

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

أسم الطالب:

أسماء أحمد يوسف الشوبكي

2021204641

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الثاني 2024

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 2  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 3  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 4  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 4  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 4  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 4  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 4  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 5  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 5  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 5  | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 6  | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 7  | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 8  | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 9  | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 9  | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 10 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 11 | 2.1. المقدمة:                                    |
| 14 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 16 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 18 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 19 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 20 | قائمة المراجع                                    |

## 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 تتدرج 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، كفيلا 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، 2002) 401-1- 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 على التجديد في الأداء ستواجه صعوبة في البقاء، فعليها تبني الأنشطة الداعمة للابتكار ككل والابتكار التنظيمي خاصة لتطوير أفكار وآراء جديدة تساعد على الديمومة والنمو.

## 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 مضية 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، وتصفل 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، 2002

### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

بالابتكار التنظيمي وهي: أولاً : 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- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد و التعبير عن الأفكار ومناقشتها؛ -3- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الاجرائية اهتماماً أكثر مما تستحق؛ -4- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً؛ -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 انها 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 للإستفادة 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 إختبار 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 جيّد على نشر قيم الثقافة التنظيمية في كافة المستويات التنظيمية.

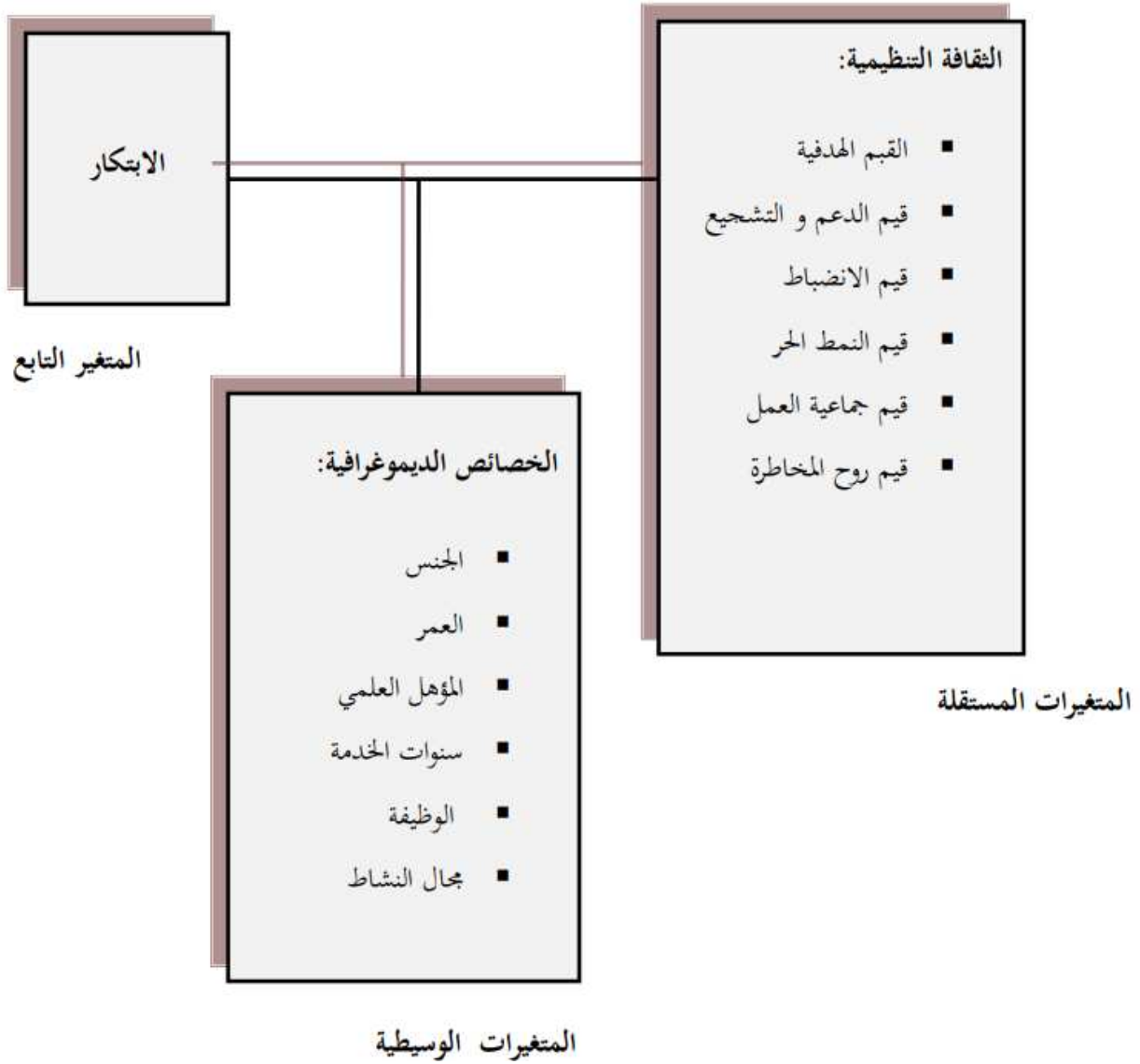
### ✓ تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال نتائج إختبار 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 و معامل 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 جيّد لأنه يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسير بنمط متجدد يسعى إلى التغيير إلى الأحسن و يتخذ من الابتكار شعاراً له، ويحتل هذا البُعد الترتيب الثاني في محور الثقافة التنظيمية بحيث بلغ متوسطه الحسابي 2.307، و نفسر ذلك بأن أفراد المؤسسة محل الدراسة يولون إهتماماً كبيراً 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 إختبار 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 و معامل التحديد 0.656، حيث أن بعد الأعراف التنظيمية يفسر ما قيمته 65.6% من التباين على قدرة الابتكار، و يحتل هذا البُعد المرتبة الثالثة في محور الثقافة التنظيمية بحيث بلغ متوسطه الحسابي 2.271، و نفسر ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتذكير دائماً 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



## ١,٨ . منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية

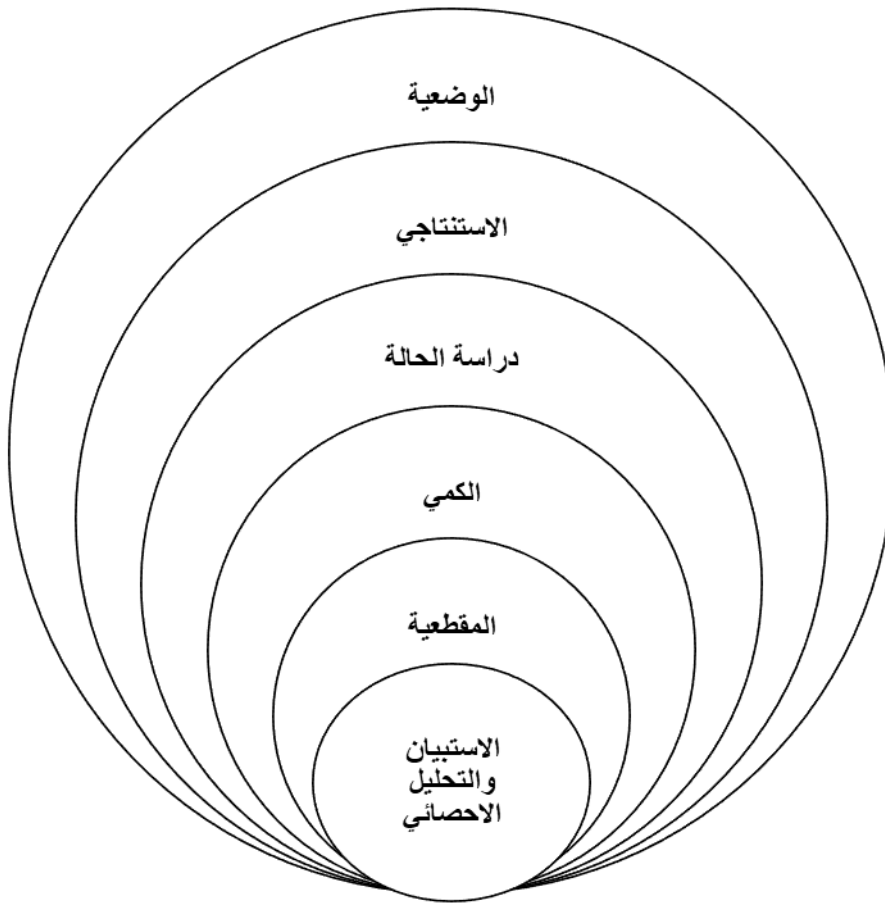
منهج البحث: الاستنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

نوع البحث: الكمي

الأفق الزمني: المقطعية

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل 2: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

## ١,٩ . 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)

## ١,١٠ . مخطط المشروع المقترح

: هيكل المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث :منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

### نظرة عامة عن الدراسات السابقة:

دراسة (سلامة وآخرون، 2023) هدفت إلى التعرف على 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 والتزام 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 والتزام الموظفين، بينما في القطاع الخاص، تم العثور على علاقة أقوى بين الثقافة التنظيمية السوقية والتزام 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 التزاماً من الرجال، وأن الموظفين ذوي التعليم العالي والخبرة العملية الأكبر هم أكثر التزاماً 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 فرصاً 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 وإداريين 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 علي العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي 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 لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. ووجود مستوي 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.

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 علي 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 علي 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 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 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 مستوي كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. ووجود مستوي 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 زبائنها والأطراف التي لها علاقة تربطها بها من حيث البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمة ونجد أيضاً ضمن هذه المفاهيم المشتركة عدة تعريفات 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 والعلاء، (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 محددا 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)

ثانياً: 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 بحث، 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، وتطرق هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى الفرضيات، و X لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية .

رابعاً: 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

رابعاً : 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 أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستدامة أصلاً 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 أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تمسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة . 4- نظرية سجية الثقافة تتمحور هذه النظرية بأن أفكارها تدور حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر 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 و الاتجاهات العامة في شخصيات الفرد (نجية 2013، الصفحات (38-39)

## ٢,٣ . المتغير التابع

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 أولا : 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 أيضا 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 دوليا في المجموعة الضخمة من المستخدمين وما مصادر عينات أم أشخاص؟ فهل يستطيع أي شخص ادعاء ملكيته لها خاصة وأنها تتمتع حتما بين التفكير الحالي والجديد؟ (عاطف السيد و جان، صفحة (24) . ويقصد أيضا 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 فمثلا 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 مبدعا. (جلدة، 2006، صفحة (20) . ثانيا: 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 جراء 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 بيترز: 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 تحسهم 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 الفائز 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.

## قائمة المراجع

- 2 - 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](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 القيس للدراسات النفسية والإجتماعية، 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 لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة

: حسن علي الزعبي ( 2009 )

نجية 2013، الصفحات (38-39)

(صداقي 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

-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\_uAqruHAXXbxAlHHX5OAOgQzmd6BAgNEAY

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

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

Best of Luck 😊 Dr. Mona Moustafa Elashry