموظفين في الشركة بعضهم البعض بعيدا عن المصالح الفردية.			
6	تقوم الشركة بتوفير بيئة عمل مناسبة.			
7	تسعى الشركة إلى الرفع من المستوى العلمي لعمالها دائما.			
8	يحافظ العاملون على علاقات عمل طيبة تستند على مبدأ التعاون.			
9	تنظر إدارة المنظمة الى المورد البشري بأنه جزء من أهم الموارد المتاحة لها.			

جدول (16)

البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات: جدول (17)

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
10	يتم إشراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.			
11	يوجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها.			
12	تشعرني الإدارة بأهمية دوري في المشاركة في صنع القرارات.			
13	الإجراءات المتخذة في الشركة تتناسب مع العمل و تطوير الخدمات فيها مع آراء الموظفين .			
14	يشارك العاملون في تحديد ومناقشة المشكلات الإدارية.			

15	يشارك الموظفون في وضع البدائل والخيارات اللازمة لاتخاذ القرارات.		
16	تحس بنوع من المسؤولية خلال تأديتي لوظيفتي داخل الشركة.		

جدول تعريف: جدول(18)

المصدر	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير
المؤلف محمد خالد أبو شرار عام (1440هـ-2019م) إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية	12	الابتكار التنظيمي	المتغير الثاني

المحور الثالث: الابتكار التنظيمي

ويقصد به تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية الإنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة.

فيما يلي مجموعة من العبارات أجب عليها عن طريق وضع علامة (✓) أمام كل عبارة وتحت خانة واحدة فقط من الإجابات الثلاثة المتاحة: جدول (19)

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
17	تقدم الشركة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.			
18	تقلص الشركة من البيروقراطية من خلال تسهيل إجراءات العمل.			
19	تشجع الشركة العاملين على الإبداع من خلال رعايتهم ودعمهم .			
20	تتيح الشركة الفرصة للعاملين للاستقلالية بالعمل المراد إنجازه وتقديم رأيهم حوله.			
21	تشجع الشركة العاملين على تقبل التغيير واستيعابه.			
22	تقوم الشركة بتغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية.			
23	تنتهج الشركة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز .			
24	تجعل الابتكارات الإضافية الموظف أكثر اندماجاً وتفاعلاً مع الشركة.			
25	تقوم الشركة باستحداث في استراتيجيتها وتصميم منتجاتها ونظم الرقابة عليها.			
26	تبتكر الشركة طرق لتحسين عملياتها الإنتاجية.			
27	تدخل الشركة تقنيات جديدة للعمل على رفع انتاجها مقارنة بالمنافسين.			
28	تدعم الشركة ابداعات الموظفين ذوي الخبرة الفنية.			

وشكراً لتعاونكم...