



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في الابتكار لدى شركات
الاتصالات الفلسطينية

أفنان طلال عبد الفتاح دودين

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ - 2021م

الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في الابتكار لدى شركات
الاتصالات الفلسطينية

إعداد:

أفنان طلال دودين

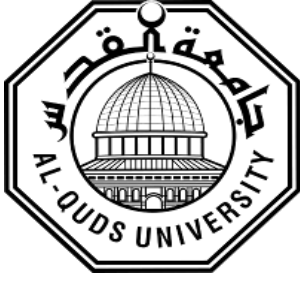
بكالوريوس صحافة وإعلام - تلفزة / جامعة القدس / فلسطين

المشرف: د. محمد عمرو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات
والتنمية البشرية - معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس - فلسطين

القدس - فلسطين

1442هـ - 2021م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

إجازة الرسالة

الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في الابتكار لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

الاسم: أفنان طلال عبد الفتاح دودين

الرقم الجامعي: s1820118

المشرف: د. محمد عمرو

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2021/1/4 وأجيزت من لجنة المناقشة المكونة من التالية أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع.....

1- د. محمد عمرو : رئيس لجنة المناقشة

التوقيع.....

2- د. أحمد حرزالله : ممتحناً داخلياً

التوقيع.....

3- د. عبد القادر الدراويش : ممتحناً خارجياً

القدس - فلسطين

1442هـ / 2021 م

الإهداء

مأمني فأمني فجنّتي على الأرض، الى من كان لي سراجا منيرا وأضاء لي درب الحياة، الى من علمني أن قيمة الحياة بأهدافها وبالسعي الدؤوب لتحقيقها، الى من علمني أن المبادئ أعلى من الأرواح، والقيم أعظم من الأجساد، الى قدوتي رمز العطاء ... الى ابي

من حيث ابتدأت الحياة وحيث لا ينتهي الحب، سر الوجود وبسمة الحياة، الى اليد التي أحاطتني بالرعاية وأغنت روحي بدفق عطائها ، الى من كنت أناملها لتقدم لي لحظة سعادة، الى من انارت قلبي بشعاع الأمل الى امي

سندي وقوتي وملاذي بعد الله، خير من اشدد بهم ازري، الى الذين قاسموني حلو الحياة ومرها، الى ينابيع الحب والحنان، الى النور الذي يضيء حياتي... الى اخوتي وأخواتي وعائلاتهم

الى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء، الى من كانوا معي على طريق الخير والنجاح والتميز... الى رفقاء الدرب (ريم الزير، رسلان عمرو، سحر دودين، محمد النجار)

الى الأصدقاء والأقارب والأحبة ... لكم جميعا اهدي رسالتي

إقرار

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة وأي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: أفنان دودين

الاسم الكامل : أفنان طلال عبد الفتاح دودين

التاريخ : 2021 / 1 / 4

الشكر والتقدير

قال الله تعالى في كتابه العزيز: {رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ}. (سورة النمل , آية 19)

الحمد لله الذي وفقنا وهدانا وأعاننا ويسر لنا طريق العلم والمعرفة لإتمام هذا العمل المتواضع اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

الحمد لله ذي الجلال والإكرام والصلاة والسلام على خير الأنام نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، وامتثالاً لقوله عليه الصلاة والسلام «لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ»، وبعد أن أنعم الله علينا إذ أتممنا هذه الدراسة لا نجد من العبارات ما يفي أهل العطاء عطائهم إلا دعاء في ظهر الغيب وكلمات من الشكر والتقدير، أتقدم بجزيل الشكر الى مشرف الرسالة الدكتور محمد عمرو الذي تفضل علي بالإشراف والتوجيه فكان خير موجه لي في رحلة البحث، وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة، فجزاه الله عني خيراً. كما واتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكبدوا المشقة في الإلمام بهذا العمل ووافقوا على مناقشته، والشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، وأعطوها صورتها النهائية بتوجيهاتهم ونصائحهم النيرة.

وأتقدم بالشكر والتقدير من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، وكل الشكر والعرفان لكل من قدم لنا المساهمة في إثراء هذه الدراسة وخاصة العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية، والشكر موصول الى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل، إلي كل هؤلاء جزاكم الله عنا خير جزاء ووفقنا جميعاً في خدمة المسيرة العلمية في وطننا العزيز.

المصطلحات:

<p>منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تمارس تأثيرا على سلوكياتهم من خلال غرس وبناء قيم العمل لديهم، وتحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف الخارجية اللذين لهم علاقات مع المنظمة، حيث تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة بين أعضاء التنظيم تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها (المغربي، 2018).</p>	<p>الثقافة التنظيمية:</p>
<p>تمثل تفاهم مشترك في بيئة العمل التنظيمية على سلوكيات وتوجهات معينة ومعارف عليها لدى العاملين في الشركة كاحترام بين الأفراد، احترام الوقت، الانضباط في العمل، العدالة التنظيمية، الالتزام بالأدوار في العمل، قوانين العمل، ظروف العمل و مستوى الأداء (السكرانة، 2011).</p>	<p>القيم التنظيمية</p>
<p>وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل ومختلف المهام التنظيمية في الشركة كالعامل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات، روح المبادرة والابداع، الاتصال التنظيمي، العلاقات الانسانية داخل الشركة (عيساوي، 2012).</p>	<p>المعتقدات التنظيمية</p>
<p>هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في الشركة على اعتبار أنها معايير مفيدة للشركة وبيئة العمل كالالتزام بقواعد العمل، الانتماء التنظيمي، الولاء التنظيمي، احترام شروط التوظيف والرضا الوظيفي (شوقي، 2014).</p>	<p>الأعراف التنظيمية</p>
<p>وهي التعاقد السيكولوجي الذي يعني مجموعة التوقعات التي يتوقعها الفرد من الشركة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة كرفع الروح المعنوية، نظام الحوافز، الاستقرار في العمل والنظام الرقابي (عاشوري، 2015).</p>	<p>التوقعات التنظيمية</p>
<p>هو عبارة عن أفكار وحلول جديدة تتعامل مع المشكلات والتحديات الحالية من خلال تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات ادارية أو تنظيمية جديدة أو العمل على تطوير وتحسين ما هو قائم بصورة أفضل وأكثر كفاءة فاعلية، لتحقيق قيمة جديدة للمؤسسة والعملاء (قنديل، 2010).</p>	<p>الابتكار</p>
<p>هي الشركات المتخصصة باستخدام أدوات وطرق النفاذ لوسائل تكنولوجيا المعلومات، والقيام بعمليات استرجاع البيانات، وتخزينها، وتنظيمها، وأساليب معالجتها ونتاجها، وكذلك وصف وسائل عرض المعلومات وتبادلها من خلال الطرق الالكترونية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012).</p>	<p>قطاع الاتصالات</p>

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، وقامت بتطوير استبانة مكونة من محورين (الأول: يبحث في الثقافة التنظيمية بأبعادها والثاني: يبحث في الابتكار في الشركات) وذلك بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (67) من الإداريين في شركات الاتصالات الفلسطينية، وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل عليهم، وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها في شركات الاتصالات جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مظاهر الثقافة التنظيمية جاءت على الترتيب (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وأن مستوى الابتكار في شركات الاتصالات جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية) ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية.

وبناء على هذه النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: المحافظة على مستوى متقدم وعالٍ من الثقافة التنظيمية في الشركات من خلال متابعة كل ما يتعلق بالموظفين واحتياجاتهم، زيادة الاهتمام بالقيم الإيجابية التي تسهم في رفع الكفاءة الإدارية في شركات الاتصالات الفلسطينية، الاهتمام باستمرار بالمعتقدات التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات الفلسطينية والتي تشجع على العمل بروح الفريق والتعاون بين الأقسام المختلفة بما يتيح فرصة تبادل المعلومات وتدفع إلى تطويرها نحو الأفضل، ضرورة المحافظة على الالتزام بالأعراف التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات الفلسطينية، والتي تهتم بتطوير أساليب العمل وتشجيع العاملين على الممارسات الإبداعية لما لها من دور في تعزيز الانتماء للشركة، ضرورة المتابعة المستمرة من قبل شركات الاتصالات الفلسطينية للتوقعات التنظيمية للعاملين فيها والعمل على تلبيتها لما لها من دور في تحسين أداء العاملين فيها، تشجيع ثقافة الإنجاز بين العاملين في الإدارات المختلفة في شركات الاتصالات الفلسطينية، ضرورة المحافظة على مستوى مرتفع من الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية وذلك من خلال تطوير وتحسين الخدمات بشكل مستمر، الاهتمام بوحدة البحث والتطوير في شركات الاتصالات الفلسطينية، وتشجيع العاملين في الشركات على الابتكار من خلال إتاحة الفرصة أمامهم لطرح أفكارهم ومقترحاتهم، وضرورة تحفيز العاملين نحو التطوير والابتكار.

Organizational culture and its role in innovation for The Palestinian telecommunication companies

Prepared by: Afnan . T. Doudin

Supervised : Dr. Mohammad Amro

Abstract

The study aimed to clarify the relation between the organizational culture and innovation at Palestinian telecommunication companies. Researcher used descriptive analytical approach to achieve this object. The researcher applied a questionnaire consisting of two parts: the first part search in organizational culture with its dimensions, and the second part measure the innovation in companies. Data were collected by the sample of (67) administrator in Palestinian telecommunications companies, and the researcher applied a comprehensive survey method to answer questions and hypotheses.

The following findings were included in the study: the organizational culture by its dimensions in Palestinian telecommunications companies has come to a high degree and that the aspects of organizational culture (organizational principles, organizational norms, organizational traditions, organizational expectations) are in order, and that the level of creativity in Palestinian telecommunications companies is high and that there is a strong relation between the organizational culture by its dimensions (values, principles, standards and organizational expectations) with creativity in Palestinian telecommunications firms.

Based on the aforementioned findings, the study proposes a series of recommendations. The most important are as follows: preservation of an advanced and high level of organizational culture in Palestinian telecommunications companies, by tracking everything relevant to employees and their needs. Increased commitment to optimistic principles that lead to growing managerial performance in Palestinian telecommunications companies. Interest in the continuity of prevalence beliefs in Palestinian telecommunications companies that promote collaboration and coordination between the various departments; which in turn urges to sharing knowledge and facilitate its growth to its best. Ensure consistency with the regulatory norms prevailing in Palestinian telecommunications companies, which are concerned with improving working methods and motivating workers to innovate. Working on continuous follow-up of Palestinian telecommunications companies to the organizational demands of their workforce and to strive to reach them, because of their role in enhancing the performance of their employees, cultivating a culture of achievement among workers in the various departments of Palestinian telecommunications companies. Sustain a high degree of creativity in Palestinian telecommunications companies through the constant growth and advancement of its services. Give more interest in research and development units in Palestinian telecommunications companies and enabling business staff to innovate by giving them the ability to submit their innovations and proposals and inspire workers to evolve and innovate.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تتسم قطاعات الأعمال الفلسطينية في الوقت الراهن بزيادة أهميتها وشموليتها وظائفها في كافة مناحي الحياة البشرية، غير أن معظم منظمات الأعمال في عالم اليوم تواجه العديد من التغيرات والضغوط الداخلية والخارجية المؤثرة على بقاءها ونموها، وعلى ضوء هذه التغيرات ظهرت أهمية مواكبتها من قبل المنظمات والبحث عن ما يمكنها من مواجهة هذه التحديات، وفي ظل الظروف المتغيرة والمنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسات، يتحول الابتكار إلى أداة هامة من أدوات التعامل مع تطورات البيئة العالمية الجديدة، حيث يعد الابتكار النشاط الأكثر أهمية في منظمات الأعمال المتقدمة، والنشاط الوحيد الذي ينتمي للمستقبل وبدونه لا تستطيع المنظمات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، فالابتكار هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين أي منظمة وبيئتها، إذ يسمح لها بأن تتفاعل مع التغيرات، وإيجاد خدمات ومنتجات وتقنيات وعمليات وأسواق وأساليب جديدة (محمد، 2016).

ولكي تكون المنظمة قادرة على الابتكار والتكيف مع ما يحدث من تطورات يجب عليها أن توفر البيئة الملائمة للابتكار، وذلك من خلال الاهتمام بالعوامل المحددة للابتكار وخاصة العوامل المتعلقة بالأشخاص والسلوك، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل المهمة التي يمكن أن تحفز أو تحد من الابتكار، فالثقافة التنظيمية تمكن المورد البشري من انتهاز الأساليب الحديثة لمواجهة تسارع التغيير والابتعاد عن الأساليب التقليدية التي قد تؤدي إلى فشل المنظمة ومنع استمراريتها، ومن هذا المنطلق جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية كونها تشكل أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وتمثل مجالاً حيويًا وعنصرًا أساسيًا في دراسة أنشطة المنظمات فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وأعراف ومعتقدات، وكذلك ما تمتلكه المنظمة من خصائص وأهداف وسياسات، وتعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل التي تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات (خيري، 2014).

لقد أضحت الثقافة التنظيمية عنصر مهم يقف خلف نشاطات المنظمة وأهدافها، وأصبح لزاما على تلك المنظمات الاهتمام بثقافتها، وذلك لما لها من انعكاسات على الابتكار لدى العاملين، حيث تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم واعراف ومعتقدات وتوقعات باستراتيجيات الابتكار في المنظمة، حيث أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار هي أحد أهم العوامل المؤثرة على بقاء هذه المنظمات واستمراريتها (المغربي، 2018). ان نجاح تطبيق الابتكار في شركات الاتصالات في فلسطين يعتمد على مدى قدرتها على بناء ثقافة تنظيمية قوية ومرنة تتلائم مع الاسلوب الاداري الحديث.

1.2. اشكالية الدراسة وأسئلتها:

يعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات الموجودة في فلسطين، وذلك نظرا لكونه من أكثر القطاعات تأثيرا في تنمية الاقتصاد الفلسطيني (ماس، 2014)، حيث تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية كباقي منظمات الأعمال حول العالم تحديات متعددة في عالم متسارع وبيئة قائمة على المنافسة الشديدة تؤثر على بقائها وتقدمها واستمرارها، ولعل أهم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن هو الابتكار. أكدت العديد من الدراسات على أن الابتكار يعد أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات وادارتها، فالمؤسسة التي لا تضع الابتكار في مقدمة أهدافها، ولا تشجع الأفراد على الابتكار سيكون مصيرها الانهيار، ولعل أهم مقاييس تقدم المؤسسات وتطورها هو ما يتوفر لدى العاملين بها من امكانات وقدرات ابداعية وابتكارية مستمرة، وحتى يبدع العامل في مؤسسته، يجب أن توفر المؤسسة بيئة تتقبل الابتكارات على أنواعها، اذ لا يمكن للفرد أن يبتكر في بيئة ترفض كل ما هو جديد (شلوفي، 2015).

ان توفر البيئة المناسبة والملائم للعمل يعتمد بشكل أساسي على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في توفير بيئة قائمة على الابتكار، وذلك نظرا لأهميتها في توجيه سلوك العاملين في المؤسسة، فاذا افتقرت هذه المؤسسات الى الثقافة التنظيمية المناسبة فإنها ستحد من القدرات الابتكارية وتحول دون توفر المناخ الابداعي الداعم للابتكار، حيث تعتقر معظم مؤسساتنا الفلسطينية للبيئة الملائمة للابداع والابتكار والتي تعتبر من أهم العوامل المساهمة في بقاء المؤسسات وتطورها (هيفاء، 2014). وهنا تتلخص اشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور الثقافة التنظيمية السائدة في الابتكار لدى شركات الاتصالات الفلسطينية؟

ويندرج تحته التساؤلات التالية :

1- ما واقع الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات الفلسطينية؟

2- ما هو المكون الأهم من مكونات الثقافة التنظيمية الموجودة على مستوى شركات الاتصالات الفلسطينية؟

3- ما مستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية؟

1.3. مبررات الدراسة :

حيث تتجلى مبررات الدراسة فيما يلي :

1- قلة الدراسات والابحاث العلمية التي طرقت الى دور الثقافة التنظيمية في الابتكار على المستوى المحلي، اذ لا توجد دراسات تناولت نفس الاقتراب أو الطرح لموضوع الثقافة التنظيمية وربطه بمفهوم الابتكار (حسب علم الباحثة).

2- الحاجة للبحث والاستقصاء في مجال الثقافة التنظيمية والابتكار وذلك لصلته بموضوع الدراسة، ولما لثمته مع طبيعة التخصص العلمي المدروس للحصول على درجة علمية.

3- تطوير مهارتنا العلمية وتمهيد الطريق للباحثين في هذا المجال، محاولة رفع مستوى كفاءتنا المنهجية والموضوعية العلمية باعتبار أن المعرفة العلمية تثري معارفنا وتدريبنا على التحكم في أدوات البحث العلمي.

4- تأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات بعض الدراسات الاجتماعية والادارية السابقة، وذلك في محاولة للتأكيد العلمي على أهمية دور الثقافة التنظيمية في الابتكار، وذلك نظراً للمكانة المميزة التي يحتلها هذا الموضوع في الاقتصاديات المعاصرة، والاهتمام العالمي به واحتلاله لصدارة الأحداث الاقتصادية في الكتابات والتقارير التي تصدر عن الهيئات العالمية.

5- اضافة بحث جديد لمكتبات علم الاجتماع، وتقديم دراسة نظرية وميدانية تساعد على فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار، وتوسيع معارف الطالب العلمية في الجانب التنظيمي للعملية التعليمية.

1.4. أهمية الدراسة :

حيث تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي :

الأهمية النظرية

- تأتي هذه الدراسة استكمالاً للجهود العلمية السابقة في توضيح دور الثقافة التنظيمية في الابتكار، وكذلك الكشف عن معلومات جديدة تفيد البحث العلمي مستقبلاً، حيث ان هذه الدراسة ستفتح آفاق لدراسات أخرى كنقطة انطلاق أو كمرجع أو كدراسة مقارنة.
- تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال الإثراء المعرفي العلمي لهذا النوع من الدراسات الاجتماعية والانسانية بصفة عامة ومجال العلوم الادارية بصفة خاصة، حيث تمثل رصيذا معلوماتيا جديدا واطافة علمية حديثة وذلك من خلال متغيرات الدراسة الثقافة التنظيمية والابتكار.

الأهمية التطبيقية

- تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة متخذي القرار في الشركات محل الدراسة والجهات ذات العلاقة من نتائج وتوصيات الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع، وكذلك ما ستقدمه من اقتراحات بناءا على النتائج التي ستتوصل اليها بناءا على الدراسة الميدانية التي تساعد على اعطاء انطباع أوسع وأشمل عن دور الثقافة التنظيمية في الابتكار، حيث من الممكن معرفة الأساليب المناسبة لتبني الثقافة داخل المنظمات من أجل زيادة فاعلية الابتكار.

1.5. أهداف الدراسة :

(هدف السؤال الرئيسي)

معرفة دور الثقافة التنظيمية في الابتكار لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

أهداف الاسئلة المنبثقة عن الهدف الرئيسي :

- 1- معرفة واقع الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات الفلسطينية.
- 2- معرفة المكون الأهم من مكونات الثقافة التنظيمية الموجودة على مستوى شركات الاتصالات الفلسطينية.
- 3- معرفة مستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية.

1.6. حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام 2020-2021.
- الحدود المكانية: شركات الاتصالات في الضفة الغربية (رام الله، نابلس).
- الحدود البشرية: الإداريين في شركات الاتصالات في فلسطين (رئيس قسم فأعلى).

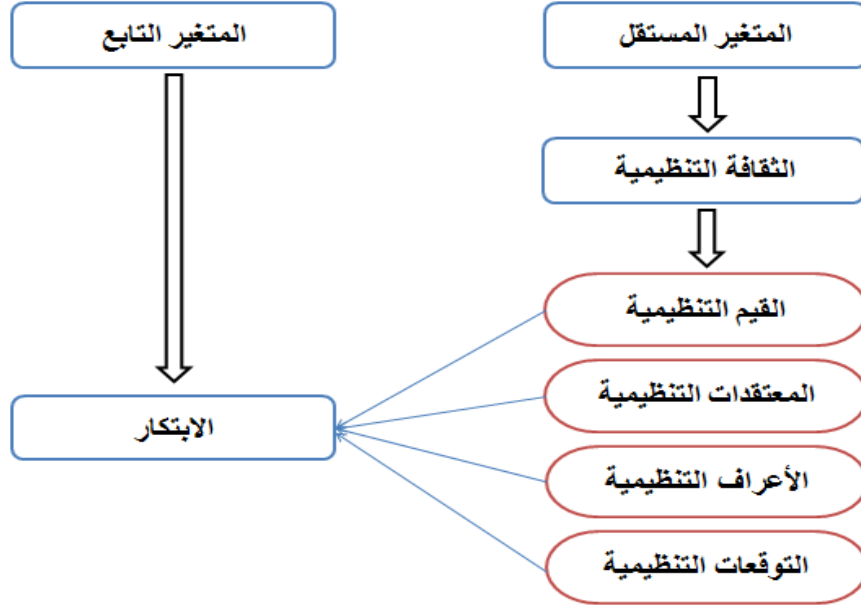
1.7. متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية .

أبعاد هذا المتغير :

- 1- القيم التّظيمية (Organizational Values) .
 - 2- المعتقدات التّظيمية (Organizational Beliefs) .
 - 3- الأعراف التّظيمية (Organizational Norms) .
 - 4- التوقعات التّظيمية (Organizational Expectations) .
- المتغير التابع : الابتكار .

1.8. نموذج الدراسة :



1.9. الفرضيات

الفرضية الرئيسية

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.5)$ بين الثقافة التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية.

الفرضيات الفرعية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.5)$ بين القيم التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.5)$ بين المعتقدات التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.5)$ بين التوقعات التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.5)$ بين الأعراف التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية.

1.10 .محددات الدراسة

رفض احدى شركات الاتصالات الفلسطينية مقارنة بياناتها ببيانات شركات الاتصالات الفلسطينية الاخرى، علما بأنه تم التوقيع على ورقة قانونية تقتضي بمنعي من مقارنة بياناتهم ببيانات شركات الاتصالات الأخرى أو حتى اعطاء معلومة عن شركتهم لشركات الاتصالات الأخرى، الأمر الذي حد من طرح العديد من الأسئلة وخاصة أسئلة المقارنة بين هذه الشركات.

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة البطاقة التعريفية للمؤسسة في أي مجتمع، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فإنه لكل مؤسسة ثقافة خاصة تتميز بها عن غيرها من المؤسسات، ان الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة، وقيادتها، إدارتها، فرقها، جماعاتها، مدراءها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها، وحتى المؤسسات العاملة في نفس البلد والمجال تختلف فكل منها ثقافة خاصة بها، بما تشتمل عليه من قيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات، وهذا ما جعل الاهتمام بجانب الثقافة التنظيمية يتزايد يوماً بعد يوم، لذلك فان الأفراد بحاجة ماسة إلى فهم دقيق لثقافة المؤسسة من أجل انجاز المهام بطريقة صحيحة ومثمرة وتجنب التأثير السلبي والمدمر أحيانا للأفراد غير الملتزمين بثقافة وأهداف المؤسسة، عليه يجب التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية وفهمها بالشكل الدقيق ومعرفة أهميتها بالنسبة للمؤسسات.

2.2. مفهوم الثقافة

2.2.1. الثقافة (لغة)

يعود استخدام مصطلح الثقافة الى عهد قديم، الا انه لم يأخذ معناه المحدد الا حديثاً على أيدي علماء الاجتماع والانتروبولوجيين، حيث لاقى مصطلح الثقافة الكثير من التعريف لدى العلماء بسبب اختلاف خلفياتهم واهتماماتهم الفكرية، فالثقافة هي أي شيء يتصل به الانسان ويتشارك فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة، حيث تحمل كلمة الثقافة معنى رئيسي باللغة العربية وذلك بناء على أصل كلمة ثقافة ،حيث تعود أصل كلمة الثقافة الى الجذر (تقف)، ويتمثل المعنى في (قاموس لسان العرب) بمعنى تقف الشيء أي صادفه وظهر به وأدركه وجاء هذا المعنى في الايات الكريمة بقوله تعالى : { وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ تَقَفْتُمْهُمْ وَأَخْرِجُوهُمْ مِّنْ حَيْثُ أَخْرَجْتُمْهُمْ } (القران الكريم، ص191). أما في اللغة الانجليزية فيرجع أصل كلمة الثقافة الى اللغة اللاتينية (Cultura) التي كان يقصد بها Culture (Cultivment) مترجمة الى العربية على أنها الثقافة والتهديب وتعطي أحيانا معنى الحضارة(مشنان، 2016).

لقد تعددت تعريفات الثقافة اصطلاحاً وتطورت بتطور الزمن حيث جاء أول استخدام علمي لمصطلح الثقافة على يد العالم البريطاني ادوارد تايلور (E.Taylor) في كتابه الثقافة البدائية عام 1871م، فقد عرف الثقافة بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعرف والمقدسات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان (بومدين، 2013). ومن تعريفات الثقافة الأكثر شيوعاً، تعريف "كوفايرون" (F.Kovairon) الذي يرى أنها: "تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم والعلم والأدب، والفن الذي وصل المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي والسياسي" (خيرى، 2014).

2.3. مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ولم يتفق العلماء والباحثون حول تحديد مفهوم موحد لهذا المصطلح، حيث عرفه كل باحث من وجهة نظر مختلفة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، ومن بين التعاريف المعبرة بوضوح وشمولية عن مفهوم الثقافة التنظيمية، هو التعريف الذي قدمه Edgar Schein في كتابه "الثقافة والقيادة" عام (1985 م) حيث يقول أن "ثقافة المؤسسة هي ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أو ابتكرتها من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي للجماعة نفسها والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد، باعتبارها أحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها والتعامل معها" (بومدين، 2013).

لقد قدم العديد من الكتاب تعريفات متنوعة للثقافة التنظيمية نذكر بعضها فيما يلي:

يعرف ويلسون "Wilson" الثقافة التنظيمية بأنها: تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية التي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة وكذلك تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي (Smit, 2011).

أما سيزلاجي ووالاس في كتابهما السلوك التنظيمي والأداء فيعرفانها على أنها: المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق المعلن وغير المعلن في

المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة، وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة (بو الشرس، 2014).

وعرفها القريوتي بأنها: تشير الى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه (القريوتي، 2013).

2.3.1. أهمية الثقافة التنظيمية

لقد جاء الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمنظمة كونها تمثل المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، حيث يوجد لها أهمية بالغة نابعة من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في الحفاظ على تماسك الأفراد وأداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، حيث تكمن أهمية الثقافة التنظيمية من خلال ما يلي:

– بناء إحساس بالتاريخ (History): حيث تمثل الثقافة ذات الجذور العريقة منهجا تاريخيا، تسرد فيه العديد من حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر الدؤوب والأشخاص البارزين والملمين في المنظمة ؛ حيث تقوم بتزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بهوية خاصة تميز منظماتهم عن باقي المنظمات.

– إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات بين الأفراد، وكذلك تعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي والمتميز في المنظمة، حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود داخل المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة، ويعمل على زيادة شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

– تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): حيث تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعمل على اعطاء الاستقرار الوظيفي، كما وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين بالإضافة الى تدريبهم وتطويرهم، وكذلك تقوية التزامهم برسالة المنظمة، والشعور بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، حيث يشعرون أن إهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من إهتماماتهم الشخصية، وهذا يعني أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

– زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): ويأتي هذا من خلال تمكينهم من المشاركة بالقرارات، والعمل على تطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة، والتنسيق بين الجماعات والأفراد وخاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة للعاملين القدامى أيضا فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، فالثقافة تعزز جماعية العمل لدى الأفراد. (العامري، الغالبي، 2007)

من الملاحظ أنه اذا ما نظرنا الى الحرف الأول من جميع عناصر الأهمية الخاصة بالثقافة التنظيمية تتكون لدينا كلمة وهي (HOME) وتعني المنزل، وذلك في اشارة الى أن الثقافة التنظيمية تعطي احساسا قويا وشعورا متينا بالتوحد والترابط العائلي، حيث تشبه العائلة التي تعمل بصورة المنزل الواحد.

2.3.2. نظريات الثقافة التنظيمية

قام العلماء بالعديد من الدراسات والتي توصلت الى عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم بشكل عام، وحول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الانساني بشكل خاص وقد تم الاستفادة من تلك العلاقة والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الاداري في المنظمات المختلفة ومن هذه النظريات :

1- نظرية المؤسس أو القائد (Pettigrew 1979): ومفاد هذه النظرية أن القائد أو المؤسس الأول هو الذي يلعب الدور الأول في تكوين الثقافة التنظيمية، عن طريق وضعه لرسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، وذلك من خلال الرؤية التي يؤمن بها أفراد المنظمة كاستخدام لغة خاصة بها للتعريف بالأدوار والممارسات فيها، وكل ذلك يساعد على خلق شكل من المعاني والقيم والفلسفة والمعتقدات والوعي الذي يعرف بثقافة المنظمة وكيف ستكون المنظمة فيما بعد، وهذا ما يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء (العزاوي، 2009).

2- نظرية القيم: ان أنصار هذه النظرية يرون ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد فقط يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود وواضح من القيم والاتجاهات وتشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويعتقد أنصار هذه النظرية ان الثقافة التنظيمية في مضمونها تعبر عن مجموعة من القيم والاتجاهات والمعتقدات التي يتعامل بها الأفراد داخل أي منظمة، وتتبع أهمية وجود هذا المبدأ التكاملي الذي يسود في الثقافة التنظيمية داخل أي منظمة من خلال تحديد الكثير من الخصائص التنظيمية التي يتبعها أعضاء المنظمة (الغامدي، 2008).

3- نظرية المستويات (Fombrun 1983): وتشير هذه النظرية في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، فالمجتمع هو المصدر الأول لهذه الثقافة، حيث يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح هذا من خلال (الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها)، وبعد ذلك انتقلت الى الجماعات ليشتركوا في مجموعة من السمات الثقافية وهو المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا هو المستوى الأخير وهو المستوى الثالث، ويتم ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس من قيم، ورموز وما يتركه من آثار مختلفة داخل أفراد المنظمة (عسكر، 2012).

4- نظرية التفاعل التنظيمي (Gibson and Ivancevich) : حيث تشير هذه النظرية الى أن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، مع المكونات التنظيمية كالقواعد والإجراءات والقوانين والهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة والعمليات، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا وذلك من حيث كيف يخططوا أو يحفظوا أو يراقبوا إلى طبيعة الأداء المطلوب ونوع الهيكل التنظيمي الموجود والعمليات، بحيث تساهم في تهيئة العاملين لتبني وقبول القيم والمعتقدات والأفكار المهمة عبر الاجراءات والقواعد المكونة لثقافة هذه المنظمة (العاجز، 2011).

5- نظرية (Z) للثقافة التنظيمية: ان هذه النظرية تعبر عن النموذج الياباني المطبق في المنظمات الأمريكية بشكل معدل، وهذا راجع للمقارنة الشائعة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية واليابانية من ثمانينات القرن العشرين، حيث أشارت المقارنة في الانتاجية في ذلك الوقت الى أن نمط الادارة اليابانية كان أكثر تفوقا من الأنماط الاخرى التي كانت مستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومع بروز النجاح التجاري والمالي للشركات اليابانية أدى الى تبني الامريكيين للممارسات المتبعة من قبل الادارة اليابانية لشركاتها، وسعت المنظمات الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية لنسخ خصائص وسمات نظرية (Z) وتمثلت السمات المتعلقة بنمط (Z) بالشعور بالمشاركة والتعاون بين المديرين والعاملين داخل المنظمة، واشراك الأفراد العاملين في مناقشة المشاكل والعمل على توليد أفكار ابتكارية، والعمل على مزج القرار الجماعي مع الثقافة التنظيمية والتي تشجع فيها قيم ومعتقدات معينة كتفديس العمل والاحترام المتبادل بين الأعضاء (مصطفى، 2005).

2.3.3. خصائص الثقافة التنظيمية

ان المؤسسات تمتلك ثقافة تنظيمية تتصف بمجموعة من الخصائص والتي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من جهة ومن خصائص المنظمات الادارية من جهة أخرى، ولقد تطرق الباحثين الى خصائص الثقافة التنظيمية في المؤسسات لأن لها الدور الفعال في تعزيز الالتزام والانضباط فيها، كما تزيد من انسجام وتوافق العاملين حيث تختلف هذه الخصائص من منظمة الى أخرى، وهناك مجموعة من الخصائص العامة التي تميز الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتساعد على تحقيق أهدافها وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

1- الانسانية: حيث يعتبر الانسان هو المصدر الرئيسي لها والكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة والذي يرسم محتواها عبر العصور وبدونه لا تكون هناك ثقافة، الا أن الانسان بقدراته العقلية على الابداع، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه من شأنها اشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، فالمنظمة ما هي الا مجموعة من الأفراد تعمل معاً وتتصف بالصفات التي يتصف بها البشر جميعاً (الدجني، 2011).

2- الثقافة التنظيمية نظام مركب: ان المنظمات لا تمتلك ثقافة واحدة وانما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الافراد المنتمين اليها، حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة، حيث تشمل الثقافة في المنظمة ثلاث جوانب أساسية تتفاعل فيما بينها لتشكل لنا ما يسمى بالثقافة التنظيمية وهي الجانب المعنوي كالقيم المشتركة، والجانب السلوكي كالممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي كالمباني (البكري، 2014).

3- القابلية للتغيير والتطوير: حيث تكون ثقافة المنظمة عادة قابلة للتغيير والتطوير وذلك تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، يحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية المادية أو المعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية وببطء في العناصر المعنوية للثقافة (حمداوي، 2014).

4- الإستمرارية: ويقصد باستمرارية الثقافة التنظيمية هو أنها تتكون وتتشكل جيلاً بعد جيل فتتسم الثقافة المنظمة لا تنتقل بطريقة فطرية أو غريزية وانما يتم توريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، حيث تتسم الثقافة بخاصية الإستمرار فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو

المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، كما وتنتقل العناصر الثقافية داخل الثقافة من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى آخر بصورة مباشرة ويتم الانتشار عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد أو عن طريق احتكاكات المجتمعات ببعضها (البكري، 2014).

5- الإنتقائية: لقد أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الإحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، حيث يتم إنتقاء العناصر الثقافية بقدر يلبي متطلبات الأفراد، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات إنتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الإجتماعية والطبيعة المحيطة بها (المغربي، 2018).

2.3.4. أنواع الثقافة التنظيمية

صنف العلماء الثقافة التنظيمية الى أنواع عديدة، حيث تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، وقد تحتوي المنظمة على ثقافة واحدة أو عدة ثقافات وذلك حسب التقسيم الذي يستخدم، وذلك حسب عدة معايير يتم اعتمادها في المنظمة، سنتطرق فيما يلي الى عرض أبرز أنواع الثقافة التنظيمية وهي:

- الثقافة التنظيمية القوية: تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية، والجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات بحيث تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ويقصد بقوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة من خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت استجابة فعالة كلما برهن على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة، حيث ان المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، وان الثقافات القوية تمارس تأثيرا ايجابيا على كفاءات المنظمة، وعليه فإن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية القوية تتبنى قيم ومبادئ واضحة تشجع على الابداع وتحترم مهارات وقدرات الأفراد (بوديب، 2014).

- الثقافة الضعيفة: والتي هي على عكس الثقافة القوية، ويتم تعريفها على أنها الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، حيث تفتقر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك الى أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة

صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، ويقل فيها الرضا الوظيفي لدى العاملين (بوديب، 2014).

- الثقافة التكيفية (المرنة): حيث يتيح هذا النوع من الثقافة للمنظمة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، إذ لا تعتمد العلاقة بين الثقافات التنظيمية وتوازن واستقرار المنظمة على قوتها فقط، وإنما على مدى ملاءمتها للبيئة والمحيط وتكيفها معه، ويسود المنظمة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرونة تشجيع واستكشاف واستغلال امكانيات التكيف مع مرحلة التغيير، فالغرض الاساسي لهذه الثقافة هو تحفيز المورد البشري وتوجيه سلوكياته مع الاخذ بعين الاعتبار طبيعة الأفكار التي تندرج فيه (بوعلاق، سعيدي، 2014).

- الثقافة غير التكيفية (الجامدة): إذ تتسم المنظمات التي تتبنى هذه الثقافة بالحذر وعدم التغيير، خصوصاً إذا تعلق الأمر باتخاذ قرارات استراتيجية جديدة، نظراً لامكانية تغير البيئة، خاصة في المنظمات التقليدية التي تضع العوائق أمام تكيف المنظمة مع الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة التي تواجهها، لهذا فإن هذه الثقافات الجامدة هي ثقافات النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطار والمسؤوليات ولا يملكون روح الابداع، مما يؤثر بشكل كبير على المنظمة خاصة في حالات احداث التغيير (بوعلاق، سعيدي، 2014).

- الثقافة الرئيسية: إذ تتمثل الثقافة الرئيسية في المنظمة بالقيم الأساسية التي يتفق أغلبية أعضاء المنظمة عليها وتشكل هوية واضحة للجميع وخاصة في المنظمات الكبيرة، وتتكون من القيم المشتركة، المعتقدات، التوقعات التي تسود بين العاملين، وثقافات فرعية تتمثل في المعتقدات، والقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تعيش مع الثقافة الرئيسية، ولكن عادة ما تكون الثقافة الرئيسية مسيطرة على هذه الثقافات الفرعية وعلى شخصية المنظمة (عبد اللطيف، 2010).

- الثقافة الفرعية: لا يمكن اعتبار الثقافة الفرعية ثقافة مختلفة عن الثقافة الرئيسية، ولكن يمكن اعتبارها ثقافة جزئية تتطوي تحتها، فالثقافات التنظيمية الفرعية تتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية المكونة للتنظيم والتي تتفاوت فيما بينها من جهة وبينها وبين الثقافة الرئيسية من جهة أخرى، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية، اثر ذلك سلباً على فعالية التنظيم (عبد اللطيف، 2010).

2.3.5. مصادر الثقافة التنظيمية

يقصد بمصادر الثقافة التنظيمية تلك المصادر التي تستقي منها المنظمة افتراضاتها الأساسية وقيمتها ومفاهيمها التي تتبناها وتكيفها مع طبيعتها وتكون منها ثقافتها التنظيمية الخاصة، حيث تتكون الثقافة التنظيمية بصورة عامة من مجموعة من العناصر التي تساهم في تكوينها وتشكيلها، ولقد تعددت وتباينت هذه المصادر ومن أهمها:

1- العادات والتقاليد: حيث تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وكذلك تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الفرد في المنظمة سواء كان مديرا أم مشرفا أم موظفا عاديا أم عاملا، كما أنها تعتبر كعامل مؤثر في شخصية العاملين، وتحدد نمطهم السلوكي وفق هذه العادات والتقاليد، وذلك طبقا للمواقع الجغرافية والبيئية التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة، حيث تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية في شخصيات أفراد المجتمع وتحدد أنماطهم السلوكية في المنظمة، لذلك تكون بمثابة برنامج للأفراد يعطي السلوك المناسب أو غير المناسب (جاد الرب، 2013).

2- القصص / الحكايات: تعتبر القصص والحكايات عبارة عن مجموعة من الروايات لمجموعة من الأحداث الهامة في حياة المنظمة وتجسد قيما تنظيمية، إذ إن لكل ثقافة قصص خاصة يحكيها الأفراد عن أحداث سابقة مهمة لها، وغالبا ما تستخدم لتعكس رسالة معينة، كما ويمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين أو المؤسسين للمنظمة منذ أن كان صغيرا وطريقة كفاحه ومعاناته في الدراسة والحياة حتى أصبح رجل أعمال مشهورا أو مديرا ناجحا يضرب به المثل وأصبح قدوة للآخرين (الظاهر، 2009).

3- الأبطال: وهم عبارة عن الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة ككل، وهم من الأشخاص الذين كانوا يعملون في المنظمة وقدموا فيها أداء متميزا وقاموا بانجاز أعمال وأفكار خلاقة واستثنائية، حيث يعتبر هؤلاء الأفراد من خيرة أفراد المنظمة الذين يتمسكون بقيم المنظمة وأعرافها وثقافتها وينظر اليهم على أنهم من النماذج المتميزة داخل المنظمة (العاجز، 2011).

4- اللغة: هي مجموعة من الرموز الكلامية والمصطلحات والمعاني المشتركة التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة، حيث يمكن اعتبارها اللغة الرسمية داخل المنظمة لتحقيق التفاهم بين أعضائها، وتعبر عن المفاهيم التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية

والإدارية فيما بينهم والتي تستعمل لوصف المعدات والمكاتب والعاملين والعملاء وغيرهم (النسور، 2012).

5- البيئة المادية: تعطي البيئة المادية في المنظمة دلالة على الثقافة السائدة لدى أعضائها، حيث تشير الى الأشياء التي تحيط بالافراد ماديا مما يعكس التنظيم المادي للمباني، وتقدم لهم مثيرات حسية أثناء القيام بالأنشطة المختلفة وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب وترتيبها وتوزيعها، كل هذه التفاصيل غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة عن ثقافة المنظمة والتي يمكن مشاهدتها جليا في منظمات الأعمال (جاد الرب، 2013).

2.3.6. مكونات الثقافة التنظيمية

يوجد للثقافة التنظيمية مجموعة من المكونات التي تعمل معا لتطوير المنظمة وتتفاعل مع أهدافها ورسالتها وهيكلها ونظمها بحيث تطبعها بطابعها الخاص وتعبر عنه، فالثقافة التنظيمية تتكون من نظام من الأفكار غير الملموسة من القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف أو ما يعرف بجوهر الثقافة، والتي تتعكس على ممارسة الادارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها، وأهم مكونات الثقافة التنظيمية هي :

1. القيم التنظيمية (Organizational Values) : تمثل القيم التنظيمية بشكل عام جملة المبادئ والأحكام والقواعد والقوانين المشتركة التي يؤمن بها أعضاء المنظمة، والتي تكون على شكل اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ويكون لها تأثيرا كبيرا على أداء مهامهم وعلى فهم الأحداث المحيطة، ومن أهم هذه القيم العدالة والمساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء وتوجيه جهود المنظمة نحو المستقبل والاهتمام بالإنتاج والانتاجية وعدم قبول الرشوة، واحترام الآخرين والعلاقات التعاونية بين العاملين والالتزام بالقوانين والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية، لذلك يمكننا القول أن القيم تشكل المكون الأساسي لأي ثقافة ولا نستطيع أن نفهم أي سلوك إلا إذا فهمنا القيم التي تحتكم إليها هذه السلوكيات، والقيم هي الجزء غير الملموس الذي يوجه ويشكل سلوك الأفراد إلى ما يمكن أن تصنّفه المنظمة بالسلوك المتسق والسلوك غير المتسق (السكرانة، 2011).

وتعد هذه القيم المشتركة بين أفراد المنظمة دستورا أو مرجعا داخليا للأفراد، وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المنظمة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات، ان للقيم تأثير وانعكاسات تؤثر على التنظيم في المؤسسة ودرجة تحقيقها لأهدافها، فالمنظمة تكون قادرة على تحقيق النجاح فقط عند وجود قيم مشتركة بين أعضاء المجموعة الواحدة، كما تعطي القيم المشتركة هوية تنظيمية قوية وتعزز وتدعم الالتزام الجماعي، وتوفر نظام اجتماعي مستقر وتقلل من الحاجة الى القيود البيروقراطية، حيث ان التسليم بفكرة أن القيم هي أساس شخصية المنظمة يحتم على المديرين أن يناضلوا من أجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح ويحقق أهداف المنظمة (عيساوي، 2012).

2.المعتقدات التنظيمية (Organizational Beliefs): وهي عبارة عن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية المتعلقة بالعاملين في بيئة العمل التنظيمية الواحدة ويسعون لتطبيقها وفق علاقة جماعية تفاعلية، لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية الموكلة اليهم في المنظمة حيث يعتقدونها الأفراد وتصبح من ثقافتهم وتساعد في توجيه سلوكياتهم، ومن الأمثلة على هذه المعتقدات المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009).

وقد تصنف المعتقدات الى معتقدات ايجابية كالمساهمة في العمل الجماعي، الولاء والصدقة، وأخرى سلبية قد تلحق الضرر بالمنظمة كالأنانية والغرور، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز المعتقدات الإيجابية والعمل على التخلص من ما هو سلبي وقد يلحق الضرر بالمؤسسة، كما وتعكس المعتقدات كيفية فعل الأشياء وتتخذ من الذات والأحداث والمنظمة والبيئة محورا لها، وتتمتع بصغر الملازمة والمشاركة للخصائص والأحداث بشكل عام، ويمكن تغييرها حسب وضع المنظمة كونها تعتمد على المعلومات التي يستلمها الأفراد، ان المعتقدات تعبر عن الأفكار التي يتبناها الأفراد والتي تكون نتيجة التأثير بما هو موجود عند انضمامه الى المنظمة، فيقوم الفرد باعتناق الأفكار السائدة في المنظمة مهما كان نوعها وهذا على أساس ما هي نوع المعتقدات ايجابية أو سلبية (عيساوي، 2012).

3.الأعراف التنظيمية (Organizational Norms): وهي عبارة عن المعايير والقواعد المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة ويعملون على احترامها وتطبيقها، على اعتبار أنها معايير صحيحة وضرورية ومفيدة وفعالة لبيئة العمل في المنظمة، ومثال على هذه الأعراف الالتزام

بعدم تعيين الإخوة أو الأب والابن في نفس المنظمة، أو عدم السماح لمن شغل منصب حساس ومهم في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة بالعادة وواجبة الإلتباع من قبل أعضاء المنظمة، حيث تلعب هذه الأعراف دورا هاما في الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الأنشطة الجارية داخل المنظمة، اذ ان لكل منظمة أسلوبها الخاص لتعريف أو نشر تعليمات ادارية في أي وقت تريده، وتحكم السلوك ويعتبر الخروج عنها انحرافا يعرض صاحبه للعقاب" (شوقي، 2014).

ان مفهوم المعايير يعد من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية وذلك الى جانب أهميته في علم الاجتماع، حيث يشير الى عدة جوانب أهمها معرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الانساني وكذلك طرق العمل، وبناء على هذا الأساس تصنف الأفكار الى ثلاث فصائل هي : الأفكار الصحيحة، الأفكار الخاطئة، الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها، وكل هذه الأفكار تلعب دورا هاما في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم، وكذلك ان معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي له خواصه ومكوناته، على اعتبار أن الاعراف تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية (السكرانة، 2011).

4. التوقعات التنظيمية (Organizational Expectations): تتمثل في التعاقد السيكولوجي (النفسي) غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد داخل المنظمة مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والإحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية (عيساوي، 2012).

ويمكن القول أن التوقعات التنظيمية تمثل تلك العلاقة بين الأفراد والتنظيم، بحيث أن كل جانب ينتظر ويتوقع من الآخر سلوكا وراء قيامه بعمل ما، حيث أن الفرد يتوقع دائما وراء كل سلوك يقوم به حوافز مادية أو معنوية وكذلك بالنسبة للمنظمة أيضا، كما وتعبر التوقعات عن ما يظنه الأفراد شيء حقيقي، ويؤثر على طريقة تلقيهم للأحداث والاحساس بها والتعامل معها، مثل توقعات الادارة العليا من العاملين والعكس، كالأشياء المتوقعة والتي يمكن تمثيلها فيما يلي : التقدير، الاحترام، توفير بيئة تنظيمية تدعم إحتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية المختلفة (عاشوري، 2015).

2.3.7. آليات صنع الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

بعد عملية تكوين الثقافة التنظيمية تتبلور منظومة من القيم والمعتقدات المشتركة والتي تنعكس على العديد من الممارسات والاجراءات داخل المنظمة، حيث توفر هذه الثقافة عدد من الخبرات المتشابهة للعاملين والتي تعمل كموجه لسلوك الأفراد وتحدد طريقة أداء الأعمال، حيث ترغب المنظمة بتحويل البيئة التنظيمية الايجابية الى ثقافة تنظيمية طويلة الأمد وتحافظ عليها، ويرى (حريم، 2009) بأن هناك اربعة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا ومهما في المحافظة والإبقاء على ثقافة المنظمة هي :

1. الإدارة العليا: يوجد اتفاق عام بين العلماء والباحثين على أن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا، حيث ان الإدارة العليا تكون مسؤولة عن خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، والعمل على نشر وترسيخ مجموعة القيم والسلوكيات المفروض إتباعها داخل المنظمة وذلك من خلال تبنيها والعمل بها وتوفير الجوّ التنظيمي المناسب للعمل، اذ تعتبر ردود فعل الإدارة العليا عاملا مهما ومؤثرا على ثقافة المنظمة وذلك من خلال القرارات التي تقوم باتخاذها، فانه اذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها ومن جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل والالتزام بكل الأقوال والأفعال أمام أفراد المنظمة فإنّ هذا سيؤثر بشكل مباشر على ثقافة المنظمة.
2. إدارة الموارد البشرية (اختيار العاملين): يعتبر اختيار العاملين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية لأي منظمة، ويقصد بها حسن اختيار العاملين الذين سوف يحققون للمنظمة أهدافها، ويشمل ذلك انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة السائدة، لذلك لا بد من اختيار الموظفين الذين يتفقون مع قيم المنظمة وتوجهاتها لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة، وبالمقابل يجب استبعاد الافراد الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئون إليها.
3. المخالطة الاجتماعية: والتي يطلق عليها بعض العلماء مسمى "التطبيع"، فعند اختيار العناصر الجديدة في المنظمة فإنّ هذه العناصر لا تعرف ما ثقافة المنظمة المعمول بها، وبالتالي يقع على عاتق إدارة المنظمة أن تقوم بتعريف الموظفين الجدد على ثقافة المنظمة، وهذا الأمر ضروري حتى لا يتغير الأداء في المنظمة، حيث تقوم المنظمة بتعريف الأفراد الجدد على ثقافة المنظمة وتوضيحها لهم، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توضيحية وتوجيهية أو من خلال برامج التتوير والتعريف، حيث تساعد العاملين على التأقلم مع القيم الثقافية السائدة بالمنظمة.

4. نظم العوائد الشاملة: لا تقتصر هذه النظم المتعلقة بالثقافة التنظيمية على العنصر المادي المتمثل بالمال بل تشمل أيضا الاعتراف بالتقدير والقبول، حيث تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء بالمنظمة، بالإضافة الى ضرورة إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات، كما وتعزز هذه النظم من أواصر العلاقات بين حلقات العمل في المستويات الإدارية المختلفة مما يزيد من وحدة وتماسك هذه الحلقات، لذلك تعتبر هذه النظم ذات أهمية في نجاح المنظمة واستمراريتها.

2.4. الابتكار

تمهيد

يمثل الابتكار أحد الأعمدة الأساسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال ما يمنحه لها من تميز وتفوق في قطاعها السوقي، حيث أصبح الابتكار حاجة ملحة لضمان بقاء المؤسسة ونموها في ظل تحديات العصر المتنامية، فهو يعتبر أداة هامة من أدوات التعامل مع هذه التحديات المختلفة، وذلك من خلال الدور الذي يؤديه الابتكار في التجديد والتطوير في مختلف المستويات الادارية والانتاجية والتسويقية، حيث يعتبر الابتكار عملية شاملة يرتبط بكل نواحي المنظمة ويكون منطلقا لاستراتيجياتها، فهي عملية هادفة تتبناها الادارة العليا وتعمل على توفير المناخ الملائم لها، وذلك من خلال توفير كافة الامكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الابتكاري فيها، وكذلك تشجيع العاملين نحو التوجه الى الابداع والابتكار، حيث يعطي الابتكار المؤسسة القدرة على المنافسة والوصول الى العديد من المنتجات والخدمات والاسواق الجديدة في وقت أسرع وأفضل من منافسيها، فالابتكار قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر.

2.4.1. مفهوم الابتكار

2.4.1.1. الابتكار لغة :

ان الابتكار في اللغة العربية هو مصدر "ابتكر" على وزن "افتعل" وأصل الابتكار لغة مشتق من كلمة "بكر، بكر، بكورا تقدم في الوقت عليه (أتاه باكرا) وبكر إلى الشيء أي عجل إليه، وبكر إلى الشيء أي بادر إليه وابتكار الشيء أي بمعنى إدراك أوله، ويدل على الإقدام على فعل يسبق صاحبه، حيث أن الابتكار فعل يدل على الوقت، يعود أصل كلمة الابتكار "Innovation" الى الكلمة اللاتينية

"Innovatus" التي تعني " التغيير أو التجديد"، أي أن الابتكار عبارة عن تغيير وتجديد ما هو قائم بالفعل أو قد يكون فكرة جديدة سواء أكان ذلك بالمنتج، الاجراءات، أو الأدوات والخدمة وصولا الى التطبيق العملي لها وذلك لتحقيق المنظمة لأهدافها واستراتيجياتها، بمعنى التوصل الى كل ما هو جديد بصيغة التطور في اطار تنظيمي وتطبيقي وعملي لفكرة جديدة (أبو حميدة، 2013).

2.4.1.2. الابتكار (اصطلاحا)

مصطلح الابتكار بالمعنى الحديث ينسب الى الاقتصادي النمساوي شومبيتر، (Joseph Schumpeter) الذي يعد المنظر الأول للابتكار سنة 1912 بقوله أن الابتكار يعتبر التغيير المنشأ والضروري أو الهدم الخلاق (Creative Destruction) وذلك في كتابه " The Theory of Economic Development"، حيث يعرفه بأنه "النتيجة الناجمة عن النشاط الذي يقود الى إنشاء طريقة أو نظام أو أسلوب جديد في الإنتاج، وذلك من خلال التغيير في جميع مكونات المنتج وكيفية تصميمه"، أي أن الابتكار يعمل على انشاء أسلوب للمنتجات الجديدة وادخال تغييرات على مكوناتها وحتى على تصميمها وذلك بهدف طرح منتج جديد وتنافسي في السوق، كما وصفت العملية التي تتحكم في تحريك الاقتصاد "بالتدمير الابتكاري"، وذلك بما معناه أن المنظمات المبتكرة هي التي تطرح للسوق منتجات جديدة ومبتكرة وتكنولوجيات حديثة، الامر الذي يؤدي الى تدمير المنظمات الساكنة وغير المبتكرة أي المنظمات التي لا تستجيب للعملية الابتكارية (بو فلفل، 2011).

كما وعرف بيتر دراكر (Peter Drucker) الابتكار بأنه : التخلي المنظم للمؤسسة عن القديم مؤكدا في ذلك ما قاله شومبيتر (Shumpeter) من أن الابتكار يعبر عن الهدم الخلاق (Creative Destruction)، وفي الواقع أن دراكر عندما تحدث عن التخلي المنظم عن القديم (الماضي) فانه يعني الادخال المنظم للجديد (المستقبل)، ومع أن دراكر يؤكد على الابتكار حسب ما جاء به مفهوم شومبيتر فانه في المقابل يؤكد أيضا على أهمية الاستمرار في الابتكار سواء أكان ذلك بالمنتج أو الخدمة أو التكنولوجيا أو قناة التوزيع (Eveleens, 2010).

أما تشير مير هون وزملاؤه فيعرفون الابتكار بأنه عملية انشاء الأفكار الجديدة ووضعها قيد الممارسة والتطبيق، وهذا ما يجعل الابتكار عملية متكاملة تبدأ من الفكرة ثم الى المنتج (الممارسة) ومن ثم الى السوق (الميزة التنافسية)، مؤكدا على أن أفضل المنظمات هي المنظمات التي تتوصل الى الأفكار الجديدة والخلقة ومن ثم تضعها قيد الممارسة والتطبيق (قنديل، 2010).

2.4.2. أهمية الابتكار

ان كل التعاملات والنشاطات الحالية باتت تعتمد وبشكل كبير أكثر من أي وقت مضى على المعرفة والمنتجات الفكرية، حيث ولدت سرعة التغيير والتطور حتمية إعطاء الابتكار أهمية بالغة كونه صفة جوهرية من أجل البقاء، ولأن بقاء المنظمة هدف رئيسي فان المنظمة التي لا تمتلك القدرة على الابتكار في مجال عملها ستواجه بالتأكيد تحديات كبيرة وصعبة، حيث يوجد مجموعة من العوامل والتي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى، حيث تتجلى هذه الأهمية من خلال النقاط التالية :

1- الابتكار مؤشر مهم لتقدم الدول والمؤسسات: إن النظرة إلى الابتكار في وقتنا الحاضر قد تغيرت كثيرا على مستوى الدول بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص، حيث أصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الأمم ورفيها، بل وأصبح ينظر إليه أيضا على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتدعيمها في الدول، وإذا ما نظرنا إلى الظروف المحيطة بالدول والمؤسسات اليوم نجدها تتميز ببيئة تتصف بالتغير والتعقيد الشديد، مما فرض عليها تحديات كبيرة ومتنوعة لم تكن تشهدها من قبل والذي حتم عليها مواجهتها بسرعة وكفاءة عالية، حيث يعد الابتكار أحد المؤشرات الهامة التي تساعد في معرفة مدى تقدم المؤسسات وتطورها (Varadarajan, 2018).

2- الابتكار مدخل أساسي للتنافسية: حيث يتيح الابتكار للمؤسسة التميز وبناء ميزة تنافسية (مستدامة)، وذلك من خلال طرق معينة كخفض التكاليف باستخدام تكنولوجيا متطورة أو تقديم منتجات وخدمات أفضل من حيث الجودة وقدرتها على تلبية تطور رغبات الزبائن، ان الميزة التنافسية تعتمد على قدرة المؤسسة على اكتشاف أحسن وأحدث الأساليب المبتكرة وتحويلها الى منتجات وخدمات، كما وتعتمد على قدرتها على تطبيقها في السوق لمواجهة المنافسة (Varadarajan, 2018).

3- ضمان النمو والتكيف مع البيئة المتغيرة للمؤسسة: ان للابتكار دور مهم في مساعدة المؤسسات على النمو، يقود الإبتكار إلى التطوير المستمر الذي يساعد على مواكبة التغيرات، كما قد يتعدى ذلك إلى المساهمة في قيادة تلك التطورات العلمية والتكنولوجية، ان الإبتكار يعتبر مظهر أساسي من مظاهر أداء المؤسسات لأنه السبب الرئيسي الذي يسمح للمؤسسات أن تتفاعل مع

التغيرات بسرعة، وذلك لتكون قادرة على إيجاد واكتشاف منتجات وأسواق جديدة وللحماية من البيئة غير المناسبة (Fan, Yan, Sha, 2017).

4- تحسين الأداء: يعمل الابتكار على تحسين الأداء في مختلف الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير على اعتبار أن الابتكار هو تطوير للأوضاع القائمة، وذلك من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء وانجاز الأهداف المحددة واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي، حيث من الممكن أن تستخدم الموارد بإنتاج أكثر وأفضل نوعية، وكذلك استخدام الموارد غير المستغلة لتطوير ونتاج منتجات وخدمات جديدة، فالابتكار لا يشمل المنتجات والخدمات فحسب بل ويشمل العمليات والأنظمة والسياسات وحتى الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة مع تطور وتغير أهدافها وطرقها في الإنتاج (شلوفي، 2015).

5- أثر الابتكار على الحصة السوقية: يؤثر الابتكار على الحصة السوقية حيث يساهم في زيادة عدد العملاء والقطاعات السوقية التي قد تستهدفها المؤسسة، فالمؤسسة المبتكرة هي التي تحافظ على مركزها السوقي، فتترسخ في أذهان المنافسين والمستهلكين بأنها تتمتع بميزة التفرد والتميز بطرح منتجات وخدمات مبتكرة، إضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار الذي لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار مؤقت للسوق في بداية طرحه وفقا لدرجة الابتكار، حيث ترسم صورة ذهنية لدى المستهلك بأنها قادرة على التنبؤ بتطور حاجاتهم ورغباتهم (Fan, Yan, Sha, 2017).

6- إيجاد المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة وتطويرها: حيث أن ابتكار المنتجات والخدمات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها العديد من برامج التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنهم، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بأن تكون سباقة إلى تقديم المنتجات الجديدة واستقطاب الزبائن الجدد نحوها، يؤدي الابتكار إلى إيجاد أساليب وطرق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل المنظمات متميزة عن غيرها في طرح منتجاتها (شلوفي، 2015).

2.4.3. نظريات الابتكار

أن مجال الابتكار قد اتسع وتعددت جوانبه وذلك نتيجة التراكمات الواسعة والمتنوعة من الابتكارات، حيث تختلف ثمار الابتكار من حيث الشكل والمدى وأسلوب التشكل والتطور، وعادة ما يتم تفسير الابتكار وتوصيفه من خلال نظريات متعددة يمكن أن تشمل حالاته المختلفة، وقد تعددت نظريات

الابتكار وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات، حيث هناك العديد من النظريات التي فسرت الابتكار أهمها ما يلي:

1- نظرية (Simon & Marsh, 1958): حيث فسرت هذه النظرية الابتكار من خلال معالجة المشكلات التي تتعرض لها العديد المنظمات، حيث تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به وذلك بسبب العوامل الخارجية كالتغير في الطلب أو التغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية، فتحاول من خلال عملية البحث أن تخلق البدائل لسد هذه الفجوة (شاوي، 2009).

2- نظرية (Burns & Stalker, 1961): حيث تعتبر هذه النظرية أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابتكار في المنظمات، وذلك من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن هذا النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يعمل على تسهيل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها (المدني، 2008).

3- نظرية (Wilson, 1966): وقد بينت هذه النظرية بان عملية الابتكار تمر بثلاثة مراحل، حيث هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهذه المراحل هي: المرحلة الأولى إدراك التغير، والمرحلة الثانية اقتراح التغير، والمرحلة الثالثة تبني التغير وتطبيقه، ويكون ذلك بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب، ثم العمل على توليد المقترحات وتطبيقها، فهذه النظرية تقوم على جهود التفكير التحليلي والترابط والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار، ومن ثم الوصول إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك عملية الابتكار بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات (Baregheh, Rowley, Sambrook, Davies, 2012).

4- نظرية (Hage & Aiken, 1970): حيث تعد من أكثر النظريات شمولية، وذلك لأنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الابتكار فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، كما فسرت الابتكار على انه تغير حاصل في برامج المنظمة المختلفة والتي تتمثل في إضافة خدمات جديدة، حيث يمر الابتكار بثلاث مراحل وهي: مرحلة التقييم بمعنى تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به أيضا (Simon & March)، ومرحلة الإعداد والتي تتمثل بالحصول على المهارات

الوظيفية والدعم المالي، ومرحلة التطبيق أي بمعنى البدء بإتمام الابتكار واحتمالية ظهور المقاومة (علي، 2008).

5- نظرية وترمان وبيترزز (B. Waterman et T . Peters) والبحث عن التفوق: حيث قاما بدراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة، حيث توصل الباحثين إلى أن المنظمات التي تحتوي على مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات القوية والمشاركة تتمتع بدرجة عالية من الابتكار والإبداع كالرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء بأكثر من طريقة، وتنمية العلاقات والصلات بالمستفيدين من الخدمة أو السلعة المقدمة من المنظمة للتعرف عليها والاستفادة من اقتراحاتهم، وإعطاء استقلالية للوحدات والأقسام ليشجعها هذا على التفكير المستقل والإبداع ويحفزها على المنافسة للوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز، بالإضافة إلى تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد منهم يقدم أفضل قدراته وجهوده، وكذلك تنمية وتطوير بيئة تؤمن الانتماء والولاء لقيم المنظمة (Baregheh, Rowley, Sambrook, Davies, 2012).

2.4.4. خصائص الابتكار

ان أدبيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تشير إلى أن الابتكار يدل على تحسينات كبيرة وجوهرية في المنتج والخدمة (OECD.2012)، لذلك يوجد للابتكار العديد من الخصائص التي تميزه وتجعله محور اهتمام المنظمات، حيث يرى (السكرانة، 2011) أن أهم خصائص الابتكار هي:

1- الإبتكار يمثل التميز: حيث يكون الإبتكار بالإتيان بما هو مختلف عن الآخرين سواء أكان كليا أو جزئيا، فان الابتكار يمثل نوعا من التميز فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لمختلف حاجاتها ورغباتها، حيث أن الابتكار ليس مجرد فكرة جيدة فحسب، وإنما يجب أن تكون هذه الأفكار قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.

2- الإبتكار يمثل الجدة والحدثة: حيث يعبر الابتكار عن وجود فكرة أو أسلوب أو تقنية أو خدمة جديدة وحديثة ولم تكن موجودة سابقا من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة، ويركز كذلك على إدخال منظور جديد عليها بواسطة إجراء تغييرات وتعديلات جذرية على هذه المنتجات والسلع والعمليات.

3- الابتكار يمثل التوليفة الجديدة: فالابتكار يمكن أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو من خلال دمجها مع بعضها أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل، حيث إن بعض المنظمات أخذت تعمل في هذا المجال وذلك من أجل إيجاد توليفات جديدة من الأفكار الحالية، أو في نقل مجموعة من هذه الأفكار إلى مجالات أخرى جديدة.

4- الابتكار هو أن تكون القائم الأول في الحركة: أي أن يكون صاحب الابتكار الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق قبل الآخرين، بذلك يكون صاحب الابتكار هو السباق والأسرع من بين منافسيه في التوصل إلى إدخال ما هو جديد أو محسن في الأفكار المنتجات والخدمات والأسواق، وهذه ميزة في المنظمات المبتكرة.

5- الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: يعتمد الابتكار على عملية انتهاز الفرص والذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ويمثل رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد، وذلك من خلال خلق طلب فعال على المنتج أو من خلال اكتشاف سوق جديد للمنتج، ولهذا ترى المنظمات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

2.4.5. أنواع الابتكار

اختلف الاقتصاديون في تحديد أنواع الابتكار في المؤسسة وذلك لأن عددها في تزايد مستمر وفي بيئة متغيرة، حيث تختار كل مؤسسة التصنيف المتعلق بطريقة استغلالها لمواردها لتحقيق أهدافها، وبما أننا تناولنا الابتكار بشكل عام فسنحدث عن تصنيف الابتكار من حيث طبيعته، حيث صنف الابتكار إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:

1- ابتكار المنتج (Product innovation): لقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD ابتكار المنتج بأنه يتضمن المنتجات الجديدة أو المنتجات المحسنة والتي تختلف خصائصها بشكل كبير عن المنتجات السابقة، وهذه الخصائص قد تختلف بسبب استعمال تكنولوجيا أو معرفة جديدة أو مواد أولية جديدة، وهذا يعني تقديم منتج أو خدمة جديدة أو إجراء تطوير أو تحسين جوهري

لخصائص واستخدامات المنتج، لأن أي مؤسسة لا تطور أو تحسن منتجاتها ستواجه خطر الفشل، لقد أصبح الابتكار في مجال المنتجات أمراً ضرورياً لا مفاص به، وكذلك خلق مزايا تنافسية تكسب المؤسسة القدرة على المحافظة على حصتها السوقية وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وذلك من خلال الدخول بمنتجات متميزة ومنفردة (Clausen, Fichter, 2019).

2- ابتكار العمليات (Process innovation): لقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD ابتكار العمليات بأنه تبني طرق أو أساليب إنتاج جديدة أو محسنة، حيث يشكل تطوير العمليات تطبيق طرق إنتاج أو توزيع أو تسويق جديدة أو محسنة جزئياً، وهي أيضاً الابتكارات المتعلقة بتطوير أو تطبيق طريقة جديدة لإنتاج المنتج أو تقديمه بطريقة جديدة، حيث يهدف تطوير العمليات إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع وتحسين النوعية أو إلى إنتاج أو توزيع منتجات مطورة، وكما ويهدف هذا النوع من الابتكار كذلك إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، وكذلك تخفيض تكاليف الإنتاج أو زيادة الطاقة الإنتاجية ورضى العملاء (Clausen, Fichter, 2019).

الابتكار التنظيمي (Organizational innovation): لقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD الابتكار الإداري بأنه تقديم هياكل تنظيمية وتقنيات إدارية أو استراتيجيات جديدة أو محسنة، ويتضمن هذا البناء التنظيمي القواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابية جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم، وهذا النوع الإبداعي غير مادي حيث تشمل هذه الابتكارات تطبيق طرق تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال لتحسين طرق اتخاذ القرارات أو تقديم شكل تنظيمي جديد للهيكلة التنظيمي وكذلك تقديم طريقة جديدة لإعادة تنظيم أماكن العمل أو تقديم طريقة جديدة للتعامل مع الجهات الخارجية مثل العملاء والموردين والمنافسين (Tavassoli, Karlsson, 2015).

3- الابتكار التسويقي (Marketing innovation): ان الابتكار التسويقي يشمل كل تطوير لأحد عناصر المزيج التسويقي، ويتعلق هذا الأمر بإيجاد طرق جديدة لتسويق المنتجات والخدمات أو تقديم تسهيلات في الدفع والتطوير في أساليب الترويج، هو كذلك تنفيذ طريقة تسويق جديدة تنطوي على تغييرات رئيسية في التصميم والتعبئة والتغليف والترويج التسعير وتمييز المنتج والخدمات

وطرق توزيع المنتجات من خلال الوسطاء والوكلاء والموزعين أو كل هذه العناصر في آن واحد، حيث ان الابتكار التسويقي يوجه إلى العملاء والسوق ويهدف إلى تحسين المبيعات وحصة السوق كتحسين صورة المنتجات أو تطوير طريقة جديدة لجعلها معروفة بشكل افضل عند الزبائن (Tavassoli, Karlsson, 2015).

2.4.6. مصادر الابتكار

قد تكون مصادر الابتكار من داخل المؤسسة كما وقد تكون من المحيط الخارجي لها، حيث إن ظروف الصناعة والأحداث المحيطة بالمؤسسة وكذلك ما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصا عديدة للابتكار، ولقد حدد بيتر دراكر (Drucker, 2015) العديد مصادر الابتكار وأهمها:

1- الأحداث غير المتوقعة: يعتبر أبسط مصادر الابتكار والذي ينتج أحيانا عن طريق الصدفة داخل المؤسسة، قد يكون نجاحا فجائيا أو فشلا فجائيا أو حدثا خارجيا غير متوقع، حيث ان العديد من المؤسسات توصلت إلى ابتكارات مذهلة عن طريق الصدفة، ان هذا المصدر يمثل حالة احتمالية غير محسوبة أو مقدره مسبقا، تجد المؤسسة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتجاتها وخدماتها.

2- التناقض بين الواقع الفعلي مع ما هو مفترض: حيث يعتبر هذا المصدر من مصادر الابتكار الشائعة في توفير مناخ أو فرصة إبداعية جديدة، حيث تعرف هذه المشكلة بأنها الاختلاف بين ما يجب أن يكون عليه الشيء وبين ما هو عليه واقعا ومن بينهما يمكن خلق الابتكار، وهذا الاختلاف يساهم في بروز الابتكارات وذلك لتقليص الفجوة وجعل الواقع مطابقا للافتراضات، ومثال ذلك الوقائع الاقتصادية المتناقضة كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية.

3- استناد الابتكار على الاحتياجات الهيكلية: يساهم وقوع مشكلة معينة في ابتكار طريقة للتجاوب معها، فعندما يتم وضع موضوع وملاحظته من زوايا متعددة ووضع مجموعة من البدائل للحلول من كل زاوية يمكن التوصل إلى أكبر عدد من الحلول، وهذا ما يساعد في تنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، فالحاجة تعد مصدرا من مصادر الابتكار تتطلب معارف جديدة من أجل ابتكار طريقة لإشباعها، كالمطلبات العلمية الإنتاجية.

4- التغير في هيكل الصناعة أو طبيعة السوق: فعندما تتغير ظروف السوق أو ظروف صناعة معينة يجب أن تكون المؤسسة مستعدة لابتكار سلعة أو خدمة جديدة أو مدخل جديد للأعمال،

اذ لا بد للسوق أن يتغير سواء كان ذلك بفعل المنافسة أم التغير في حاجات الزبائن ورغباتهم، ان هذا التغير يعد فرصة ابتكارية عظيمة، حيث يضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغير والتنبؤ بالفرصة ومؤشرات تغير الصناعة، وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى الابتكار وتقديم كل ما هو جديد من أجل مواكبة هذه التغييرات والمحافظة على الحصة السوقية.

5- المعرفة والاحتياجات الجديدة: حيث تعتبر المعارف والعلوم بكل أنواعها أشكالها والاحتياجات المتنوعة والمتجددة من أهم مصادر الابتكار، وبعدها أصبحت كمية ونوعية المعارف تتضاعف بشكل كبير وبوتيرة زمنية أقصر مما كانت عليه في السابق تضاعفت فرص الإبداع والابتكار، حيث تعتبر المعرفة مصدرا جيدا وثرى للأفكار الابتكارية والتي تتمثل في الاختراعات والاكتشافات والنظريات العلمية الجديدة.

2.4.7. استراتيجيات الابتكار

مما لا شك فيه ان التطور التكنولوجي من جهة وتطور الظروف والسوق من جهة أخرى اديا خلال العقدين الماضيين وسيؤديان بقدر كبير ومتصاعد في المستقبل الى ان يصبح الابتكار بعد أساسي من ابعاد الأداء الاستراتيجي للمنظمة، حيث يمكن تحديد اربع استراتيجيات ابتكارية يمكن الاختيار من بينها حسب ظروف وامكانات كل منظمة، حيث يوجد امام المؤسسة اربع بدائل استراتيجية للابتكار يمكن الاختيار بينها وهذه الاستراتيجيات هي:

1- استراتيجية الابتكار الجذري: هي عبارة عن استراتيجية هجومية وتدعى أيضا باستراتيجية القائد وتهدف الى ان تكون المؤسسة سباقة او الأولى في مجالها، وذلك بإدخال منتجات او خدمات او عمليات أو طرق تكنولوجيا جديدة بالنسبة للمؤسسة بحيث تكون الأولى كذلك في مجال تطوير الجيل الأول من المنتجات المبتكرة، وتهدف هذه الاستراتيجية الى ان تحقق المؤسسة ميزة السبق الثلاثية والمتمثلة في أن تكون (الأولى الى الفكرة الأولى الى المنتج الأولى الى السوق)، بالإضافة لما تتطلبه من امكانات وخبرات تسويقية ضخمة وجهود كبيرة في البحث والتطوير والموارد الكبيرة والتطبيقات الهندسية والقدرة على تحمل المخاطر، وغالبا فان المؤسسات الكبرى هي فقط من تتبع استراتيجية الابتكار الجذري وذلك بهدف ضمان وحماية مركزها التنافسي وحماية حصتها السوقية (زراوي، 2014).

2- استراتيجية التحسين الجوهرية: وتدعى أيضا بالاستراتيجية الدفاعية وذلك لان الاستراتيجية الأولى خطرة ومكلفة فان الشركات تفضل تبني هذه الوضعية الدفاعية التي تمكنها من تجنب المخاطرة الناجمة من ان تكون هي المبادر الأول في السوق، حيث تقوم المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية بتطور المنتجات الرائدة وإضافة تحسينات فنية وهندسية جوهرية كبيرة ثم بيعها بأسعار مرتفعة مقارنة مع المنتج الأصلي، وهذه الاستراتيجية لا تتطلب تفوقا كبيرا في مجال البحث والتطوير بل تتطلب قدرات تطويرية فنية وهندسية كبيرة تسمح لها بالاستجابة السريعة لأي تحرك جديد للمنتج او الخدمة او العملية التي تم تطويرها في الأسواق، فان استراتيجية الابتكار التحسيني تقوم بتقديم منتج محسن بشكل معين وتجنب هذه الاستراتيجية المؤسسة المخاطرة (زواوي، 2014).

3- استراتيجية التحسين الموجه نحو التميز: هي الاستراتيجية التي تعتمد على قدرة المؤسسات على ادخال تعديلات على المنتج او الخدمة الحالية وتكييفه وذلك ليخدم قسم محدود من السوق، حيث تتبع هذه الاستراتيجية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تدخل الى السوق في مرحلة نضوج المنتج او الخدمة، حيث تقوم بتوجيهه من خلال تحسينه وتطويره نحو فئة معينة من السوق، اذ ان هذه المؤسسات لا تمتلك موارد كافية لتتحمل تكاليف نشاط البحث والتطوير، غير ان لها إمكانيات كبيرة في هندسة الإنتاج، حيث تستهدف هذه المؤسسات التطبيقات الجديدة التي تجعل من هذا المنتج الموجود في السوق حاملا لصفات جديدة وخصائص نوعية تحفز الزبائن على شرائه (عبد الوهاب، 2012).

4- استراتيجية الابتكار الكفاء: حيث تتبع هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تملك الكفاءة العالية بالتصنيع والسيطرة على التكاليف كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتكون المنافسة فيها على أساس السعر والتوزيع اكثر أهمية، كما ولها نفس خصائص الاستراتيجية السابقة من حيث عدم اعتمادها على نشاط البحث والتطوير والتي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج، ولكنها بالمقابل تتطلب جهود كبيرة وكفاءة عالية في الإنتاج كالأستغلال الأمثل للموارد مع خفض التكاليف، وترتبط استراتيجية الابتكار هذه بجانبين مهمين، فالجانب الأول هو جانب التعلم والخبرة والذي يعول عليهما كثيرا من اجل خفض التكاليف، أما الجانب الثاني فهو جانب الكفاءة الانتاجية حيث ان الكثير من الابتكارات تظل الى فترة متقدمة تحمل إمكانيات عالية قابلة للاستخدام وتحقيق مزايا إيجابية خاصة (عبد الوهاب، 2012).

2.4.8. العوامل المؤثرة على الابتكار

هناك العديد من العوامل التي تتداخل فيما بينها وتؤثر بشكل كبير على النشاط الابتكاري، وذلك على أساس أنه نشاط متميز ومنظم من أجل الوصول إلى ما هو جديد كلياً أو جزئياً، حيث يتعرض الابتكار كبقية الممارسات والأنشطة إلى عوامل مؤثرة من داخل المؤسسة ومن خارجها، ومع تعدد الدراسات في هذا المجال فقد تعددت العوامل المؤثرة على ظاهرة الابتكار، إلا أن أغلبية هذه الدراسات قد أجمعت على وجود ثلاثة مجموعات رئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. **العوامل الشخصية:** من المعروف ان المبتكر يمثل نقطة البدء ومركز وأساس العملية الابتكارية، حيث إن خصائصه المهمة ذات العلاقة بالابتكار تشكل موضع الاهتمام، فالقدرة الابتكارية تعد من أهم العناصر اللازمة للتطوير ومن ثم تحسين مستوى الأداء للمؤسسات، إذ يمكن القول أن الشخص المبتكر يحمل مجموعة من الخصائص والتي تميزه عن غيره وينفرد بها، ومن أهم هذه الخصائص الميل إلى التعقيد، الشك الدائم، الحذر، الانجاز الذاتي والنفور من المحددات والقيود (جودت، 2011).

ب. **العوامل التنظيمية:** ان المؤسسات تمثل إطاراً تنظيمياً بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الظروف التنظيمية داخل المؤسسة تؤثر على جهود الفرد المبتكر حيث يمكن أن تدعمه أو تعيقه، كما ويؤثر التنظيم الداخلي للمؤسسة على النشاط الابتكاري تأثيراً كبيراً فوجود قيادة محفزة وكذلك توفير الجو المناسب للعمل، وأيضاً وجود تنظيم محكم ومرن في آن واحد يمكن أن يساعد بشكل كبير في دفع الأفراد إلى الابتكار، ومن أهم هذه العوامل ثقافة المؤسسة، استراتيجية المؤسسة، القيادة وأسلوب الإدارة، الفريق، العامل المؤثر والاتصالات (قنديل، 2010).

ج. **عوامل البيئة العامة في المجتمع:** ان الابتكار يتأثر بالعوامل البيئية السائدة والتي يمكن أن تساهم في ظهوره وتطوره وبقائه واستمراره، كما يمكن أن تكون معيقة له وذلك من خلال التشجيع على التبعية والتقليد والمحاكاة، حيث يمكن إجمال العوامل البيئية فيما يلي:

1- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** حيث تتمثل في العوامل التي تؤثر بشكل عام على سلوك الفرد وتحدد شخصيته وكذلك استعداده للتميز والابتكار، وهي عوامل اجتماعية بالدرجة الأولى وترتبط بعادات وتقاليد المجتمع، وذلك بدءاً بالأسرة التي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ومن ثم المؤسسات التعليمية والثقافية كأجهزة الاعلام ووسائله والمؤسسات البحثية والمهنية والتي لها دور كبير في تحفيز القدرات الابتكارية للأفراد (الأخرس، 2011).

2- العوامل السياسية: حيث تعتبر العوامل السياسية عنصر مؤثر بشكل كبير على الابتكار، حيث ان التوجهات السياسية للمسؤولين ومدى اقتناعهم وايمانهم بأهمية الابتكار ودوره في المجتمع هو ما يجعلهم يقدمون الدعم الدائم والمستمر للأفراد المبتكرين، كما ويشجعون المواهب والقدرات والكفاءات المختلفة، وهذا الأمر يؤدي الى تفجير الطاقات الابتكارية للأفراد والمؤسسات، حيث يكون التشجيع من خلال تبني المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية، اضافة الى ذلك خلق المؤسسات الراعية للابتكار وبث البرامج الداعمة لها وتخصيص العديد من الحوافز المادية والمعنوية (بيدار، بيشار، 2010).

3- الجامعات ومراكز البحث والتطوير: حيث تمثل البنية التحتية الأساسية التي ترعى البحث العلمي والعملية والهادف الى الابتكار، وذلك من خلال المساهمة في اثناء الرصيد العلمي والمعرفي للأفراد والمؤسسات، وأيضا المساهمة في تعزيز مكانة الباحثين والمبتكرين، كما وتعمل على رعاية الأبحاث التطبيقية التي تتوج غالبا بابتكارات جديدة، حيث ان المجتمعات التي تحتوي على قاعدة كبيرة تهتم بالمعرفة الانسانية، نجد فيها انتشار كبير لمراكز البحث العلمي، ان احتواء كل الجامعات على مخابر علمية ومراكز بحث علمية وتطبيقية يرفع رصيدها العلمي، حيث يعتبر مناخ ملائم لظهور المبتكرين والمؤسسات المبتكرة (صبري، 2010).

4- براءات الاختراع: حيث تلعب دورا أساسيا في حماية حقوق الأفراد والمؤسسات المبتكرة على حد سواء ضد التقليد، وتمنح حق الاحتكار للابتكار من قبل الذين توصلوا اليه وبالتالي المحافظة على المكاسب المحققة جراء الإنفاقات الكبيرة على الابتكارات، وعليه فهي تعتبر نظاما ضروريا لمنع التقليد دون مقابل وكذلك تمنح تعويضا لصاحب الابتكار حيث يكون هذا التعويض حافزا لبقية الأفراد والمؤسسات من أجل الابتكار، وذلك لان هذه البراءة تمثل الابتكار المحمي بالقانون، وبالتالي تعتبر كضمانة لاستمرار التفوق في السوق (عبد الوهاب، 2012).

2.5. قطاع الاتصالات

2.5.1. مقدمة عامة

يعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات التي توليها الدول اهتماما كبيرا في هذا العصر، حيث تعد الاتصالات من المجالات المهمة والحيوية في تحقيق غايات التنمية وأهدافها، وتمس جميع قطاعات ومحاور التنمية المختلفة وركيزة أساسية في قياس تطور هذه الدول وتقدمها، ولقد ساهمت الاتصالات

الحديثة في إحداث نقلة نوعية في العالم، إذ تمكنت المجتمعات من التواصل وتبادل المعلومات والخبرات بكل سهولة ويسر وبسرعة فائقة، فمع التقدم التقني الهائل وتدني أسعار الأجهزة والخدمات أصبحت خدمات الاتصال في متناول الجميع حتى الدول ذات المستويات الدنيا من الدخل، وتحول العالم إلى قرية صغيرة ينعم الفرد فيها بمعرفة ما يدور حوله في شتى بقاع الأرض، بما يساهم في دعم الدور المهم للاتصالات في إدارة عجلة التنمية، وتحقيق التطلعات الطموحة في الخطط التنموية المتلاحقة (Gheorghe, 2015).

2.5.2. قطاع الاتصالات في فلسطين

مر قطاع الاتصالات في فلسطين بتجارب مفصلية خلال الأعوام الماضية إذ خضع ولفترة طويلة للسيطرة الإسرائيلية التي سبقت ولادة السلطة الوطنية الفلسطينية إثر توقيع اتفاق أوسلو عام 1993، وكانت إسرائيل تعتبر نمو وهذا القطاع هاجسا أمنيا فلجأت إلى تقييده بمجموعة من الأوامر والقيود العسكرية طوال فترة هذا الاحتلال المستمر لفلسطين، فأعدت السلطة الفلسطينية فور إنشائها خطة طارئة للتوسع والخروج من الوضع المتردي من خلال بناء وتجهيز نظام جديد للاتصالات ليشمل تطوير البنية التحتية وتأهيل شبكات الاتصال وإعادة ترتيب البناء والتشغيل في إطار منح الامتياز والترخيص لشركة الاتصالات (العفيفي، 2019).

بعد أن تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية مهامها في الأراضي الفلسطينية عام 1994 أصبحت صاحبة الولاية العامة لإدارة الجهاز الإداري الحكومي، وفي التشكيلة الحكومية الأولى تم دمج قطاعي البريد والاتصالات لتتكون وزارة البريد والاتصالات، وأسندت إليها مهمة الاشراف وتطوير قطاعي البريد والاتصالات قبل أن تتحول بعد سنوات الى اسم وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، واتخذت السلطة الفلسطينية ووزارة الاتصالات قرارها ببناء وخصخصة قطاع الاتصالات، حيث تأسست الاتصالات الفلسطينية سنة 1995 كشركة مساهمة عامة وبأشرت أعمالها في الأول من يناير عام 1997 م كمشغل ومقدم لكافة أنواع خدمات الاتصالات من شبكات الهواتف الثابتة والخلوية والإنترنت وخدمات تراسل المعطيات والمعلومات، وحصلت على امتياز تقديم خدمات الهاتف (الخط الثابت)، كما وأطلقت مجموعة الاتصالات الفلسطينية أيضا أول شركة اتصالات خلوية فلسطينية أيضا عام 1999 وكانت تحمل اسم جوال (Jawwal)، وفي عام 2006 أعلنت السلطة الوطنية الفلسطينية عن فتح باب المناقصة لمشغل ثاني لخدمات الهاتف المحمول في الأراضي الفلسطينية، حيث أعلنت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا

المعلومات بفوز الوطنية الدولية بالمنافسة بقيمة 355 مليون دولار وهي تابعة لشركة Ooredoo العالمية، حيث تم فيما بعد توحيد العلامة التجارية للوطنية موبايل مع الشركة الأم تحت مسمى شركة Ooredoo فلسطين (محجز، 2017).

2.5.3. أهمية قطاع الاتصالات في فلسطين

يعتبر قطاع الاتصالات كأحد المصادر المهمة لزيادة الدخل المحلي والقومي، ما يجعل هذا القطاع ذا أهمية حيوية في كافة الدول، وقد أولت السلطة الوطنية الفلسطينية اهتماما بالغا بالدور الاستراتيجي لقطاع الاتصالات وتطويره، فهو يعتبر من أسرع القطاعات الاقتصادية نموا في فلسطين، حيث تشير بيانات التعداد (2017) بأن عدد المنشآت العاملة في قطاع الاتصالات قد بلغ (1,008) منشأة من إجمالي المنشآت الاقتصادية العاملة (158,573) في فلسطين، وشغل هذا القطاع (9,200) عاملاً وعاملة في العام (2017) مقارنة مع تشغيله (8,310) عاملاً وعاملة خلال العام (2012)، بزيادة بلغت (11%)، وبمعدل نمو في السوق بلغ 25%، و بحصة سوقية تُقدر بأكثر من (500) مليون دولار (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

يعتبر قطاع الاتصالات في فلسطين من أهم القطاعات الرائدة والواعدة والتي تعرف تطورا سريعا، كونه سوق ناشئ يتغير بسرعة مع التطورات العالمية، كما يعتبر مجالا خصبا للإبداع والابتكار، ويساهم بشكل كبير في الاقتصاد الفلسطيني ويعتبر من الفرص الهامة للتنمية الاقتصادية، وإن لدى قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قدرة كبيرة للتأثير في تطور البنية التحتية الفلسطينية، وأيضا على الجودة العامة للظروف المعيشية، حيث يلعب قطاع المعلومات والاتصالات دورا حاسما في تشكيل مستقبل فلسطين، ويسهل قدرة الفلسطينيين على التواصل مع الآخرين سواء محليا أو عالميا، وقد قدم الخبراء الاقتصاديون درجات عالية لقطاع الاتصالات الفلسطينية من اجل بقاءه وقدرته على المساعدة في تطور الاقتصاد الفلسطيني، ولقد شهدت الاستعانة بمصادر خارجية من الخبراء الدوليين في هذه الصناعة لاستدامة مشاريع تطوير قطاع الاتصالات، وعلى الرغم من الوضع السياسي الحالي إضافة إلى القيود الإسرائيلية إلا أن قطاع الاتصالات يقف على رأس قطاعات الاقتصاد (ماس، 2014).

2.5.4. شركات الاتصالات الفلسطينية

2.5.4.1. شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel)

- نبذة عامة عن الشركة

تأسست الاتصالات الفلسطينية عام (1996) بموجب اتفاقية ما بين السلطة الوطنية الفلسطينية ومجموعة من الشركات والهيئات الاستثمارية الفلسطينية، مع بداية (1997) والذي يعتبر البداية الحقيقية للاتصالات الفلسطينية تسلمت الشركة مهامها لتشغيل إدارة وبناء قطاع الاتصالات الفلسطيني وتطويره في الضفة الغربية وقطاع غزة، فمنذ أكثر من 20 عاماً وشركة الاتصالات الأرضية الفلسطينية (Paltel) هي المستثمر الأكبر في قطاع الاتصالات والذي بدوره يعتبر القطاع الأكثر تطوراً في قطاعات البنية التحتية الفلسطينية، وقامت على مدار تلك الاعوام باستثمار مئات ملايين الدولارات لنشر شبكتها من رفح الى جنين، كما والتزمت على مدار الاعوام الماضية باعتماد أكثر التقنيات العالمية تطوراً ليتمتع مشتركوها بأفضل خدمات الاتصالات والرفاهية وأحدث المنتجات التكنولوجية ذات التقنية العالية وبأعلى معايير الجودة المعتمدة عالمياً، حيث تخدم الشركة أكثر من (363.000) خط نت فائق السرعة، وتخدم كذلك أكثر من (467.000) خط ثابت (www.paltelgroup.ps).

2.5.4.2. شركة جوال (Jawal)

• نبذة عامة عن الشركة

تعتبر شركة جوال احدى شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، حيث تمكنت شركة جوال منذ اللحظة التي بدأت فيها تقديم خدماتها عام (1999) من تحقيق نجاحات متتالية وملموسة على أرض الواقع، حيث أثبتت وجودها كأول شركة للاتصالات الخلوية في فلسطين، فمنذ انطلاقتها الأولى بمكالمة أجراها الرئيس الراحل "ياسر عرفات" الى هذا اليوم مرت بالعديد من المحطات المهمة بما تحمله من صعاب وتحديات، وخاصة مع وصول مشتركها الى المليون ثم المليونين واليوم ما يزيد عن الثلاثة ملايين مشترك، حيث تملك جوال اليوم ما يقارب (28) معرضاً وأكثر (500) موزع و(2000) نقطة بيع، حيث تعتبر المزود المحلي الأول لخدمات الاتصال الخليوي في فلسطين وتوفر أحدث خدمات وتقنيات الاتصال التي توصلت له التكنولوجيا العالمية، كما وأطلقت خدمات الجيل الثالث في الضفة الغربية بكانون الثاني من عام (2018)، متحدياً كافة العقبات التي وضعها الاحتلال، حيث بلغ عدد مشتركها الى حوالي (3.01) مليون مشترك (www.paltelgroup.ps).

2.5.5. شركة اوريدو (Ooredoo)

• نبذة عامة عن الشركة

أطلقت شركة (Ooredoo) فلسطين خدماتها تجارياً في شهر تشرين الثاني من عام (2009) في الضفة الغربية، والتي كانت معروفة سابقاً باسم الوطنية موبايل الى عام (2018) حيث تغير اسمها الى اسم الشركة الأم (Ooredoo)، حيث تعمل على تقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات التي تتناسب مع احتياجات الأفراد والأعمال في فلسطين، حيث انشأت (Ooredoo) فلسطين بالشراكة ما بين الشركة الوطنية الدولية والمملوكة بالكامل من شركة الوطنية للاتصالات المتنقلة (NMTC) التي تملك غالبيتها مجموعة (Ooredoo) العالمية وبين شركة صندوق الاستثمار الفلسطيني، حيث تسجل شركة أوريدو أكبر رأس مال في بورصة فلسطين بقيمة 293 مليون سهم مصدر ومدفوع، حيث توفر الشركة الأم لشركة (Ooredoo) فلسطين أعلى مقاييس خدمة الهاتف المتنقل وتغطية مثالية للمشاركين، هذا ويعمل صندوق الاستثمار الفلسطيني على بناء اقتصاد فلسطيني مستقل، وحيوي، ومتنامي عبر استثماره في مجالات استراتيجية مثل مجال الاتصالات، حيث بلغ عدد مشتركها الى حوالي (1.29) مليون مشترك (www.ooredoo.ps/ar).

2.6. الدراسات السابقة

2.6.1. الدراسات العربية :

1-دراسة أبو سنيمة (2020) بعنوان : الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية

بمحافظة غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم

هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للابتكار التنظيمي وعلاقته بمستوى السعادة الوظيفية لدى معلمها، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بمجاله التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (317) من معلمي المدارس الحكومية بمحافظات جنوب غزة، يمثلون نسبة (9%) من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للابتكار التنظيمي بمحافظات غزة؛ حصلت على وزن نسبي (69.90%) أي بدرجة مرتفعة، إلى حد ما أقرب إلى المتوسطة، وأيضاً وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للابتكار التنظيمي ومتوسط تقديراتهم لمستوى السعادة الوظيفية لدى معلمها.

2- دراسة الفواعير (2020) الثقافة الوطنية وأثرها في الابتكار: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية:

دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة الوطنية من خلال أبعادها المعتمدة في نموذج (Hofstede) المتمثلة في (تباعد السلطة وتجنب عدم اليقين، والفردية، والذكورة، والتوجه طويل الأمد، وضبط النفس) في الابتكار ببعديه (ابتكار الخدمة، ابتكار العملية) في شركات الاتصالات الأردنية، وكذلك التعرف إلى الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين الثقافة الوطنية والابتكار، تكون مجتمع الدراسة من العاملين كافة في تلك الشركات، وأخذت عينة طبقية تناسبية من (302) من الموظفين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اعتماداً على استبان طورت لغاية هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى: أن للثقافة الوطنية أثراً ذا دلالة إحصائية في الابتكار في شركات الاتصالات الأردنية، وأن الثقافة الوطنية بأبعادها لها أثر ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية، أن الثقافة التنظيمية لها أثر ذو دلالة إحصائية عالية في الابتكار، وتبين من خلال تحليل المسار أن الثقافة التنظيمية تمارس دور الوساطة بين الثقافة الوطنية والابتكار.

3- دراسة أبو شرار (2019) مذكرة ماجستير بعنوان " إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي

: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل، ثم اختيار عينة عشوائية تكونت من (191) من الأفراد العاملين واعتمدت الدراسة عن المنهج الوصفي والتحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات عمليات إدارة المعرفة مجتمعة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، عملية توليد واكتساب المعرفة، عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة والرقابة عليها) كان متوسطاً، وأظهرت النتائج أن درجة الابتكار التنظيمي في الشركات المبحوثة كان متوسطاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

4- دراسة رواشدة (2019) بعنوان (الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي - دراسة

ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين الذين يحتلون المراكز الإدارية العليا والوسطى من مديرين ورؤساء أقسام ومساعدتهم والبالغ عددهم (600) فرداً في شركات الاتصالات الأردنية، ووزعت الاستبانة على عينة مكونة من (270) منهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد الثقافة التنظيمية بأبعادها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي ككل.

5-دراسة طعامنة (2019) بعنوان (الثقافة التنظيمية السائدة في كليات التربية الرياضية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الثقافة التنظيمية لاسائدة في كليات التربية الرياضيات وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملاً وبلغ (115) عضو هيئ تدريس، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير استبانة للدراسة، وقد أظهرت النتائج: أن الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة جاءت بدرجة متوسطة لجميع مجالات الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الثقافة التنظيمية السائدة وفقاً للرتبة العلمية والخبرة التدريسية، وأظهرت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم جاء بمستوى متوسط، وكذلك أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين درجة الثقافة التنظيمية في كليات التربية الرياضية ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

6-دراسة أبو سيف (2016) بعنوان : رأس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بمصر : دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على علاقة رأس المال الفكري بالابتكار التنظيمي بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكان مجتمع وعينة الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وتكونت عينة الدراسة من (80) عضو هيئة تدريس، حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى رأس المال الفكري وأبعاده جاءت متوسطاً بمتوسط كلي (3.16)، ومستوى الابتكار التنظيمي متوسطاً أيضاً بمتوسط كلي (2.86) بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك وجود علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري وأبعاده الخمسة بالابتكار التنظيمي.

7-دراسة عابدين (2015) بعنوان (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مجموعة الاتصالات الفلسطينية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مجموعة الاتصالات الفلسطينية، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين وعددهم (2943) موظف، وتم اختيار العينة على عينة مكونة من (340) موظف في شركة جوال والاتصالات وحضارة التابعة لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، وتم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن محور التميز المؤسسي حصل على مستوى مرتفع، وأن محور الثقافة التنظيمية حصل على مستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود أثر للثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي.

8-دراسة عياد (2014) دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة

هدفت الدراسة إلى التعرف على توافر أبعاد الثقافة التنظيمية والابتكار، فضلاً عن التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الابتكار يعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الديموغرافية، وأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار لدى العاملين، أجريت الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة، بلغت (37) مؤسسة، وتم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية موجهة للمقاولين والعمال على السواء، بلغت (119) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى: توافر أبعاد الثقافة التنظيمية والابتكار في المؤسسات محل الدراسة، وجود تباين في مستوى الابتكار يعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية، وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية في قدرة العاملين على الابتكار.

9-دراسة الدوري (2013) بعنوان : أثر عمليات ادارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن .

هدفت الدراسة الى التعرف على ادارة المعرفة وعملياتها ومدى تأثير تلك العمليات على الابتكار في المنظمات بشكل عام وعلى شركات الصناعات الدوائية في الاردن بشكل خاص، اشتمل مجتمع الدراسة على الادارة العليا والوسطى في شركات الصناعات الدوائية في الاردن الأعضاء في الجمعية الأردنية للصناعات الدوائية والبالغ عددها 13 شركة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من المديرين ورؤساء الأقسام تكونت من (120) مديراً ورئيس قسم، وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي،

وتوصلت الدراسة الى أنه يوجد أثر ذي دلالة احصائية بين المتغير المستقل عمليات ادارة المعرفة والمتغير التابع الابتكار التنظيمي، كما أظهرت أن عمليات ادارة المعرفة تعتبر مصدر مهم للابتكار وخاصة في شركات الصناعات الدوائية في الأردن.

10- دراسة التريكي (2012) تحديد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات وأثرها على الابتكار

التقني: دراسة حالة: مركز البحوث والتطوير في شركة أرامكو السعودية

هدفت الدراسة إلى تحديد الثقافة التنظيمية وتقييم أثرها على الإبداع والابتكار التقني في شركة أرامكو السعودية، اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث شمل الاستبيان جزئيين، يهدف الأول إلى تشخيص الثقافة التنظيمية، والثاني إلى دراسة المحددات التي تؤثر في الإبداع والابتكار التقني، شملت العينة (132) من العاملين بمركز البحوث والتطوير في شركة أرامكو السعودية، توصلت النتائج إلى: أن أعلى ثقافة سائدة في مركز البحوث والتطوير بشركة أرامكو هي ثقافة الإنجاز، وجاءت ثقافة الدور بالمرتبة الثانية، وتبعها ثقافة الدعم ثم ثقافة القوة في المرتبة الأخيرة، أن أهم المحددات التي تؤثر في الإبداع والابتكار التقني هي الآليات المساندة، ثم الاستراتيجيات، ثم الاتصالات، يتبعه السلوك المشجع للابتكار، ثم الهيكلية، أوضحت نتائج معاملا ارتباط بيرسون أن الثقافة ترتبط بعلاقة تفاوتت نتائج الارتباط فيها بين السلب والايجاب مع الإبداع والابتكار.

11- دراسة بدر (2011) بعنوان: " واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات

محافظة الخليل وبيت لحم"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة وانعكاساتها في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم، من خلال قياس واقع الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد الأتية (الفلسفة، القيم، المعتقدات، الطقوس، التوقعات، الرموز) وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طورت الباحثة استبانة تم توزيعها على أفراد العينة، ممن يتولون مناصب ادارية في بلديات محافظة بيت لحم والخليل، وبلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها الى (149) استبانة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم كانت متوسطة، وأن الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم كانت متوسطة، وأظهرت اللنتائج وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بمحاورها (الفلسفة، القيم، المعتقدات والأراف والطقوس، التوقعات، الرموز) والفاعلية التنظيمية (الداخلية والخارجية للبلديات المبحوثة).

12- دراسة خلف (2010) العلاقة بين القدرة الابتكارية للمدير وبين الرضا الوظيفي ودور الثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار كوسيط في هذه العلاقة: دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الرضا الوظيفي للمدير في مستوى قدراته الابتكارية، وبيان أثر الثقافة التنظيمية السائدة في القدرة الابتكارية، والتعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة كوسيط في العلاقة بين الرضا الوظيفي للمدير وبين قدرته الابتكارية، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (299) مديراً في شركات قطاع الأغذية والمشروبات البالغ عددها (41) شركة، اعتمدت الباحثة مقياس (Minnesota job index) لقياس الرضا الوظيفي، ومقياس (إيهاب، 2004) لقياس القدرة الابتكارية، ومقياس (Daft,2001) للثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار، توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للمدير وبين كل من قدرته الابتكارية الكلية وشقيها، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار وبين كل من القدرة الابتكارية للمدير وشقيها، أن الثقافة التنظيمية لم تقدم دورها كوسيط في العلاقة بين الرضا الوظيفي للمدير وبين قدرته الابتكارية.

2.6.2. الدراسات الأجنبية :

1- دراسة موجو و نامادا (Mugo & Namada, 2020) بعنوان (Process Innovation (and Competitive Advantage in Telecommunication Companies

عملية الابتكار والميزة التنافسية في شركات الاتصالات

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير عملية الابتكار على الميزة التنافسية لصناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في كينيا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (26) شركة اتصالات نشطة في كينيا، وتم اختيار المبحوثين من المديرين من المستوى المتوسط والعالي، وأظهرت نتائج الدراسة أن عملية الابتكار تؤثر إحصائياً على الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في كينيا.

2-دراسة توان ولوين (Tuan & Lwin, 2020) بعنوان (Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: (An empirical study from Vietnam's telecommunication companies

مشاركة المعرفة والقدرة على الابتكار على المستويين الفردي والتنظيمي: دراسة تجريبية من شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية في فيتنام

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين أنشطة تبادل المعرفة والقدرة على الابتكار على المستويين الفردي والتنظيمي، اتبع الباحث المنهج الوصفي، اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات من (92) موظفاً يعملون في كبرى شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية في فيتنام، وأظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة تلعب دوراً مهماً في تحسين القدرة على الابتكار الفردي، وأن تبادل المعرفة له تأثير إيجابي مباشر على المنتج والابتكار الإداري.

3-دراسة فرحاني و نيخو (Farhani & Nikkoo, 2016) بعنوان (The impact of Organizational Culture on employees Job Burnout

على الإرهاق الوظيفي للموظفين

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإرهاق الوظيفي لدى العاملين في بنك مالي في مدينة طهران، اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من (3500) وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (380) من العاملين في البنك، أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين الثقافة التنظيمية والإرهاق الوظيفي.

4-دراسة زايبور وكاينبور (Ziapour & Kianipur, 2016) بعنوان (Evaluation of Relationship between Organizational Culture and Job satisfaction

among study employee of Kermanshah University of Medical Sciences
تقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين بجامعة كرمانشاه للعلوم الطبية

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في جامعة كرمان شاه الإيرانية للعلوم الطبية، اتبع الباحث المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (332) تم توزيع

الاستبانات عليهم، وأظهرت النتائج أن وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وأن الثقافة التنظيمية يمكن أن تتنبأ بالرضا الوظيفي للموظفين والمدراء والعاملين.

5-دراسة (Jan Auernhammer , Hazal Hall , 2013) بعنوان (Organization : al culture in knowledge creation , ceativity and innovation: towards the Freiraum model)

الثقافة التنظيمية في خلق ، المعرفة و الإبداع و الابتكار : نحو نموذج Freiraum
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة و الإبداع و الابتكار، في الشركة الألمانية الكبيرة و الصناعية الرائدة في عالم السيارات، اتبع الباحث المنهج الوصفي ووزعت (201) استبانة على عمال الشركة الألمانية لصناعة السيارات، استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن خلال البيانات أبرزت النتائج أنه لتعزيز بيئة مواتية لخلق المعرفة و الإبداع و الابتكار ينبغي أن تكون المنظمة منفتحة على التغيير، وتشجع الاتصالات، و قيم النمط الحر، والأفكار الجديدة، ورعاية دوافع الموظفين، و الميل إلى قيم المخاطرة، والتوصل لوجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والابتكار .

6-دراسة (Sharifirad & Ataei, 2012) بعنوان (the influence of organizational culture(OC) on the building blocks of innovation culture (IC) in Iranian auto companies)

تأثير الثقافة التنظيمية (OC) حول اللبنة الأساسية لثقافة الابتكار (IC) في شركات السيارات الإيرانية.

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير الثقافة التنظيمية في اللبنة الأساسية لثقافة الابتكار في شركات السيارات الإيرانية، وتم فحص عينة من ست شركات سيارات كبيرة، اتبع الباحث المنهج الوصفي و شمت العينة (245) مستجيباً، تم تطوير نموذج مفاهيمي وتحليل الفرضيات باستخدام تحليل العوامل الاستكشافية، ثم تم تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بواسطة تقنية تحليل المسار، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية و ثقافة الابتكار .

التعقيب على الدراسات السابقة

من حيث الهدف:

تختلف مع دراسة هدى بدر (2011) التي اقتصر على قياس واقع الثقافة التنظيمية، وكاينبور (Ziapour & Kianipur, 2016) التي بحثت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، ودراسة (الرواشدة، 2019) التي بحثت أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء الوظيفي، ودراسة (طعامنة، 2019) علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي ودراسة (Farhani & Nikkoo, 2016) التي بحثت أثر الثقافة التنظيمية على الارهاق الوظيفي.

وتختلف مع دراسة محمد أبو شرار (2019) ودراسة الدوري (2013) التي بحثت في إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي، ودراسة أسعد أبو سنينة (2020) التي بحثت في الابتكار وعلاقته بالسعادة الوظيفية، ودراسة (أبو سيف، 2016) التي بحثت في رأس المال الفكري وعلاقته بالابتكار، ودراسة (Nham el al, 2020) التي بحثت مشاركة المعرفة والقدرة على الابتكار، ودراسة (Mugo & Namada, 2020) التي بحثت عملية الابتكار والميزة التنافسية.

تتفق مع دراسة (عياد، 2014) ودراسة (Jan Auernhammer , Hazal Hall , 2013) ودراسة (Sharifirad & Ataei, 2012) التي بحثت الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الابتكار.

من حيث المنهجية وأداة الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة هدى بدر (2011) ودراسة الرواشدة (2019) والطعامنة (2019) و(Farhani & Nikkoo, 2016)، و(Ziapour & Kianipur, 2016) في استخدام المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، وكذلك تتفق معها في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتتفق الدراسة مع دراسة محمد أبو شرار (2019)، دراسة أسعد أبو سنينة (2020)، ودراسة الدوري والحيت (2013)، ودراسة (أبو سيف، 2016) في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وتختلف مع دراسة أحمد موسى (2014) التي اعتمدت المقابلة الملاحظة كأدوات للدراسة.

من حيث العينة:

تختلف مع دراسة محمد أبو شرار (2019) التي تم تطبيقها على العاملين، ودراسة أسعد أبو سنينة (2020) التي تم تطبيقها على المعلمين، ودراسة (أبو سيف، 2016) التي تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس.

تتفق مع دراسة الدوري والحيت (2013) ودراسة هدى بدر (2011) التي تم توزيعها على الإداريين، وكذلك دراسة (Mugo & Namada, 2020).

الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وكذلك في التعرف على طبيعة ومنهجية وإجراءات الدراسة، وإثراء الإطار النظري وتكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

تميز الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدف الدراسة الحالية المتمثل في بحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار، وكذلك تتميز عنها في تطبيقها على شركات الاتصالات في فلسطين، وكذلك اقتصارها على الإداريين في هذه الشركات، واتباع أسلوب الحصر الشامل.

منهج واجراءات الدراسة

3.1. المقدمة

يتضمن هذا الفصل المنهج المتبع في هذه الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، صدق اداة الدراسة وثباتها والمعالجات الاحصائية المستخدمة، خطوات الدراسة.

3.2. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة (الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في الابتكار لدى شركات الاتصالات الفلسطينية) وذلك لكونه من أكثر المناهج استخداما في ميدان البحوث الاجتماعية، ويحقق الغرض العلمي بتوصيفه لحيثيات هذه الظاهرة ويساعد على الخوض فيها بوضوح، حيث ان المنهج الوصفي يبرز لنا الجانب النظري وكل ما له علاقة بموضوع الدراسة، يهدف الى دراسة الظاهرة من خلال خصائصها وأبعادها في اطار معين والتطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، يقوم على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، سيتم الاعتماد على مجموعة من المصادر من كتب علمية، رسائل جامعية، مقالات منشورة في المجلات العلمية المحكمة، اضافة الى المواقع الالكترونية الموثوقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، أما المنهج التحليلي فيعتمد على النهج التحليلي من خلال تحليل وتفسير نتائج الدراسة، يقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمع حولها واستخدام الأدوات الاحصائية المناسبة للتحليل، ثم محاولة الوصول الى أسبابها والعوامل المتحكمة بها والوصول الى نتائج بشأن الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يعبر عن المنهج من خلال:

1- الوصف الكيفي: والذي يبرز لنا خصائص وأسباب وجود الظاهرة ووصفها داخل المنظمة من

خلال المعرفة العلمية والاستكشافية.

2- الوصف الكمي: والذي يصف لنا الظاهرة بشكل احصائي من خلال تفرغ البيانات في الجداول

ومن ثم تحليلها والتعليق عليها احصائيا من خلال أرقام وجداول وتحليل النتائج المهمة المتحصل

عليها والتي تدعم موضوع الدراسة.

3.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في شركات الاتصالات في فلسطين (شركة الاتصالات الفلسطينية بالتل، شركة جوال، شركة اوريدو)، والذين يشغلون رئيس قسم فأعلى في الإدارات العامة لهذه الشركات والبالغ عددهم (67) فرداً، والجدول (1.3) يوضح مجتمع الدراسة.

جدول (1.3) مجتمع الدراسة

النسبة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المستلمة	الشركة
%44.78	30	30	شركة الاتصالات الفلسطينية (بالتل)
%29.85	20	20	جوال
%23.37	17	17	اوريدو
%100	67	67	المجموع

تم اتباع أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، والجدول (2.3) يوضح خصائص مجتمع الدراسة:

جدول (2.3) خصائص مجتمع الدراسة

المجموع	النسبة المئوية	العدد	المتغير
الجنس			
67	%67.2	45	ذكر
	%32.8	22	أنثى
العمر			
67	%29.9	20	أقل من 30 سنة
	%52.2	35	30 - أقل من 40 سنة
	%14.9	10	40 - أقل من 50 سنة
	%3	2	50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي			
67	%4.5	3	دبلوم فأقل
	%64.2	43	بكالوريوس
	%31.3	21	دراسات عليا
الدرجة الوظيفية			
67	%4.5	3	مدير عام فأعلى
	%19.4	13	مدير/ نائب مدير عام
	%76.1	51	رئيس قسم/ رئيس شعبة

نوع الدائرة			
67	فنية	20	%29.9
	إدارية	37	%55.2
	غير ذلك	10	%14.9
سنوات الخبرة			
67	أقل من 5 سنوات	11	%16.4
	5- أقل من 10 سنوات	25	%37.3
	10- أقل من 15 سنة	19	%28.4
	15 سنة فأكثر	12	%17.9

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة كان (67.2% ذكور و 32.8% إناث) وكان بنسبة (52.2% من عمر 30- أقل من 40 سنة و 29.9% أقل من 30 سنة و 14.9% 40-أقل من 50 سنة، و 3% 50 سنة فأكثر) أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فكان غالبية المبحوثين من حملة البكالوريوس بنسبة (64.2%)، يليها 31.3% من حملة الشهادات العليا، و 4.5% دبلوم فأقل)، وفيما يتعلق بالدرجة الوظيفية فكانت غالبية المبحوثين (رئيس قسم/ رئيس شعبة بنسبة 76.1% ومدير/نائب مدير عام بنسبة 19.4% ومدير عام فأعلى بنسبة 4.5%) وتبعاً لسنوات الخبرة فكان مجتمع الدراسة بنسبة (37.3% 5-أقل من 10 سنوات، يليها 10-أقل من 15 سنة بنسبة 28.4%، و 15 سنة فأكثر بنسبة 17.9%، وأقل من 5 سنوات بنسبة 16.4%).

3.4. اداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس دور الثقافة التنظيمية في الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية من خلال الاستفادة من الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، منها دراسة (هدى بدر، 2011) ودراسة (محمد أبو شرار، 2019) ثم تم تحكيم هذه الأداة من خلال توزيعها على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال ملحق رقم (1)، وقد كانت الاستبانة مكونة من ثلاثة أقسام: الجزء الأول: ويتعلق هذا الجزء بالمعلومات العامة للمبحوثين (الخصائص الديمغرافية) وكانت الاجابة من خلال اسئلة الاختيارات المتعددة وبلغ عددها (6) اسئلة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدائرة التي تعمل بها، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يمثل هذا الجزء المحور الاول في الدراسة والذي يعبر عن المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية، وبلغ عدد فقرات هذا المحور (24) فقرة، حيث تم تقسيمه الى اربع مجالات هي (القيم

التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، ويتكون كل مجال من ستة فقرات وكانت الاجابة من خلال أسئلة مقياس التقييم (غير موافق بشدة، غير موافق، نوعا ما، موافق، موافق بشدة).

الجزء الثالث: يمثل هذا الجزء المحور الثاني في الدراسة والذي يعبر عن المتغير التابع وهو الابتكار، وبلغ عدد فقرات هذا المحور (16) فقرة، وكانت الاجابة من خلال أسئلة مقياس التقييم (غير موافق بشدة، غير موافق، نوعا ما، موافق، موافق بشدة).

3.5. صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق الصدق الظاهري لمقياس دور الثقافة التنظيمية في الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الملحق رقم (1)، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، ومن ناحية أخرى تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لمقياس دور الثقافة التنظيمية في الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية باحتساب معامل الارتباط بين درجات كل فقرة من أبعاد المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول (3.3).

جدول رقم (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.

الرقم	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
1.	**0.694	0.000	.21	**0.462	0.000
2.	**0.722	0.000	.22	**0.634	0.000
3.	**0.699	0.000	.23	**0.586	0.000
4.	**0.705	0.000	.24	**0.667	0.000
5.	**0.661	0.000	.25	**0.644	0.000
6.	**0.611	0.000	.26	**0.654	0.000
7.	**0.527	0.000	.27	**0.407	0.000
8.	**0.401	0.001	.28	**0.576	0.000
9.	**0.649	0.000	.29	**0.655	0.000
10.	**0.689	0.000	.30	**0.622	0.000

0.000	**0.542	.31	0.000	**0.584	.11
0.000	**0.584	.32	0.000	**0.532	.12
0.000	**0.572	.33	0.000	**0.410	.13
0.000	**0.579	.34	0.000	**0.541	.14
0.000	**0.579	.35	0.000	**0.521	.15
0.000	**0.496	.36	0.000	**0.549	.16
0.000	**0.491	.37	0.000	**0.635	.17
0.000	**0.537	.38	0.000	**0.582	.18
0.000	**0.628	.39	0.000	**0.631	.19
0.000	**0.647	.40	0.000	**0.564	.20

* دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)،

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، وقد تراوحت بين (0.401-0.722)، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس دور الثقافة التنظيمية في الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وبذلك فإن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي.

3.6. ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة، وبعد تطبيق هذا المقياس قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.3).

جدول رقم (4.3) نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الثقافة التنظيمية	67	24	0.929
الابتكار	67	16	0.889
الدرجة الكلية	67	40	0.948

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة ثبات أداة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية بلغ (92.9%) والثبات للابتكار بلغ (88.9%) وعند الدرجة الكلية بلغت (94.8%)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

3.7. إجراءات الدراسة

- الاطلاع على الادب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الاستبانة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها .
- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- تصميم الاستبانة بصورتها الأولية.
- مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من اعضاء هيئة التدريس من الجامعات الفلسطينية
- بعد الاخذ بآراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف او الاضافة والتعديل، تم توزيع الاستبانة وتحليلها وصولاً إلى النتائج والتوصيات.

3.8. الأساليب الإحصائية

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات دراستها بعد تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، **SPSS: Statistical Package for Social Sciences, Version (26)**

وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة، وبحث العلاقة بين متغيرات الدراسة.

3.9. مفتاح سلم الاجابات:

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على أداة الدراسة، حيث تم تصحيح الأداة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الأداة، حيث أعطيت إجاباتهم بدرجة موافق بشدة (5) درجات، وأعطيت إجاباتهم موافق (4) درجات، وأعطيت إجاباتهم نوعاً ما (3) درجات، وأعطيت إجاباتهم غير موافق (درجتان)، وأعطيت إجاباتهم غير موافق بشدة (درجة واحدة)، ويعتمد المقياس على ردود تدل

على دور الثقافة التنظيمية في الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وتم تقسيم المقياس إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة الموافقة تبعاً للمتوسطات الحسابية، كما هو موضح في الجدول (5.3).

جدول(5.3): مفتاح سلم الاجابات

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33-1.00
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	5.00-3.68

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

4.1. نتائج سؤال الدراسة الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات من وجهة نظر الإداريين، وذلك كما هو موضح في الجداول التالية:
أولاً: القيم التنظيمية:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع القيم التنظيمية في شركات الاتصالات من وجهة نظر الإداريين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
2	يحافظ أعضاء الشركة على علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون في انجاز المهام	4.567	0.557	91.3%	مرتفعة
4	يسود الاحترام المتبادل بين الادارة والعاملين في كافة المستويات الادارية في الشركة	4.552	0.610	91.0%	مرتفعة
3	يلتزم أعضاء الشركة بالمواعيد الرسمية وفق النظام الاداري المعتمد	4.537	0.636	90.7%	مرتفعة
1	تتظر ادارة الشركة الى العنصر البشري على أنه من أهم الموارد المتاحة لديها	4.522	0.636	90.4%	مرتفعة
5	يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على تحمل المسؤولية بحيث يقومون بأداء المهام والواجبات دون اشراف	4.418	0.700	88.4%	مرتفعة
6	يتقبل العاملون في الشركة التغيير الذي يحدث داخل المنظمة	4.284	0.670	85.7%	مرتفعة
الدرجة الكلية للقيم التنظيمية		4.480	0.514	89.6%	مرتفعة

يتضح من الجدول (1.4) أن القيم التنظيمية جاءت بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.480) ونسبة مئوية بلغت (89.6%)، وحصلت الفقرة (2) على أعلى درجة موافقة بالنسبة للقيم التنظيمية، والتي تنص على (يحافظ أعضاء الشركة على علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون في انجاز المهام) وجاءت

بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (4) التي تنص على (يسود الاحترام المتبادل بين الادارة والعاملين في كافة المستويات الادارية في الشركة) وجاءت بدرجة مرتفعة بينما حصلت الفقرة (6) على أقل درجة موافقة بالنسبة للقيم التنظيمية، والتي تنص على (يقبل العاملون في الشركة التغيير الذي يحدث داخل المنظمة) وجاءت بدرجة مرتفعة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رواشدة، 2019) التي اظهرت درجة عالية وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (بدر، 2011) التي أظهرت درجة متوسطة. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مبدأ أن القيم التنظيمية هي امتداد لقيم المجتمع الذي تعمل فيه شركات الاتصالات، حيث تضم قيم المجتمع الفلسطيني العديد من القيم الايجابية التي تستمد من تعاليم الدين الاسلامي والذي من أهم ركائزه التعاون والاحترام والالتزام وتحمل المسؤولية وتقبل الرأي الآخر، وهذا يدل على ايمان العاملين بالإدارات العليا لشركات الاتصالات في فلسطين بهذه القيم والعمل بها، حيث تفسر هذه النتيجة نظرية المستويات والتي تشير الى أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذلك فالمجتمع هو المصدر الأول لهذه الثقافة، وكذلك مع نظرية (Z) للثقافة التنظيمية من خلال السمات المتعلقة بنمط (Z) للمؤسسات المتفوقة والمتمثلة بالشعور بالمشاركة والتعاون بين المديرين والعاملين داخل المنظمة.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المعتقدات التنظيمية في شركات الاتصالات من وجهة نظر الإداريين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
8	تعتقد ادارة الشركة أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي	4.433	0.557	88.7%	مرتفعة
9	تعتقد ادارة الشركة بضرورة تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة	4.433	0.609	88.7%	مرتفعة
10	تعتقد ادارة الشركة بأن الرضا الوظيفي يسهم في انجاز المهام بالكفاءة المطلوبة	4.358	0.667	87.2%	مرتفعة
11	يعتقد أعضاء الشركة بأن نظام الاتصال الاداري المتبع يتيح حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الادارية المختلفة	4.239	0.605	84.8%	مرتفعة
7	لدى أعضاء الشركة قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	4.134	0.672	82.7%	مرتفعة
12	تعتقد ادارة الشركة أن المنافسة البناءة بين الادارات ترفع كفاءة الأداء	4.045	0.767	80.9%	مرتفعة
الدرجة الكلية للمعتقدات التنظيمية		4.273	0.454	85.4%	مرتفعة

يتضح من الجدول (2.4) أن المعتقدات التنظيمية جاءت بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.273) ونسبة مئوية بلغت (85.4%)، وحصلت الفقرة (8) على أعلى درجة موافقة بالنسبة للمعتقدات التنظيمية والتي نصها (تعتقد ادارة الشركة أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي) وجاءت بدرجة موافقة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (9) التي تنص على (تعتقد ادارة الشركة بضرورة تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة) وجاءت بدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (12) على أقل درجة موافقة بالنسبة للمعتقدات التنظيمية والتي نصها (تعتقد ادارة الشركة أن المنافسة البناءة بين الادارات ترفع كفاءة الأداء) وجاءت بدرجة موافقة مرتفعة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عابدين، 2015) التي اظهرت درجة عالية وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (بدر، 2011) التي أظهرت درجة متوسطة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التوجه الاداري الجديد للمؤسسات الفلسطينية بشكل عام وشركات الاتصالات بشكل خاص والقائم على الابتعاد عن المركزية واشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتبادل

الافكار، والتنسيق والتشاور بين المستويات الادارية المختلفة والعمل الجماعي وتطوير علاقات العمل، الامر الذي يؤدي الى الرضا الوظيفي لدى العاملين والذي ينعكس على كفاءة الاداء، وتفسر هذه النتيجة نظرية القيم التي يرى أنصارها ان الثقافة التنظيمية في مضمونها تعبر عن مجموعة من المعتقدات التي يتعامل بها الأفراد داخل أي منظمة، وتتبع أهمية وجود هذا المبدأ التكاملي الذي يسود في الثقافة التنظيمية في تحديد خصائصها، وكذلك نظرية (Z) للثقافة التنظيمية من خلال السمات المتعلقة بنمط (Z) للمؤسسات المتفوقة والمتمثلة واشراك الأفراد العاملين في مناقشة المشاكل والعمل على توليد أفكار ابتكارية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأعراف التنظيمية في شركات الاتصالات من وجهة نظر الإداريين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
13	تحت الشركة العاملين على الانتقال من الأساليب التقليدية الى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل	4.418	0.678	88.4%	مرتفعة
18	أرى أن الشركة تمنح العاملين صلاحيات تتناسب مع حجم مسؤولياتهم	4.358	0.690	87.2%	مرتفعة
14	تعمل ادارة الشركة على تشجيع الممارسات الابداعية بين العاملين	4.328	0.613	86.6%	مرتفعة
17	يلتزم العاملون بمعايير تشجع على فتح آفاق جديدة أمام أساليب انجاز العمل	4.254	0.636	85.1%	مرتفعة
15	تفصل ادارة الشركة بين العمل والعلاقات الشخصية	4.194	0.657	83.9%	مرتفعة
16	أرى أن المعايير المتبعة في الشركة تعزز قيم الانتماء لدى العاملين فيها	4.134	0.776	82.7%	مرتفعة
الدرجة الكلية للأعراف التنظيمية		4.281	0.458	85.6%	مرتفعة

يتضح من الجدول (3.4) أن الأعراف التنظيمية جاءت بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.281) ونسبة مئوية بلغت (85.6%)، وحصلت الفقرة (13) على أعلى درجة موافقة بالنسبة للأعراف التنظيمية والتي تنص على (تحت الشركة العاملين على الانتقال من الأساليب التقليدية الى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (18) التي تنص على (أرى أن الشركة تمنح العاملين صلاحيات تتناسب مع حجم مسؤولياتهم) وجاءت بدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (16) على أقل

درجة موافقة بالنسبة للأعراف التنظيمية والتي تنص على (أرى أن المعايير المتبعة في الشركة تعزز قيم الانتماء لدى العاملين فيها) وجاءت بدرجة مرتفعة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عابدين، 2015) التي أظهرت درجة عالية وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (طعامنة، 2019) التي أظهرت درجة متوسطة. تعزو الباحثة هذه النتيجة الى ادراك ادارة شركات الاتصالات لضرورة اعتماد معايير واضحة للعاملين والذي يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي فيها، وخاصة المعايير المتعلقة باعطاء العاملين الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم وتشجيع الممارسات الادارية، والفصل بين العمل والعلاقات الشخصية، وتفسر هذه النتيجة نظرية القائد والذي يلعب الدور الأول في تكوين الثقافة التنظيمية، عن طريق وضعه لرسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، وكذلك استخدام لغة خاصة بها للتعريف بالأدوار والممارسات التي يجب على الجميع القيام بها وفق معايير محددة.

رابعاً: التوقعات التنظيمية

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأعراف التنظيمية في شركات الاتصالات من

وجهة نظر الإداريين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
19	توفير مناخ تنظيمي جيد يساعد العاملين على أداء أفضل	4.433	0.557	88.7%	مرتفعة
21	يبدل العاملون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها منهم الشركة	4.403	0.579	88.1%	مرتفعة
24	تتوقع ادارة الشركة أن الاخلاص بالعمل يحقق نتائج مرضية	4.269	0.665	85.4%	مرتفعة
20	تسعى ادارة الشركة لتلبية ما يتوقعه العاملون منها من خلال نظام العوائد مقابل العمل لدى الشركة	4.179	0.626	83.6%	مرتفعة
23	توفر الشركة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم وبالقوانين واللوائح الداخلية للشركة	4.179	0.833	83.6%	مرتفعة
22	تأخذ ادارة الشركة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء	4.119	0.844	82.4%	مرتفعة
الدرجة الكلية للتوقعات التنظيمية		4.264	0.503	85.3%	مرتفعة

يتضح من الجدول (4.4) أن التوقعات التنظيمية جاءت بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.264) ونسبة مئوية بلغت (85.3%)، وحصلت الفقرة (19) على أعلى درجة موافقة بالنسبة للتوقعات التنظيمية والتي نصها (توفير مناخ تنظيمي جيد يساعد العاملين على أداء أفضل) وجاءت بدرجة موافقة مرتفعة، تليها الفقرة (21) التي تنص على (يبدل العاملون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها

منهم الشركة) بينما حصلت الفقرة (22) على أقل درجة موافقة بالنسبة للتوقعات التنظيمية والتي نصها (تأخذ ادارة الشركة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء) وجاءت بدرجة موافقة مرتفعة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عابدين، 2015) التي اظهرت درجة عالية وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (بدر، 2019) التي أظهرت درجة متوسطة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة النفس البشرية التي تتوقع دائما ان تكافئ على الجهد المبذول واعطاء أفضل ما لديها سواء أكانت من ادارة الشركة للعاملين أو العكس وخاصة على مستوى نظام العوائد (الحوافز والمكافآت)، وهذا بدوره يساهم في توفير مناخ تنظيمي جيد لدى شركات الاتصالات ويساهم في رفع مستوى الأداء وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين ويعزز مستوى الولاء والانتماء، وتفسر هذه النتيجة نظرية التفاعل التنظيمي حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا وذلك من حيث كيف يخططوا أو يحفزوا أو يراقبوا طبيعة الأداء المطلوب ونوع الهيكل التنظيمي الموجود والعمليات، بحيث تساهم في تهيئة العاملين لتبني وقبول الثقافة التنظيمية.

خامساً: الدرجة الكلية

جدول (5.4): الدرجة الكلية والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	4.325	0.410	86.49%	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) أن واقع الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع الثقافة التنظيمية (4.325) ونسبة مئوية (86.49%)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرواشدة، 2019) ودراسة (عابدين، 2015) وتختلف مع دراسة (الطعامنة، 2019) ودراسة (بدر، 2011) التي أظهرت درجة متوسطة من الثقافة التنظيمية. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتجاه شركات الاتصالات نحو تحقيق الثقافة التنظيمية القوية، حيث أن الثقافة التنظيمية هي التي تجعل الشركة متميزة في نظر العملاء والعاملين فيها من خلال ما تعكسه من قيم وأعراف وتوقعات ومعتقدات عن المنظمة، وتشكل أحد العوامل المهمة في بقائها واستمراريتها وقدرتها على مجارة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للشركة، كما أن هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية وذلك للدور الحيوي الذي تقوم به خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الاداري الحديث الذي يساهم في الرفع من مستوى الأداء وتشكل

دافعا للإنجاز من خلال العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمشاركة والتعاون، وهذا ما تفسره نظرية (Z) للثقافة التنظيمية والتي تتطرق الى أبرز السمات التي ادت الى نجاح النموذج الياباني من خلال سمات عديدة كالشعور بالمشاركة والتعاون بين المديرين والعاملين داخل المنظمة، واشراك الأفراد العاملين في مناقشة المشاكل والعمل على توليد أفكار ابتكارية، العمل على مزج القرار الجماعي مع الثقافة التنظيمية والتي تشيع فيها قيم ومعتقدات معينة كتقدير العمل والاحترام المتبادل بين الأعضاء.

4.2. نتائج سؤال الدراسة الثاني: ما هو المكون الأهم من مكونات الثقافة التنظيمية الموجودة على مستوى شركات الاتصالات الفلسطينية ؟

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات من وجهة

نظر الإداريين، مرتبة تنازلياً

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
القيم التنظيمية	4.480	0.514	89.6%	1	مرتفعة
الأعراف التنظيمية	4.281	0.458	85.6%	2	مرتفعة
المعتقدات التنظيمية	4.273	0.454	85.4%	3	مرتفعة
التوقعات التنظيمية	4.264	0.503	85.3%	4	مرتفعة
الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	4.325	0.410	86.49%		مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.4) أن القيم التنظيمية احتلت المركز الأول بمتوسط حسابي (4.480) ونسبة مئوية (89.6%) تليها الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي (4.281) ونسبة مئوية (85.6%) ثم المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي (4.273) ونسبة مئوية (85.6%) وفي المركز الأخير التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي (4.264) ونسبة مئوية (85.3%)، حيث أن واقع الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع الثقافة التنظيمية (4.325) ونسبة مئوية (86.49%) تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرواشدة، 2019) ودراسة (عابدين، 2015) وتختلف مع دراسة (الطعامنة، 2019) ودراسة (بدر، 2011) التي أظهرت درجة متوسطة من الثقافة التنظيمية.

4.3. نتائج سؤال الدراسة الثالث: ما مستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الابتكار في شركات الاتصالات من وجهة نظر الإداريين. وذلك كما هو موضح في الجدول (7.4).

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الابتكار في شركات الاتصالات من وجهة نظر

الإداريين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
2	تقوم الشركة بتحسين وتطوير خدماتها بشكل مستمر	4.552	0.585	91.0%	1	مرتفعة
3	تقوم الشركة بتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر	4.478	0.560	89.6%	2	مرتفعة
4	تقدم الشركة للعملاء خدمات اضافية متميزة مقارنة بالشركات المنافسة	4.463	0.703	89.3%	3	مرتفعة
12	تستخدم الشركة أساليب ابداعية في ترويج خدماتها	4.388	0.627	87.8%	4	مرتفعة
5	تجدد آليات العمل في الشركة بشكل دوري حيث تتجز الأعمال بأسلوب متجدد	4.373	0.671	87.5%	5	مرتفعة
16	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأفكار الابداعية المطبقة في الشركة	4.373	0.599	87.5%	6	مرتفعة
11	تستخدم الشركة طرق عمل جديدة لزيادة جودة عملياتها الخدماتية المقدمة للزبائن	4.358	0.542	87.2%	7	مرتفعة
13	توفر الشركة تقنيات جديدة لإنجاز أعمالها	4.358	0.513	87.2%	8	مرتفعة
7	تحرص الشركة تقليل الوقت الذي يستغرقه العميل في الحصول على الخدمة	4.284	0.692	85.7%	9	مرتفعة
9	تمنح الشركة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل حوافز معنوية	4.269	0.617	85.4%	10	مرتفعة
10	تهتم الشركة بالحلول الابداعية التي يقترحها العاملون المتميزون لحل المشكلات الخاصة بالعمل	4.269	0.566	85.4%	11	مرتفعة
14	تسعى الشركة الى ادخال أساليب تيسيرية مبتكرة في الوظيفة التسويقية	4.254	0.659	85.1%	12	مرتفعة
15	تهتم الشركة بآراء العملاء كقاعدة ترتكز عليها في بناء الأفكار الجديدة الابتكارية	4.224	0.692	84.5%	13	مرتفعة
8	تمنح الشركة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل حوافز مادية مجزية	4.134	0.815	82.7%	14	مرتفعة
1	تمتلك الشركة وحدة داخلية خاصة بأنشطة البحث والتطوير	4.090	0.900	81.8%	15	مرتفعة
6	تحصلت الشركة على براءات اختراع خاصة بها	3.687	1.157	73.7%	16	مرتفعة
الدرجة الكلية للابتكار		4.285	0.429	85.7%	مرتفعة	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) أن مستوى الابتكار في شركات الاتصالات جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الابتكار (4.285) ونسبة مئوية (85.7%)، وحصلت الفقرة (2) على أعلى درجة موافقة بالنسبة للابتكار، والتي تنص على (تقوم الشركة بتحسين وتطوير خدماتها بشكل مستمر) وجاءت بدرجة مرتفعة، يليها الفقرة (3) والتي تنص على (تقوم الشركة بتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر) بينما حصلت الفقرة (6) على أقل درجة موافقة بالنسبة للقيم التنظيمية، والتي تنص على (تحصلت الشركة على براءات اختراع خاصة بها) وجاءت بدرجة مرتفعة، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو شرار، 2019) ودراسة (أبو سيف، 2016) وتتفق مع دراسة (أبو سنيمة، 2020).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة العمل في مجال الاتصالات، وأن هذا القطاع يحتاج إلى الابتكار والتطوير بشكل مستمر ليحقق للشركة مستوى من المنافسة والتميز عن الشركات الأخرى وكذلك متابعة كل ما هو جديد في عالم الاتصالات من ناحية، ومن ناحية أخرى تعتمد شركات الاتصالات على الابتكار لكونه أحد أهم العمليات التي تتبعها لضمان بقائها ونموها والحفاظ على حصتها السوقية في ظل البيئة المتغيرة، وتفسر هذه النتيجة نظرية (Burns & Stalker, 1961)، حيث تعتبر هذه النظرية أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابتكار في المنظمات، وذلك من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير.

4.4. الفرضيات

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين الثقافة التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Person_Correlations) لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول رقم (8.4)

جدول رقم (8.4) العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية
0.000	**0.739	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) أنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.739) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية زاد مستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين الثقافة التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Sharifirad & Ataei, 2012) ودراسة (Jan Auernhammer , Hazal Hall , 2013) دراسة (خلف، 2010) دراسة (عياد، 2014) دراسة (الفواعير، 2020) وتختلف مع دراسة (التركي، 2012).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) ومستوى الابتكار، حيث أنه كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية في الشركة كلما زاد مستوى الابتكار والعكس صحيح، كأن تساهم الثقافة التنظيمية في تقسيم الأعمال وتوزيعها بشكل عادل بين العاملين والمرونة ومشاركة الأفكار واتخاذ القرارات، فتزيد من قدرة العاملين على الابتكار والإنجاز، وهذا ما فسرتة نظرية وترمان وبيترز حيث توصل الباحثين إلى أن المنظمات التي تحتوي على مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات القوية والمشاركة تتمتع بدرجة عالية من الابتكار والإبداع كالرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء بأكثر من طريقة، وتنمية العلاقات والصلات بالمستفيدين من الخدمة أو السلعة المقدمة من المنظمة للتعرف عليها والاستفادة من اقتراحاتهم، وإعطاء

استقلالية للوحدات والأقسام ليشجعها هذا على التفكير المستقل والإبداع والابتكار ويحفزها على المنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز، بالإضافة الى تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد منهم يقدم أفضل قدراته وجهوده، وكذلك تنمية وتطوير بيئة تؤمن الانتماء والولاء لقيم للمنظمة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين القيم التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Person_Correlations) لاختبار العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول رقم (9.4)

جدول رقم (9.4) العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية
0.000	**0.672	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) أنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيم التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.672) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه كلما زادت القيم التنظيمية زاد مستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين القيم التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (Jan Auernhammer , Hazal Hall , 2013) ودراسة (الفواعير، 2020) وتختلف مع دراسة (التركلي، 2010).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود ادراك جيد لدى ادارة شركات الاتصالات في فلسطين للقيم التنظيمية الجيدة التي ترفع من مستوى الابتكار، حيث انه كلما زادت قوة القيم التنظيمية السائدة بشركات الاتصالات كلما توفر بيئة مناسبة بالابتكار، ويرجع هذا الارتباط الى أن القيم التنظيمية كالاهتمام بالموارد البشري الذي يعد من أهم الموارد المتاحة لدى المؤسسة يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، حيث تؤثر القيم السليمة على جودة أداء العاملين وينعكس ذلك على الابتكار.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين المعتقدات التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Person_Correlations) لاختبار العلاقة بين المعتقدات التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول رقم (10.4)

جدول رقم (10.4) العلاقة بين المعتقدات التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين المعتقدات التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية
0.000	**0.597	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) أنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين المعتقدات التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.597) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه كلما زادت المعتقدات التنظيمية زاد مستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين المعتقدات التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (Sharifirad & Ataei, 2012) ودراسة (عياد، 2014) وتختلف مع دراسة (التركي، 2010).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود ادراك جيد لدى ادارة شركات الاتصالات في فلسطين للمعتقدات التنظيمية الجيدة التي ترفع من مستوى الابتكار، حيث أنه كلما زادت قوة هذه المعتقدات كلما توفر المناخ الملائم للابتكار، حيث تولي شركات الاتصالات الاهتمام بعملية المشاركة في الأفكار واتخاذ القرارات وكذلك العمل الجماعي والمنافسة البناءة، وهذا ما يوفر أرضية خصبة للابتكار.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين الأعراف التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Person_Correlations) لاختبار العلاقة بين الأعراف التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول رقم (11.4)

جدول رقم (11.4) العلاقة بين الأعراف التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين الأعراف التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية
0.000	**0.616	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11.4) أنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين الأعراف التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.616) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه كلما زادت الأعراف التنظيمية زاد مستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين الأعراف التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (Sharifirad & Ataei, 2012) ودراسة (خلف، 2010) وتختلف مع دراسة (التركلي، 2010).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود ادراك جيد لدى ادارة شركات الاتصالات في فلسطين للأعراف التنظيمية الجيدة التي ترفع من مستوى الابتكار، حيث أنه كلما كانت الأعراف والمعايير واضحة بالنسبة للعاملين كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بها، وكلما كان هناك عدالة في تطبيق المعايير كلما توفر بيئة مناسبة للابتكار.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين التوقعات التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Person_Correlations) لاختبار العلاقة بين التوقعات التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول رقم (12.4)

جدول رقم (12.4) العلاقة بين التوقعات التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين التوقعات التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية
0.000	**0.625	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) أنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين التوقعات التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.625) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه كلما زادت التوقعات التنظيمية زاد مستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين التوقعات التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (الفواعير، 2020) ودراسة (عياد، 2014) وتختلف مع دراسة (التركي، 2010).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود ادراك جيد لدى ادارة شركات الاتصالات في فلسطين للتوقعات التنظيمية الجيدة التي ترفع من مستوى الابتكار، حيث يوجد هناك توازن في التوقعات التنظيمية بين ادارة الشركة والعاملين بحيث يلبي كل منهما توقعات واحتياجات ورغبات الآخر، فتعكس التوقعات الايجابية على مستوى الأداء الوظيفي داخل الشركة، حيث تدفع هذه التوقعات العاملين الى تقديم أفضل ما لديهم وتشجيعهم على الابداع الابتكار.

الاستنتاجات والتوصيات

5.1. مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج أسئلتها وتحليلها وصولاً إلى التوصيات.

فيما يلي ملخص لأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

5.2. ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- استناداً لإجابات المبحوثين، فإن شركات الاتصالات الفلسطينية تهتم بالثقافة التنظيمية وتطبيقها فيها، وذلك من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف والتوقعات والمعتقدات التنظيمية، حيث أظهرت النتائج درجة مرتفعة من الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.325).
- أظهرت النتائج أن القيم التنظيمية جاءت بأعلى درجة بين أبعاد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.480)، وأن أهم أشكال تطبيقها كان (محافظة أعضاء الشركة على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون في إنجاز المهام) وأن أقل أشكال القيم التنظيمية تطبيقاً كان (تقبل العاملون في الشركة للتغيير الذي يحدث داخل المنظمة).
- وأظهرت النتائج أن الأعراف التنظيمية جاءت في المركز الثاني بين أبعاد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.281) وأن أهم مظاهر تطبيق الأعراف التنظيمية كان (حث الشركة العاملين على الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل) وأقل مظاهر تطبيقها كان (أن المعايير المتبعة في الشركة تعزز قيم الانتماء لدى العاملين فيها).
- وأظهرت النتائج أن المركز الثالث من أبعاد الثقافة التنظيمية كان المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي (4.273) وأن أهم أشكال المعتقدات التنظيمية كان (اعتقاد إدارة الشركة أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي) وأقل أشكال المعتقدات كان (اعتقاد إدارة الشركة أن المنافسة البناءة بين الإدارات ترفع كفاءة الأداء).

- وأظهرت النتائج في المرتبة الأخيرة التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي (4.264) وأن أهم مظاهر التوقعات التنظيمية كانت (توفير مناخ تنظيمي جيد يساعد العاملين على أداء أفضل) وأقل مظاهرها كانت (تأخذ ادارة الشركة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء).
- وبينت النتائج وجود مستوى عالٍ من الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية تمثل في (قيام الشركة بتحسين وتطوير خدماتها بشكل مستمر) و(قيام الشركة بتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر)، وأقل أشكال الابتكار وجوداً في شركات الاتصالات الفلسطينية كان (حصول الشركة على براءات اختراع خاصة بها).

5.3. ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وأن زيادة الثقافة التنظيمية يقابلها زيادة في مستوى الابتكار في هذه الشركات.
- بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيم التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وأن زيادة القيم التنظيمية يقابلها زيادة في مستوى الابتكار في هذه الشركات.
- بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المعتقدات التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وأن زيادة المعتقدات التنظيمية يقابلها زيادة في مستوى الابتكار في هذه الشركات.
- بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأعراف التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وأن زيادة الأعراف التنظيمية يقابلها زيادة في مستوى الابتكار في هذه الشركات.
- بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التوقعات التنظيمية والابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، وأن زيادة التوقعات التنظيمية يقابلها زيادة في مستوى الابتكار في هذه الشركات.

5.4. الاستنتاجات:

استناداً إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والأعراف والمعتقدات والتوقعات التنظيمية) في شركات الاتصالات الفلسطينية.
- وجود مستوى مرتفع من الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية، واهتمام شركات الاتصالات الفلسطينية بتحسين وتطوير خدماتها بشكل دوري ومستمر.
- أن زيادة الثقافة التنظيمية يزيد من مستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية.
- أن زيادة القيم التنظيمية يزيد من مستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية
- أن زيادة المعتقدات التنظيمية يزيد من مستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية
- أن زيادة الأعراف التنظيمية يزيد من مستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية
- أن زيادة التوقعات التنظيمية يزيد من مستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية
- بالعودة الى النتائج المتوصل اليها من خلال تحليل المتوسطات الحسابية لإجابات مجتمع الدراسة على كل عبارات الثقافة التنظيمية ومحور الابتكار يتضح أن الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات في فلسطين محل الدراسة تتلاءم مع المبادئ الأساسية لتطبيق الابتكار، وهو ما انعكس ايجابيا على مستوى تطبيق الابتكار في هذه المؤسسات.
- نجاح تطبيق الابتكار في شركات الاتصالات في فلسطين يعتمد على مدى قدرتها على بناء ثقافة تنظيمية قوية ومرنة تتلاءم مع الاسلوب الاداري الحديث.
- وجود مستوى مرتفع من علاقات العمل الطيبة بين أعضاء الشركة استناداً إلى مبدأ التعاون في إنجاز المهام.
- إيمان شركات الاتصالات الفلسطينية بأهمية العمل الجماعي والتعاون في إنجاز الأعمال بشكل أفضل من العمل الفردي.
- توجه شركات الاتصالات الفلسطينية وحثها الإدارات على الانتقال من أساليب العمل التقليدية إلى أساليب أكثر تطوراً.
- اهتمام شركات الاتصالات بتوفير المناخ التنظيمي الجيد والذي يلبي احتياجات العاملين للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء.

5.5. التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة تقترح الباحثة التوصيات التالية:

في مجال الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات:

- العمل على إيجاد آليات لترسيخ المظاهر الإيجابية للثقافة التنظيمية والمحافظة على مستوى متقدم وعالٍ من الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات الفلسطينية من خلال متابعة كل ما يتعلق بالموظفين واحتياجاتهم، والعمل على تحديد نقاط القوة لعناصر الثقافة التنظيمية والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها والنهوض بها، وكذلك وتطوير أساليب الإدارة فيها، وتوفير المناخ الإداري الجيد الذي يشجع العاملين على الانجاز.
- زيادة الاهتمام بالقيم الايجابية التي تسهم في رفع الكفاءة الادارية في شركات الاتصالات الفلسطينية، وذلك من خلال نشر القيم البناءة كالاهتمام بالوقت، واستمرار وجود العلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة، وتطبيق المساواة بين كافة الأفراد داخل بيئة العمل، ويجب العمل على تحديد القيم التي تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف هذه الشركات.
- الاهتمام باستمرار بالمعتقدات التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات الفلسطينية والتي تشجع على العمل بروح الفريق والتعاون بين الأقسام المختلفة بما يتيح فرصة تبادل المعلومات وتدفع إلى تطويرها نحو الأفضل، وكذلك ضرورة اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات لرفع مستوى التشاور والتكامل بين المستويات الادارية، والعمل على تبني آراء وأفكار العاملين البناءة والتي تسهم في تطوير العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ضرورة المحافظة على الالتزام بالأعراف التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات الفلسطينية، والتي تهتم بتطوير أساليب العمل وتشجيع العاملين على الممارسات الابتكارية لما لها من دور في تعزيز الانتماء للشركة، والعمل على التركيز على الجوانب المتعلقة بمستويات الأداء وتحقيق الكفاءة الادارية والالتزام بنظم وقوانين العمل.
- ضرورة المتابعة المستمرة من قبل شركات الاتصالات الفلسطينية للتوقعات التنظيمية للعاملين فيها، والعمل على تلبيتها لما لها من دور في تحسين أداء العاملين فيها، وضرورة الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في الأنشطة والعمليات الداخلية كالتعيين والترقية ومنح الحوافز والعلاوات.
- تشجيع ثقافة الإنجاز بين العاملين في الإدارات المختلفة في شركات الاتصالات الفلسطينية، وأن يكون أساس تقييم العمل في هذه الإدارات بناء على تقدم العمل وتطويره، واعتماد سياسات

التقييم الواضحة والدورية لجميع العاملين في الشركات، لما لها من دور في تحديد نقاط الخلل أو الضعف في العمل.

في مجال الابتكار في شركات الاتصالات:

- ضرورة المحافظة على مستوى مرتفع من الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية وذلك من خلال تطوير وتحسين الخدمات بشكل مستمر، والاعتماد على الأفكار والحلول الابتكارية لدى العاملين فيها، وتوفير المناخ المناسب للابتكار.
- ضرورة اهتمام شركات الاتصالات الفلسطينية بتحفيز العاملين نحو التطوير والابتكار، وذلك من خلال الاهتمام بأقسام البحوث والتطوير وتوفير كافة احتياجات العاملين فيها، والمسابقات التشجيعية للعاملين، لما لها من دور في المحافظة على تميز الشركة.
- الاهتمام بوحدة البحث والتطوير في شركات الاتصالات الفلسطينية، وتشجيع العاملين في الشركات على الابتكار من خلال إتاحة الفرصة أمامهم لطرح أفكارهم ومقترحاتهم، وقيام الشركة بتبنيها وتنفيذها.
- التركيز على جعل الإنجاز والتطوير هو الهدف السائد بين العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية، نظراً لطبيعة عمل الشركات المختصة بالاتصالات، والذي يهدف إلى زيادة عمليات وأنشطة الابتكار فيها.
- العمل على تشجيع الابتكار لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات للاستفادة منها في هذا المجال.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- إجراء دراسة الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في الابتكار في شركات الاتصالات في فلسطين من وجهة نظر الخبراء والمختصين في هذا المجال في فلسطين.
- إجراء دراسات تبحث في العوامل المؤثرة في الابتكار لدى شركات الاتصالات خاصة ولدى كافة شركات الأعمال عامة، للوصول إلى المعوقات التي تحد من الابتكار فيها.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- القرآن الكريم ، سورة البقرة.

الكتب:

- البكري، ف. (2014): العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، مكتبة عالم الكتب، ط1، سوريا.
- بو الشرس، ك. (2014): الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- بومدين، ب. (2013): دراسات ميدانية في ادارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن.
- بيدار، د، بيشار، ج. (2010): الابتكار في التعليم العالي، ترجمة محمد المقريني، الدار العربية للعلوم، المملكة العربية السعودية.
- جاد الرب، س. (2013): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2017) . قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رام الله، فلسطين.
- حريم، ح. (2009): السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان، الأردن.
- خيرى، أ. (2014): التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- السكارنة، ب، خ. (2011): التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- شوقي، ف. (2014): التعليم العالي واتجاهات تطوره من منظور مقارن، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- الظاهر، ن. (2009): الادارة الاستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن.

- العامري، ص، الغالبي، ط. (2007): الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العزاوي، س. (2009): ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- الفريجات، ح، اللوزي، خ، الشهابي، م. (2009): السلوك التنظيمي (دراسات معاصرة)، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريوتي، م. (2013): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن.
- قنديل، ع. (2010): القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، ن. (2016). دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول (دراسة حالة دولة الإمارات)، إدارة التخطيط ودعم القرار، وزارة الاقتصاد، أبو ظبي، الإمارات.
- المدني، م. (2008): مفاتيح الإبداع الوظيفي، الطبعة الاولى، دار المدني للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
- مصطفى، أ. (2005): "إدارة السوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، المكتبة الجامعة، القاهرة، مصر.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية (ماس). (2014): نحو سياسات تعليم لتحفيز اقتصاد معرفة تنافسي في الأراضي الفلسطينية. رام الله- فلسطين.
- المغربي، م. (2018): أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.

الرسائل العلمية:

- الأخرس، أريج. (2011). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بمفهوم الذات لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- أبو سنينة، أسعد. (2020) الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو شرار، محمد. (2019) ادارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- بدر، هدى. (2011) واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- التريكي، حصة. (2012) تحديد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات وأثرها على الابتكار التقني: دراسة حالة: مركز البحوث والتطوير في شركة أرامكو السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج العربي، البحرين.
- بوديب، دنيا. (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- بوفل، سهام. (2011). دور الابتكار في خلق ميزة تنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تحليل قطاعي، جامعة قلمة، الجزائر.
- حمداوي، عمر. (2014). دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الدجني، ايداد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة الدكتوراة غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- شاوي، صباح. (2009)، أثر الابتكار القيادي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة سطيف، الجزائر.

- شلوفي، أسماء. (2015). دور الابتكار التسويقي في طرح منتج جديد دراسة حالة ملبنة الساحلي سكيكدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
- طعمنة، إبراهيم. (2019) الثقافة التنظيمية السائدة في كليات التربية الرياضية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- عابدين، هيا. (2015) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مجموعة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- العاجز، ايهاب. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عاشوري، ابتسام. (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتيسير العقاري)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- عبد الوهاب، بويعة. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، الجزائر.
- عسكر، عبد العزيز محمد. (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العفيفي، آمال عبد العزيز. (2019). نظم التقييم الادارية المحوسبة وأثر استخدامها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية (بالتل)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- علي، خالد. (2008). أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي العربي التبسي، الجزائر.

- عيساوي، وهيبة. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر.
- عياد، ربيعة. (2014) دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- الغامدي، ماجد. (2008). الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على الكلية التقنية بال، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة التربوية والتخطيط، الكلية التربوية ،جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- محجز، محمد. (2017). دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الادارة الالكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- مشنان، بركة. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.
- هيفاء، هبة. (2014). تأثير ادارة الموارد البشرية على ثقافة الابتكار، رسالة ماجستير غير منشورة، ادارة لأعمال، جامعة بيرزيت، فلسطين.

المجلات المحكمة:

- أبو حميدة، مازن. (2013). فعالية برنامج مقترح لتحسين الابتكار القيادي لدى طلبة كلية الفنون الجميلة في جامعة الأقصى، مجلة العلوم الانسانية، المجلد (2): ص10.
- بوعلاق، نوال، وسعيد، يحيى. (2014). دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الادارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعموم التجارية، عدد (11): ص185.
- جودت، محمد. (2011). قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في ادارة الأعمال (دراسة مقارنة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الرابع، المجلد 27: ص148.

- الرواشدة، إياد. (2019) الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، المجلد (25)، العدد (4).
- زواوي، لعوج. (2014). استراتيجية الابتكار التحسيني وتنافسية المؤسسة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية - جامعة الجيلالي الياابس، العدد التاسع : ص 171.
- أبو سيف، محمد. (2016) رأس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بمصر : دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (96).
- صبري، هالة. (2010). أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد السادس، العدد الرابع: ص 461.
- عبد اللطيف، محفوظ. (2010). دور الثقافة التنظيمية بقوة الهوية التنظيمية "دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، سوريا، المجلد (86): ص 124.
- النصور، مروان. (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي في الأردن، المجلة الجامعية الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (2): ص 191.
- الدوري، جمال. (2013) أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال.
- الفواعير، مؤيد. (2020) الثقافة الوطنية وأثرها في الابتكار: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (16) - ملحق.

- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S., & Davies, D. (2012) Food Sector SMEs and Innovation Types. **British Food Journal**, 114 (11).
- Chris Eveleens (2010), **Innovation Management**, a Literature Review of innovation process models and their implications.p2
- Clausen, J., & Fichter, K. 2019. **The Diffusion of Environmental Product and Service Innovations: Driving and Inhibiting Factors**. Environmental Innovation and Societal Transitions.
- Fan, S., Yan, J., & Sha, J. 2017. Innovation and Economic Growth in The Mining Industry: Evidence from China's Listed Companies. **Resources Policy**, 54: 25-42.
- Farhani, A & Nikkho, B (2016) The impact of Organizational Culture on employees Job Burnout, **International Academic Journal of ogranizatal Behavior and human Resource mangement** 3(10).
- Gheorghe, M. (2015). State of Freelancing in IT and Future Trends. World Academy of Science Engineering and Technology, **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic Business and Industrial Engineering**, 9(5), 1437-1441.
- Jakobus Smit (2011), the relationship between information systems management and organizational culture, **communications of aima**, valume 11, issue3.p23
- Jan Auernhammer. Hazel Hall, (2013). organization al culture in knowledge creatio, ceativity and innovation : towards the Freiraum model (accepted for puplication, **journal Information Science**, uk.
- MS Sharifirad, V Ataei. (2012). the influence of organizational culture(OC) on the building blocks of innovation culture (IC) in Iranian auto companies, **Article scientifique Leadership & Organization Development**, Iran.

- Mugo, Peter & Namada, Juliana (2020) Process Innovation and Competitive Advantage in Telecommunication Companies, **International Journal of Business Strategy and Automation (IJBSA)** 1(4)
- Nham Phong Tuan and Khine Tim Zar Lwin. (2020), “Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: An empirical study from Vietnam’s telecommunication companies”, **Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society**, Vol. 15, No. 2, pp. 275-301.
- Peter.F.Drucker (2015), **Innovation and Entrepreneurship, Routledge Classic** :Taylor Francis Group, New York, USA. P36-58
- Tavassoli, S. & Karlsson, C. 2015. Persistence of Various Types of Innovation Analyzed and Explained. **Research Policy**, 44 (10).
- Varadarajan, R. 2018. **Innovation, Innovation Strategy and Strategic Innovation. In: Innovation and Strategy** (pp. 143-166). Emerald Publishing, Limited.
- Zaipour, A & Kianipour, N (2016) Evaluation of Relationship between Organizational Culture and Job satisfaction among study employee of Kermanshah University of Medical Sciences, **The Social Sciences** 11(16).

المراجع الالكترونية:

[https://www.paltelgroup.ps/uploads/Annual_report_PG_15_M_Final.p](https://www.paltelgroup.ps/uploads/Annual_report_PG_15_M_Final.pdf) -1

[df](https://www.paltelgroup.ps/uploads/Annual_report_PG_15_M_Final.pdf)

<https://www.ooredoo.ps/ar> -2

الملاحق

ملحق (1) أسماء محكمين الاستبانة

الاسم	التخصص	مكان العمل
د. سعدي الكرونز	احصاء	جامعة القدس - ابو ديس
د. ناصر جرادات	ادارة الاعمال	جامعة فلسطين الأهلية
د. صلاح صبري	ادارة الاعمال	جامعة القدس المفتوحة
د. عطية مصلح	ادارة الاعمال	جامعة القدس المفتوحة
د. يوسف أبو فارة	ادارة الاعمال	جامعة القدس المفتوحة



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



٢٠٢٠/١١/٣

لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالبة أفنان طلال عبد الفتاح دودين الرقم الجامعي (٢١٨٢٠١١٨) هي إحدى طالبات معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس وتقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في الابتكار لدى شركات الاتصالات وتكنولوجية المعلومات في فلسطين

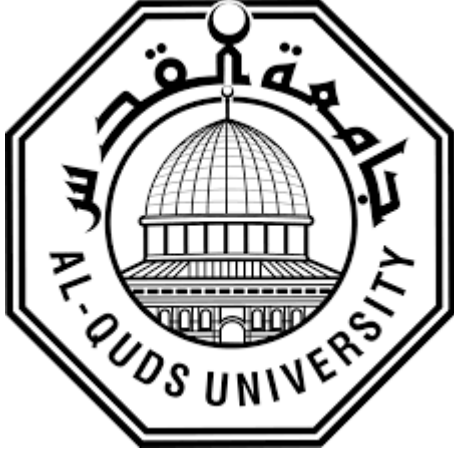
وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي تحصل عليها الطالبة تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطيت هذه الوثيقة بناء على طلبها .

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

مدير الفرع
الدراسات
التنمية
المستدامة
Higher Studies
Higher Studies
Higher Studies

Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- ابوديس
تلفاكس ٠٠٩٧٢٢٧٩٠٣٤٥
ص.ب: ٥١٠٠٠ أو ٢٠٠٠٢
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu



ملحق (3) أداة الدراسة – الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المُستدامة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان :

الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في الابتكار

لدى شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين

تمثل هذه الاستبانة أحد الجوانب الهامة في البحث , والذي يهدف إلى دراسة الثقافة التنظيمية ودورها في الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية , أرجو الإجابة عن الأسئلة المطروحة وتزويد الباحثة بأرائكم القيمة من خلال وضع اشارة (✓) على الإجابة التي ترونها ملائمة، كما تأمل الباحثة أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى العلمي لهذا البحث.

- يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية الفائقة.

شكرا لحسن تعاونكم

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة / أفنان دودين

الفصل الدراسي 2020 / 2021

* فيما يلي الأسئلة التي تستفسر عن بعض البيانات العامة ، من فضلك أجب عنها بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن بياناتك الشخصية التالية :

1. الجنس

- (1) ذكر (2) انثى

2. العمر :

- (1) أقل من 30 سنة (2) 30 وأقل من 40 (3) 40 وأقل من 50 (4) 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي :

- (1) دبلوم فأقل (2) بكالوريوس (3) دراسات عليا

4. المسمى الوظيفي :

- (1) مدير عام فأعلى (2) مدير / نائب مدير عام (3) رئيس قسم / رئيس شعبة

5. الدائرة التي تعمل بها :

- (1) فنية (2) ادارية (3) غير ذلك

6. سنوات الخبرة :

- (1) أقل من 5 سنوات (2) 5 وأقل من 10 (3) 10 وأقل من 15 (4) 15 سنة فأكثر

المحور الأول : فيما يلي مجموعة من العبارات تستفسر عن أبعاد الثقافة التنظيمية ، الرجاء التكرم بالإجابة بوضع علامة (✓) أمام القياس المناسب من الاجابات المتاحة :

(المجال الأول) : القيم التنظيمية " وهي تمثل تفاهم مشترك في بيئة العمل التنظيمية على سلوكيات وتوجهات معينة متعارف عليها لدى العاملين في الشركة "

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
A1	تنظر ادارة الشركة الى العنصر البشري على أنه من أهم الموارد المتاحة لديها					
A2	يحافظ أعضاء الشركة على علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون في انجاز المهام					
A3	يلتزم أعضاء الشركة بالمواعيد الرسمية وفق النظام الاداري المعتمد					
A4	يسود الاحترام المتبادل بين الادارة والعاملين في كافة المستويات الادارية في الشركة					
A5	يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على تحمل المسؤولية بحيث يقومون بأداء المهام والواجبات دون اشراف					
A6	يقبل العاملون في الشركة التغيير الذي يحدث داخل المنظمة					
(المجال الثاني) : المعتقدات التنظيمية " وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية "						
B7	لدى أعضاء الشركة قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات					
B8	تعتمد ادارة الشركة أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي					
B9	تعتمد ادارة الشركة بضرورة تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
B10	تعتقد ادارة الشركة بأن الرضا الوظيفي يسهم في انجاز المهام بالكفاءة المطلوبة					
B11	يعتقد أعضاء الشركة بأن نظام الاتصال الاداري المتبع يتيح حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الادارية المختلفة					
B12	تعتقد ادارة الشركة أن المنافسة البناءة بين الادارات ترفع كفاءة الأداء					
(المجال الثالث) : الأعراف التنظيمية " وهي معايير يلتزم بها العاملون في الشركة على اعتبار أنها معايير مفيدة للشركة ولبينة العمل "						
C13	تحت الشركة العاملين على الانتقال من الأساليب التقليدية الى الأساليب الأكثر تطورا في العمل					
C14	تعمل ادارة الشركة على تشجيع الممارسات الابتكارية بين العاملين					
C15	تفصل ادارة الشركة بين العمل والعلاقات الشخصية					
C16	أرى أن المعايير المتبعة في الشركة تعزز قيم الانتماء لدى العاملين فيها					
C17	يلتزم العاملون بمعايير تشجع على فتح آفاق جديدة أمام أساليب انجاز العمل					
C18	أرى أن الشركة تمنح العاملين صلاحيات تتناسب مع حجم مسؤولياتهم					

(المجال الرابع) : التوقعات التنظيمية " وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من الشركة أو ما تتوقعه الشركة من الافراد العاملين بها "

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
D19	توفير مناخ تنظيمي جيد يساعد العاملين على أداء أفضل					
D20	تسعى ادارة الشركة لتلبية ما يتوقعه العاملون منها من خلال نظام العوائد مقابل العمل لدى الشركة					
D21	يبدل العاملون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها منهم الشركة					
D22	تأخذ ادارة الشركة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء					
D23	توفر الشركة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم وبالقوانين واللوائح الداخلية للشركة					
D24	تتوقع ادارة الشركة أن الاخلاص بالعمل يحقق نتائج مرضية					

**المحور الثاني : فيما يلي مجموعة من العبارات تستفسر عن الابتكار ، الرجاء التكرم بالإجابة
بوضع علامة (✓) أمام القياس المناسب من الاجابات المتاحة :**

الابتكار : هو تقديم أفكار أو منتجات أو خدمات أو عمليات ادارية أو تنظيمية جديدة أو العمل على تطوير وتحسين ما هو قائم بصورة أفضل وأكثر كفاءة فاعلية، لتحقيق قيمة جديدة للمؤسسة والعملاء

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	نوعا ما	معارض	معارض بشدة
E25	تمتلك الشركة وحدة داخلية خاصة بأنشطة البحث والتطوير					
E26	تقوم الشركة بتحسين وتطوير خدماتها بشكل مستمر					
E27	تقوم الشركة بتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر					
E28	تقدم الشركة للعملاء خدمات اضافية متميزة مقارنة بالشركات المنافسة					
E29	تجدد آليات العمل في الشركة بشكل دوري حيث تنجز الأعمال بأسلوب متجدد					
E30	تحصلت الشركة على براءات اختراع خاصة بها					
E31	تحرص الشركة تقليل الوقت الذي يستغرقه العميل في الحصول على الخدمة					
E32	تمنح الشركة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل حوافز مادية مجزية					
E33	تمنح الشركة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل حوافز معنوية					
E34	تهتم الشركة بالحلول الابتكارية التي يقترحها العاملون المتميزون لحل المشكلات الخاصة بالعمل					
E35	تستخدم الشركة طرق عمل جديدة لزيادة جودة عملياتها الخدمائية المقدمة للزبائن					

					تستخدم الشركة أساليب ابتكارية في ترويج خدماتها	E36
					توفر الشركة تقنيات جديدة لإنجاز أعمالها	E37
					تسعى الشركة الى ادخال أساليب تيسيرية مبتكرة في الوظيفة التسويقية	E38
					تهتم الشركة بأراء العملاء كقاعدة تركز عليها في بناء الأفكار الجديدة الابتكارية	E39
					يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأفكار الابتكارية المطبقة في الشركة	E40

انتهت الأسئلة

ملحق (4) نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة t لجميع أسئلة الاستبانة

يوضح نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة t لواقع القيم التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		نوعاً ما		معارض		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية
		#	%	#	%	#	%	#	%					
1	تتظر ادارة الشركة الى العنصر البشري على أنه من أهم الموارد المتاحة لديها	39	58.2%	25	37.3%	2	3.0%	1	1.5%	4.522	0.636	14.1%	19.586	.000
2	يحافظ أعضاء الشركة على علاقات عمل طيبة تستند الى مبدأ التعاون في انجاز المهام	40	59.7%	25	37.3%	2	3.0%	0	0.0%	4.567	0.557	12.2%	23.046	.000
3	يلتزم أعضاء الشركة بالمواعيد الرسمية وفق النظام الاداري المعتمد	41	61.2%	21	31.3%	5	7.5%	0	0.0%	4.537	0.636	14.0%	19.800	.000
4	يسود الاحترام المتبادل بين الادارة والعاملين في كافة المستويات الادارية في الشركة	41	61.2%	22	32.8%	4	6.0%	0	0.0%	4.552	0.610	13.4%	20.825	.000
5	يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على تحمل المسؤولية بحيث يقومون بأداء المهام والواجبات دون اشراف	35	52.2%	26	38.8%	5	7.5%	1	1.5%	4.418	0.700	15.8%	16.591	.000
6	يتقبل العاملون في الشركة التغيير الذي يحدث داخل المنظمة	27	40.3%	32	47.8%	8	11.9%	0	0.0%	4.284	0.670	15.6%	15.686	.000

يوضح نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة t لواقع المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		نوعاً ما		معارض		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية
		#	%	#	%	#	%	#	%					
1	لدى أعضاء الشركة فئات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	19	28.4%	39	58.2%	8	11.9%	1	1.5%	4.134	0.672	16.3%	13.820	.000
2	تعتقد ادارة الشركة أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي	31	46.3%	34	50.7%	2	3.0%	0	0.0%	4.433	0.557	12.6%	21.071	.000
3	تعتقد ادارة الشركة بضرورة تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة	33	49.3%	30	44.8%	4	6.0%	0	0.0%	4.433	0.609	13.7%	19.270	.000
4	تعتقد ادارة الشركة بأن الرضا الوظيفي يسهم في انجاز المهام بالكفاءة المطلوبة	31	46.3%	29	43.3%	7	10.4%	0	0.0%	4.358	0.667	15.3%	16.656	.000
5	يعتقد أعضاء الشركة بأن نظام الاتصال الإداري المتبع يتيح حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة	22	32.8%	39	58.2%	6	9.0%	0	0.0%	4.239	0.605	14.3%	16.753	.000
6	تعتقد ادارة الشركة أن المنافسة البناءة بين الإدارات ترفع كفاءة الأداء	17	25.4%	39	58.2%	9	13.4%	1	1.5%	4.045	0.767	19.0%	11.144	.000

يوضح نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة t لواقع الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		نوعاً ما		معارض		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية
		#	%	#	%	#	%	#	%					
1	تحث الشركة العاملين على الانتقال من الأساليب التقليدية الى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل	34	50.7%	28	41.8%	4	6.0%	1	1.5%	4.418	0.678	15.3%	17.130	.000
2	تعمل ادارة الشركة على تشجيع الممارسات الابداعية بين العاملين	27	40.3%	35	52.2%	5	7.5%	0	0.0%	4.328	0.613	14.2%	17.746	.000
3	تفصل ادارة الشركة بين العمل والعلاقات الشخصية	21	31.3%	39	58.2%	6	9.0%	1	1.5%	4.194	0.657	15.7%	14.879	.000
4	أرى أن المعايير المتبعة في الشركة تعزز قيم الانتماء لدى العاملين فيها	21	31.3%	37	55.2%	7	10.4%	1	1.5%	4.134	0.776	18.8%	11.958	.000
5	يلتزم العاملون بمعايير تشجع على فتح آفاق جديدة أمام أساليب انجاز العمل	23	34.3%	39	58.2%	4	6.0%	1	1.5%	4.254	0.636	14.9%	16.139	.000
6	أرى أن الشركة تمنح العاملين صلاحيات تتناسب مع حجم مسؤولياتهم	31	46.3%	30	44.8%	5	7.5%	1	1.5%	4.358	0.690	15.8%	16.117	.000

يوضح نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة t نواقع التوقعات التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		نوعاً ما		معارض		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية
		#	%	#	%	#	%	#	%					
1	توفير مناخ تنظيمي جيد يساعد العاملين على أداء أفضل	31	46.3%	34	50.7%	2	3.0%	0	0.0%	4.433	0.557	12.6%	21.071	.000
2	تسعى ادارة الشركة لتلبية ما يتوقعه العاملون منها من خلال نظام العوائد مقابل العمل لدى الشركة	20	29.9%	39	58.2%	8	11.9%	0	0.0%	4.179	0.626	15.0%	15.421	.000
3	يبدل العاملون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها منهم الشركة	30	44.8%	34	50.7%	3	4.5%	0	0.0%	4.403	0.579	13.1%	19.837	.000
4	تأخذ ادارة الشركة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء	22	32.8%	35	52.2%	8	11.9%	0	0.0%	4.119	0.844	20.5%	10.853	.000
5	توفر الشركة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم وبالقوانين واللوائح الداخلية للشركة	26	38.8%	30	44.8%	9	13.4%	1	1.5%	4.179	0.833	19.9%	11.579	.000
6	تتوقع ادارة الشركة أن الاخلاص بالعمل يحقق نتائج مرضية	25	37.3%	36	53.7%	5	7.5%	1	1.5%	4.269	0.665	15.6%	15.622	.000

يوضح نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة t لواقع الابتكار

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		نوعاً ما		معارض		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية
		#	%	#	%	#	%	#	%					
1	تمتلك الشركة وحدة داخلية خاصة بأنشطة البحث والتطوير	25	37.3%	27	40.3%	12	17.9%	2	3.0%	4.090	0.900	22.0%	9.909	.000
2	تقوم الشركة بتحسين وتطوير خدماتها بشكل مستمر	40	59.7%	24	35.8%	3	4.5%	0	0.0%	4.552	0.585	12.8%	21.728	.000
3	تقوم الشركة بتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر	34	50.7%	31	46.3%	2	3.0%	0	0.0%	4.478	0.560	12.5%	21.588	.000
4	تقدم الشركة للعملاء خدمات إضافية متميزة مقارنة بالشركات المنافسة	36	53.7%	28	41.8%	2	3.0%	0	0.0%	4.463	0.703	15.8%	17.021	.000
5	تجدد آليات العمل في الشركة بشكل دوري حيث تتجز الأعمال بأسلوب متجدد	31	46.3%	31	46.3%	4	6.0%	1	1.5%	4.373	0.671	15.3%	16.763	.000
6	تحصلت الشركة على براءات اختراع خاصة بها	19	28.4%	23	34.3%	13	19.4%	9	13.4%	3.687	1.157	31.4%	4.855	.000
7	تحرص الشركة تقليل الوقت الذي يستغرقه العميل في الحصول على الخدمة	26	38.8%	36	53.7%	3	4.5%	2	3.0%	4.284	0.692	16.2%	15.181	.000
8	تمنح الشركة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل حوافز مادية مجزية	24	35.8%	30	44.8%	12	17.9%	0	0.0%	4.134	0.815	19.7%	11.399	.000
9	تمنح الشركة العاملين الذين يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل حوافز معنوية	24	35.8%	37	55.2%	6	9.0%	0	0.0%	4.269	0.617	14.5%	16.818	.000
10	تهتم الشركة بالحلول الابداعية التي يقترحها العاملون المتميزون لحل المشكلات الخاصة بالعمل	22	32.8%	41	61.2%	4	6.0%	0	0.0%	4.269	0.566	13.3%	18.338	.000
11	تستخدم الشركة طرق عمل جديدة لزيادة جودة عملياتها الخدماتية المقدمة للزبائن	26	38.8%	39	58.2%	2	3.0%	0	0.0%	4.358	0.542	12.4%	20.504	.000

12	تستخدم الشركة أساليب ابداعية في ترويج خدماتها	44.8%	30	50.7%	34	3.0%	2	1.5%	1	4.388	0.627	14.3%	18.133	.000
13	توفر الشركة تقنيات جديدة لإنجاز أعمالها	37.3%	25	61.2%	41	1.5%	1	0.0%	0	4.358	0.513	11.8%	21.650	.000
14	تسعى الشركة الى ادخال أساليب تيسيرية مبتكرة في الوظيفة التسويقية	32.8%	22	62.7%	42	3.0%	2	0.0%	0	4.254	0.659	15.5%	15.566	.000
15	تهتم الشركة بأراء العملاء كقاعدة ترتكز عليها في بناء الأفكار الجديدة الابتكارية	34.3%	23	56.7%	38	6.0%	4	3.0%	2	4.224	0.692	16.4%	14.468	.000
16	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأفكار الابداعية المطبقة في الشركة	43.3%	29	50.7%	34	6.0%	4	0.0%	0	4.373	0.599	13.7%	18.768	.000

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
83	أسماء محكمين الاستبانة	ملحق (1)
84	كتاب تسهيل المهمة	ملحق (2)
85	أداة الدراسة - الاستبانة	ملحق (3)
92	نسب الموافقة والمعارضة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة t لجميع أسئلة الاستبانة	ملحق (4)

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1.3)	مجتمع الدراسة	49
جدول (2.3)	عينة الدراسة	49
جدول (3.3)	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة	51
جدول (4.3)	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	53
جدول (5.3)	مفتاح سلم الاجابات	54
جدول (1.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع القيم التنظيمية في شركات الاتصالات من وجهة نظر الإداريين، مرتبة تنازلياً	55
جدول (2.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المعتقدات التنظيمية في شركات الاتصالات من وجهة نظر الإداريين، مرتبة تنازلياً	57
جدول (3.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأعراف التنظيمية في شركات الاتصالات من وجهة نظر الإداريين، مرتبة تنازلياً	58
جدول (4.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأعراف التنظيمية في شركات الاتصالات من وجهة نظر الإداريين، مرتبة تنازلياً	59
جدول (5.4)	الدرجة الكلية والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية	60
جدول (6.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية في شركات الاتصالات من وجهة نظر الإداريين، مرتبة تنازلياً	61
جدول (7.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الابتكار في شركات الاتصالات من وجهة نظر الإداريين، مرتبة تنازلياً	62
جدول (8.4)	العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية	64
جدول (9.4)	العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية	65
جدول (10.4)	العلاقة بين المعتقدات التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية	66
جدول (11.4)	العلاقة بين الأعراف التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية	67
جدول (12.4)	العلاقة بين التوقعات التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية	68

المحتويات

أ.....	إقرار	1
ب.....	الشكر والتقدير	1
ج.....	المصطلحات:	1
د.....	ملخص الدراسة	1
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1
1.....	1.1. المقدمة	1
2.....	1.2. اشكالية الدراسة وأسئلتها:	2
3.....	1.3. مبررات الدراسة:	3
3.....	1.4. أهمية الدراسة:	3
4.....	1.5. أهداف الدراسة:	4
5.....	1.6. حدود الدراسة:	5
5.....	1.7. متغيرات الدراسة:	5
6.....	1.8. نموذج الدراسة:	6
6.....	1.9. الفرضيات	6
7.....	1.10. محددات الدراسة	7
8.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	8
8.....	2.1. تمهيد	8
8.....	2.2. مفهوم الثقافة	8
8.....	2.2.1. الثقافة (لغة)	8
9.....	2.3. مفهوم الثقافة التنظيمية	9
10.....	2.3.1. أهمية الثقافة التنظيمية	10
11.....	2.3.2. نظريات الثقافة التنظيمية	11
13.....	2.3.3. خصائص الثقافة التنظيمية	13
14.....	2.3.4. أنواع الثقافة التنظيمية	14
15.....	2.3.5. مصادر الثقافة التنظيمية	15
17.....	2.3.6. مكونات الثقافة التنظيمية	17
20.....	2.3.7. آليات صنع الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها	20
21.....	2.4. الابتكار	21

21.....	2.4.1	مفهوم الابتكار.....
21.....	2.4.1.1	الابتكار لغة
22.....	2.4.1.2	الابتكار (اصطلاحا)
23.....	2.4.2.	أهمية الابتكار
24.....	2.4.3	نظريات الإبتكار
26.....	2.4.4	خصائص الابتكار
27.....	2.4.5	أنواع الابتكار
29.....	2.4.6	مصادر الإبتكار
30.....	2.4.7.	استراتيجيات الابتكار.....
32.....	2.4.8	العوامل المؤثرة على الابتكار.....
33.....	2.5	قطاع الاتصالات
33.....	2.5.1	مقدمة عامة
34.....	2.5.2.	قطاع الاتصالات في فلسطين
35.....	2.5.3	أهمية قطاع الاتصالات في فلسطين
35.....	2.5.4	شركات الاتصالات الفلسطينية
35.....	2.5.4.1	شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel)
36.....	2.5.4.2	شركة جوال (Jawwal)
36.....	2.5.5.	شركة اوريدو (Ooredoo)
37.....	2.6	الدراسات السابقة.....
37.....	2.6.1	الدراسات العربية :
46.....		التعقيب على الدراسات السابقة.....
48.....		الفصل الثالث منهج واجراءات الدراسة
48.....	3.1	المقدمة
48.....	3.2	منهج الدراسة
48.....	3.3	مجتمع الدراسة:
50.....	3.4	اداة الدراسة
51.....	3.5	صدق أداة الدراسة:
52.....	3.6	ثبات أداة الدراسة:
53.....	3.7	إجراءات الدراسة.....

53.....	3.8. الأساليب الإحصائية
53.....	3.9. مفتاح سلم الاجابات:
55.....	الفصل الرابع نتائج الدراسة
55.....	4.1. نتائج سؤال الدراسة الأول:
61.....	4.2. نتائج سؤال الدراسة الثاني:
61.....	4.3. نتائج سؤال الدراسة الثالث:
64.....	4.4. الفرضيات
69.....	الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات
69.....	5.1. مقدمة
69.....	5.2. ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:
70.....	5.3. ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:
70.....	5.4. الاستنتاجات:
72.....	5.5. التوصيات:
74.....	قائمة المراجع
82.....	الملاحق
93.....	فهرس الملاحق
94.....	فهرس الجداول