

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية

ENIEM

فرع تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم نفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

أ . كلتينا احلام

إعداد الطالبتين:

ططاي ليزة

ططاي نبيلة

السنة الجامعية: 2023-2024

كلمة شكر

الحمد والشكر لله أولا واخيرا على ان ألهمني

الصبر والسداد لإنجاز هذا العمل، وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم:

" مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكَ
مُ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ".

اتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذة الفاضلة كلتين احلام على توجيهها السديد لنا

وتحملها اعباء اخطائنا، وجميل صبرها معنا ومن وقتها الثمين الذي امدتنا به

فلها منا أسمى معاني التقدير والاحترام ونسأل الله العلي القدير لها دوام الصحة والعافية

الشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه المذكرة

دون ان أنسى شكري لكل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب او بعيد

ونرجو من الله تعالى ان يحتسبه في ميزان حسناته.

أهداء

أهدي هذا التخرج لمن أحمل اسمه بفخر، وأتمنى أن يطيل الله حياتك حتى

ترى ثمارًا حان وقت حصدها بعد انتظار طويل ”والدي العزيز.“

وإلى ملاكي في الحياة، إلى الإحساس بالحب والحنان والإخلاص، وإلى ابتسامة الحياة وسر الوجود،

وإلى التي كان دعاءها سر نجاحي، حبيبي العزيزة ”أمي الحبيبة.“

ولأولئك الذين لديهم ميزة كبيرة في تشجيعي وتحفيزي، والذين تعلمت مثابرتهم واجتهادهم، والذين

أنا أعتمد عليهم، وأولئك الذين اكتسبت بحضورهم قوة وحبًا لا حدود لهما، ولمن

تعلمت معهم معنى الحياة ”إخوتي وأخواتي.“

ولأولئك الذين تمتعوا بالأخوة وتميزوا بالولاء والعطاء، ولمن رافقتهم في دروب الحياة السعيدة والحزينة،

ولمن كان معي على طريق النجاح والخير، ”أصدقائي.“

بحمد الله ودعاء الأم، لم يتبق سوى خطوات قليلة لإكمال مسيرتي الجامعية. شكرًا لكل من ساعدني

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذتي الكريمة: كلتين احلام التي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليها فأناارتها

لي وكلما دب اليأس في نفسي زرعت فيا الأمل لأسير قدما وكلما سألت عن معرفة زودتني بها وكلما طلبت

كمية من وقتها الثمين وفرته لي بالرغم من مسؤولياتها المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم علم النفس العمل

والتنظيم؛ وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذاتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى

.. إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك

الصالحين".

الطالبتين:

❖ ططاي ليزة.

❖ ططاي نبيلة.

ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا الى معرفة اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو ومن اجل الوصول الى مستويات مرتفعة من الابداع لدى الافراد العاملين في المنظمة ينبغي لها ان تبذل جهدا ملحوظا لتوفير الثقافة التنظيمية المناسبة والداعمة للإبداع، فالثقافة التنظيمية الابداعية تشكل تحديا لأي منظمة تبحث عن التطور المستمر والتجديد نظرا لما لها من أثر في تكوين سلوك العاملين وتوجيهه نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بشكل عام.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي واعتمدنا على اداة الاستبانة لإجراء الدراسة وقد تناولت هذه الاخيرة العاملين بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو، حيث تم توزيع (70) استبانة على مجموعة من عمال المؤسسة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وتم معالجتها احصائيا باستخدام البرنامج الاحصائي spssv20 وقد تم تدقيق اداة الدراسة (الاستبانة) من قبل، وخلصنا الى النتائج التالية:

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و السلوك الابداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو عند مستوى الدلالة 0.05 .
- ✓ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو عند مستوى الدلالة 0.05 .
- ✓ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو عند مستوى الدلالة 0.05 .
- ✓ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو عند مستوى الدلالة 0.05 .
- ✓ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاعراف التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو عند مستوى الدلالة 0.05 .

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات، التوقعات، الأعراف، السلوك الإبداعي.

Résumé :

L'étude vise à identifier les dimensions de la culture organisationnelle et son impact dans la promotion du comportement créatif, et afin d'atteindre des niveaux élevés de créativité n parmi les personnes travaillant dans l'organisation devrait avoir à faire un effort important pour fournir la culture organisationnelle appropriée, et de soutenir la créativité, la culture créative organisationnelle est un défi pour toute organisation à la recherche pour le développement Continu et novateur en raison de son impact sur la composition du comportement des employés et leur orientation vers la réalisation des buts et objectifs de l'Organisation en général.

Pour réaliser cette étude, l'utilisation de la méthode d'analyse descriptive et compter sur le questionnaire d'outils pour réaliser l'étude, et celle-ci adressé des travailleurs du entreprise Nationale des industries de l'Electroménager où (70) les questionnaires ont été distribués à un groupe de travailleurs de l'institution, et ils ont tous été récupérés et traités statistiquement à l'aide du programme Le SPSS, l'outil d'étude (questionnaire) a été vérifié par un spécialiste, et nous avons conclu les résultats suivants:

- ✓ Il existe un impact statistiquement significatif de la culture organisationnelle sur le comportement créatif des salariés de l'entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi Ouzou au niveau de signification de 0,05.
- ✓ Il n'y a pas d'impact significatif des valeurs organisationnelles sur le comportement créatif des salariés de l'entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi Ouzou au niveau de signification de 0,05.
- ✓ Il n'y a pas d'impact significatif des Croyances organisationnelles sur le comportement créatif des salariés de l'entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi Ouzou au niveau de signification de 0,05
- ✓ Il existe un impact statistiquement significatif des Attentes réglementaire sur le comportement créatif des salariés de l'entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi Ouzou au niveau de signification de 0,05.
- ✓ Il existe un impact statistiquement significatif des Normes organisationnelles sur le comportement créatif des salariés de l'entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) de Tizi Ouzou au niveau de signification de 0,05.

Les mots clés:

Culture organisationnelle, valeurs organisationnelles, Croyances organisationnelle, Attentes réglementaire, Normes organisationnelles, comportement créatif

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

أ.....	كلمة شكر
ب.....	اهـداء
ت.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ث.....	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
ج.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
خ.....	فهرس الملاحق
د.....	مقدمة

الفصل الاول: الإطار العام للإشكالية

4.....	1- إشكالية الدراسة
7.....	2. فرضيات الدراسة
7.....	3. أهمية الدراسة
8.....	4. أهداف الدراسة
8.....	5. تحديد المفاهيم الأساسية اجرائيا
9.....	6- الدراسات السابقة
14.....	التعقيب عن الدراسات السابقة

الجانب النظري

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

17.....	تمهيد
18.....	أولا: مفهوم الثقافة
19.....	ثانيا: تطور مفهوم الثقافة
21.....	ثالثا: التنظيم

23	رابعاً: الثقافة التنظيمية.....
25	خامساً: نظريات الثقافة التنظيمية.....
27	سادساً: أهمية الثقافة التنظيمية.....
28	سابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية.....
29	ثامناً: عناصر الثقافة التنظيمية.....
30	تاسعاً: خصائص الثقافة التنظيمية.....
31	عاشراً: القيم التنظيمية بالمؤسسة.....
33	إحدى عشر: الثقافة وفعالية المنظمة.....
34	اثني عشر: الثقافة التنظيمية في ظل تغيرات المؤسسة الجزائرية.....
37	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: السلوك الإبداعي

39	تمهيد.....
40	1-تعريف الابداع والسلوك الابداعي.....
40	2-مفهوم السلوك الإبداعي ومراحل.....
40	أولاً: مفهوم السلوك الإبداعي.....
41	ثانياً: مراحل السلوك الإبداعي.....
42	ثالثاً: أبعاد السلوك الابداعي.....
43	رابعاً: استراتيجيات تنمية السلوك الابداعي.....
45	خامساً: معوقات السلوك الابداعي.....
48	سادساً: تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الابداعي.....
49	خلاصة الفصل.....

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

52	تمهيد.....
53	1-منهج الدراسة.....

2- الدراسة الاستطلاعية..... 53 Erreur ! Signet non défini.

3-مكان وزمان اجراء الدراسة..... 54

4. مجتمع وعينة الدراسة 56

5. ادوات جمع البيانات في الدراسة 60

6-الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة 61

خلاصة الفصل..... 63

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج

تمهيد 65

1-عرض وتحليل نتائج الفرضيات..... 66

2-تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات..... 70

الاستنتاج العام..... 74

التوصيات 75

قائمة المراجع 77

الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	مخطط يوضح مكونات الثقافة التنظيمية الابداعية	01
57	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	02
57	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير السن	03
58	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	04
58	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
59	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	06
59	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب المهني	07
60	يوضح صدق ثبات مقياس الثقافة التنظيمية	08
60	يوضح صدق ثبات مقياس السلوك الابداعي	09
61	خاص بالصدق الذاتي للاستمارة	10
65	يوضح نتائج اختبار الفرضية العامة	11
65	يوضح نتائج اختبار الفرضية الاولى	12
67	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية	13
67	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة	14
68	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة	15

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	صدق المحكمين
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
04	برنامج الحزمة الإحصائية SPSSV20

مقدمة

مقدمة:

ان المؤسسات اليوم في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بها والتي فرضتها الايدي العاملة، وثورة المعلومات، حيث اصبحت مضطرة الى التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات من اجل النجاح والاستمرار من خلال توفير الوسائل الملائمة والمناسبة للتكيف مع هذه التحديات بل وتوجيهها بما يحقق أهداف العاملين. ومن هنا جاء ادراك بعض المنظمات بان الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح النجاح، حيث اعتمدت هذه الاخيرة على التشكيلة الثقافية والاجتماعية التي سمحت لها بتطابق أهداف المنظمة اي محاولتها قدر الامكان ارساء قيم تنظيمية تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الجدية والابداع والصرامة وكلها عناصر تدخل ضمن ما يسمى بالثقافة التنظيمية التي هي مجموعة من المعايير التي توجه سلوك الافراد في المنظمات التي يعملون بها فتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الانتاجية لما تؤديه من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الاشخاص والاشياء من حوله وفق ما تقضيه الاعراف والقيم التنظيمية بحيث تعتبر القاعدة المضيئة والموجهة للسلوك الابداعي للعاملين والداعمة للتغيير في طرق ادائهم لمهامهم والقادرة على تشجيع التفكير المتجدد وربط العامل بالمؤسسة مما يخلق مناخ مناسب يساعد العاملين على التحرر من القيود التقليدية نحو تبني افكار جديدة خلاقة وقادرة على تطوير المؤسسات وتحسين ادائها.

ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة لتسليط الضوء على الثقافة التنظيمية وأثرها في تنمية السلوك الابداعي للعاملين، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتييزي وزو على ضوء هذا تم تناول هذا الموضوع في شقيه النظري والتطبيقي ENIEM.

من خلال خطة بحث اشتملت على مقدمة وخمسة فصول كل فصل يبدأ بتمهيد وينتهي بختم خلاصة.

الجانب النظري يحتوي على ثلاث فصول وهي:

الفصل الاول: الإطار العام لإشكالية الدراسة تمحور حول ضبط اشكالية الدراسة والفرضيات مع التركيز على أبرز المفاهيم والمصطلحات المستعملة في دراستنا كما تم ايضا التطرق الى بعض الدراسات السابقة التي نرى انها تناولت الموضوع.

الفصل الثاني: جاء بعنوان الثقافة التنظيمية حيث تطرقنا الى مفهوم الثقافة وتطور الثقافة ومفهوم التنظيم وكذا مفهوم الثقافة التنظيمية، نظرياتها، اهميتها، وظائفها، عناصرها، خصائصها كما ذكرنا القيم التنظيمية بالمؤسسة، الثقافة وفعالية المنظمة واخيرا الثقافة التنظيمية في ظل متغيرات المؤسسة الجزائرية.

الفصل الثالث: جاء بعنوان السلوك الابداعي حيث تطرقنا الى تعريف الابداع والسلوك الابداعي وذكرنا مراحل وأبعاد السلوك الابداعي واستراتيجيات تنميته لوحدها وكذلك من خلال الثقافة التنظيمية وذكرنا ايضا معوقات السلوك الابداعي واخيرا تأثير الثقافة التنظيمية على هذا الاخير.

اما الجانب التطبيقي فينقسم بدوره الى قسمين:

الفصل الرابع: شمل الاجراءات المنهجية للدراسة في جانبها الميداني تضمن تمهيد دراسة استطلاعية لميدان الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، ادوات الدراسة، الاساليب الاحصائية المستعملة واخيرا خلاصة الفصل.

الفصل الخامس: شمل عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج تم فيه تقديم تمهيد ثم عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة ومن ثم الاستنتاج العام وفي الاخير تقديم التوصيات وخاتمة لموضوع دراستنا اضافة الى قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الاول: الإطار العام للإشكالية

1-اشكالية الدراسة.

2-فرضيات الدراسة.

3-اهمية الدراسة.

4-اهداف الدراسة

5-المفاهيم الأساسية اجرائيا

6-الدراسات السابقة

التعقيب عن الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسة مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك وباعتبار ان الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، والمتمثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات وهي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة كونها المصدر الحقيقي لتكوين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ولقد حظيت الثقافة التنظيمية بشكل خاص اهتمام الكثير من علماء الإدارة ومنظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات نظرا لما لها من دور فعال لتحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك أرباب العاملين وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية ومما يزيد أهمية الثقافة التنظيمية لأنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات او فشلها حيث تربط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم، وبين المفاهيم التي تدفع أعضائها الى الالتزام والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين اداء الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة. (ناصر قاسي، 2011، ص 120).

وتلعب الثقافة التنظيمية دورا أساسيا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم التي تعمل على تحسين وتطوير الاداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية وهذا من خلال تجسيد و تطوير القيم و الاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير اداء العاملين هذا ما اكدته دراسة (شبير 2007) التي خلصت الى توصيات تؤكد على ضرورة زيادة الاهتمام بتكوين علاقات طيبة مع الجهات الخارجية التي يمكن ان تقدم يد العون في حالة الازمات وضرورة تشجيع العاملين على التفكير الإداري.

وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والدينامكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة او في بيئة المنظمة الداخلية او في تركيبة وخصائص اعضاء المنظمة فأصبح من غير الممكن ان تعيش اي دولة او مؤسسة او دائرة في منعزل عن التغيرات. (الفرحان، 2003، ص15) وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصر اساسي موجود جنبا الى جنب مع المكونات الاخرى للتنظيم الإداري من: الافراد والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية ووفقا لهذه النظرة فان من اللازم ادارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الاهداف التي تسعى تنظيمات. (القيوتي، 2000، ص150).

ان أهمية الثقافة التنظيمية تزايدت لأنها تأثر على سلوك العاملين في مواقع العمل اذ ان اتساع نطاق الاشراف في المنظمات وظهور التركيبات التنظيمية المسطحة وادخال فرق العمل وتقليل الرسمية فإنها توفر المعاني المشتركة التي تتوفر عن طريق الثقافة القوية. (العاطية، 2003، ص336).

هذا ما اكدته دراسة بركات (2007) حيث خلصت في توصياتها حول أهمية تعزيز الاهتمام بالتركيز على العامل، وأهمية البعد عن روتين الاجراءات الادارية في سبيل خدمة العملاء وضرورة زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين، وضرورة العمل على تحسين العمليات.

ومع ظهور اقتصاد المعرفة وانتشار مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المستدامة، فرضت على هذه الثقافة خلق علاقات تكاملية مع متغيرات اخرى من اهمها الابداع كمحرك قادر على تحقيق التميز الفكري والتنافسي للمؤسسات، والثقافة الديناميكية بما تحتويه من قيم ومعتقدات، واعراف، وتوقعات تنظيمية تعتبر القاعدة المضيئة والموجهة للسلوك الابداعي للعاملين والدعامة للتغيير في طرق ادائهم لمهامهم والقادرة على تشجيع التفكير المتجدد وربط العامل بالمؤسسة، مما يخلق مناخ مناسب يساعد العاملين على التحرر من القيود التقليدية نحو تبني افكار جديدة خلاقة ومواكبة لتحديات الانفجار المعرفي والقادرة على تطوير المؤسسات وتحسين ادائها.

(مجلة الدراسات المالية، ديسمبر 2020، ص463).

ولتحقق المؤسسات أهدافها في ظل الانفجار واتساع المجال المعرفي والديناميكية الشديدة التي تشهدها مختلف عناصر البيئة خصوصا التنافسية منها فإنها تسعى جاهدة الى البحث عن سبل تساعد على اكتساب وبناء مزايا تنافسية تجنبها خطر فقدان المكانة والتراجع، ومن بين تلك السبل نجد الابداع الذي أصبح عامل منافسة بالغ الأهمية لقدرته على تقديم الجديد وتطوير اداء المؤسسة نحو الافضل. وبعد انتشار تبني ادارة التغيير والابتكار والابداع كتوجه داخل المؤسسات المعاصرة لما له من قدرة على الارتقاء بأدائها من جهة وتعاضم دور وظيفة التسويق من جهة اخرى، اتجهت العديد من المؤسسات على غرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى تطبيق مبادئها ضمن ما يعرف بالإبداع.

فهذا الاخير يعتبر من المواضيع المهمة والحديثة قد غدا اهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمؤسسات على سواء، فلإبداع دور هام في بقاء المؤسسة وتطورها بحيث المؤسسة التي لا تبذل ولا تتطور مصيرها التراجع بل قد يكون الزوال، فلإبداع يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة هذا ما اكدته دراسة سارة مكناسي وزكية العمرابي (2017) التي جاءت

للتعرف على مستوى الابداع في المنظمة ومحاولة الكشف عن تاثير الابداع فاستمرارية المؤسسات وبقائها ونموها وابرار أهمية الابداع في مواجهة التحديات والمشاكل التي تواجهها المنظمات .

ان معظم الابحاث التي تم اجراءها على مدى الاربعين عام الماضية تتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية على الابداع عامة كون الابداع هو نتيجة ملموسة قابلة للتقييم وان الثقافة التنظيمية تعد الحجر الاساس في تنمية السلوك الابداعي للعاملين وكل محاولة لتنمية السلوكيات الابداعية يجب ان تنطلق من تهيئة الثقافة التنظيمية ليصبح للسلوك الابداعي قيمة اساسية في ثقافة المنظمة هذا ما اكدته دراسة اميرة عبد الباقي وفريد كورتل (2019) التي توصلت الى توصيات عديدة منها ضرورة وجود تعاون بين الادارة والعاملين من اجل الدفع وتنمية السلوك الابداعي والسعي الدائم لخلق ثقافة تنظيمية تساعد على تنمية وتطوير السلوك الابداعي ومحاولة التخلي عن فكرة البيئة المغلقة و الانفتاح على العالم الخارجي.

وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي

للعاملين في المؤسسة الوطنية فرع تيزي وزو ENIEM للصناعات الكهرومنزلية

ومن هذا المنطق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الابداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو ؟

وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تؤثر القيم التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو ؟

- هل تؤثر المعتقدات التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو ؟

- هل تؤثر الاعراف التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو ؟

- هل تؤثر التوقعات التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو .

الفرضيات:

الفرضية العامة

- تؤثر الثقافة التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو .

الفرضيات الجزئية:

- تؤثر القيم التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو .

- تؤثر المعتقدات التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو .

- تؤثر الاعراف التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو .

- تؤثر التوقعات التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو .

3. أهمية الدراسة:

3.1 . الأهمية العلمية:

✓ تساعد هذه الدراسة الباحثين والدارسين والمهتمين في مجال العمل والحريصين على الابداع ونشر الثقافة التنظيمية ويمكن ان تكون هذه الدراسة مرجعا للطلاب كمحتوى يفي بالدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي.

✓ محاولة الخروج بمجموعة من التوصيات اللازمة لتعميق مفهوم الثقافة التنظيمية في تعزيز وتطوير السلوك الابداعي لدى العاملين في المنظمة.

✓ محاولة الربط بين المجالين (الثقافة التنظيمية والسلوك الابداعي).

3.2 . الأهمية التطبيقية:

تعتبر هذه الدراسة وسيلة اذ يمكن من خلالها تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية للوصول للسلوك الابداعي في العمل داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو تقديم الطرق والوسائل التي

لا يمكن من خلالها تعزيز وتنمية الثقافة التنظيمية وتقديم نماذج ابداعية في العمل والخروج من الرتابة والروتين القاتل في اداء الاعمال المختلفة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM فرع تيزي وزو وستساهم الدراسة ايضا في تقديم نظرة استشرافية ومستقبلية للانطلاق نحو عمل وسلوك ابداعي يمكن من خلاله تقديم نموذج يقتدى به في مجال العمل في المؤسسة.

4. أهداف الدراسة:

- ✓ اللقاء الضوء على واقع الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM فرع تيزي وزو.
- ✓ معرفة واقع مستوى السلوك الابداعي بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM فرع تيزي وزو.
- ✓ التعرف على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالسلوك الابداعي.
- ✓ الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الابداعي بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM فرع تيزي وزو.
- ✓ الوصول الى نتائج ودلالات ذات صلة بموضوع الدراسة تخدم وتفيد المؤسسة بالإضافة الى افاد الباحثين في المستقبل في اجراء الدراسات البحثية ذات صلة.

5 - تحديد المفاهيم الأساسية اجرائيا:

5 - 1 الثقافة التنظيمية:

هي ادراك عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM لمجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والاعراف التنظيمية داخل المؤسسة وتقاس من خلال اجابات افراد العينة على فقرات استبانة الثقافة التنظيمية .

5 - 2 السلوك الابداعي:

هي جميع التصرفات والافعال الفردية المتفردة التي يمارسها عمال المؤسسة الصناعية في موقع العمل وتشمل استكشاف الفرص وتوليد الافكار الجديدة وبذل الجهود لتطبيقها وتقاس من خلال اجابة افراد العينة على مجموعة من فقرات الاستبانة التي كانت تتناسب مع السلوك الابداعي.

6 . الدراسات السابقة:

1.6 -الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

1.6.1 -الدراسات المحلية:

- دراسة بوبكر المنصور (2007) المعنونة بـ: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

تهدف الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي ودراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الادارة العمومية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي منهجا للدراسة، نتائج الدراسة جاءت كالآتي:

✓ وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة لأفراد العينة التي أجريت عليه الدراسة بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

✓ وجود علاقة إرتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي

- دراسة عباس سمير (2008) المعنونة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD

وجاءت أهداف الدراسة كالآتي:

- ✓ توضيح البعد النفسي الاجتماعي للثقافة التنظيمية وانعكاساتها على الفرد وفرق العمل والمنظمة.
- ✓ الوقوف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها لدى مفردات عينة الدراسة.
- ✓ دراسة العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير لدى أساتذة وإداري جامعة عنابة.
- ✓ وجود فرق دال احصائيا بين استراتيجيات التغيير وتخصصات أساتذة وإداري جامعة عنابة.

- دراسة حازم: hazem khaled shehadeh impact of the organizational culture on creative behavior a field study on a sample of commercial banks operating in jordan european scientific journal septembre 2016 edition vol 12 n

تهدف هذه الدراسة الى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الابداعي من خلال دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية العاملة في الاردن ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل استبيان لعينة من 250 موظف وتشير هذه النتائج الى ان ردود الموظف في البنوك التجارية العاملة في الاردن حول الأبعاد المذكورة كانت ايجابية مع وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الأهمية ($\alpha = 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الابداعي للموظف في البنوك التجارية العاملة في الاردن.

2.1.6-الدراسات العربية:

- دراسة حسام عبد الله الاحمد (2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة حلبسوريا: هدفت الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين من خلال تحليل (95) استبانة، وقد توصلت إلى نتائج مفاده أنه يوجد أثر واضح للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الغزل والنسيج.

- دراسة حسام سالم (2016) بعنوان: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص القيادة والادارة جامعة غزة واكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا فلسطين هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الابداعي من خلال تحليل ودراسة (287) مفردة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

3.1.6-الدراسات الاجنبية:

- دراسة هوسر m hauser (1998) بعنوان: organisation culture and innovativeness of firms and integrative view international journal of technology management

دراسة ميدانية هدفت الى دراسة اثر محتوى الثقافة التنظيمية (القيم، المعايير، والمعرفة) في العملية الابداعية بالتطبيق على احدى المستشفيات السويسرية وأظهرت نتائج ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعايير والمعارف كما قسمت الدراسة الثقافة التنظيمية الى ثلاثة أبعاد تشجع او تعيق العملية الابداعية هي: محتوى الثقافة، وبناء الثقافة وقوة الثقافة كما اظهرت الدراسة وجود اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على فاعلية العملية الابداعية، اضافة الى ان الثقافة الفرعية تؤثر ايجابيا في المراحل الاولى من العملية الابداعية، وان الثقافة التنظيمية المتكاملة تعد الوسط المناسب للإبداع، وان قوة الابداع ترتبط بعلاقة طردية بمستوى الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع.

- دراسة جاسكيت (jaskyte) (2002) بعنوان: organizational culture and innovativeness in non profite humon servise organizations dissertation doctoral the unevirsiy of albama Tuscaloosa ala bama

دراسة ميدانية هدفت الى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع التنظيمي في المنظمات غير الربحية يحتوي هذا النموذج على (23) قيمة تنظيمية، وكانت القيم التنظيمية الاكثر أهمية للإبداع التنظيمي هي استغلال الفرص، تحمل المخاطر، التجريب.

اما القيم التنظيمية الاخرى التي شملها النموذج كالأمن والاستقرار والتعاون والتماسك وفرق العمل...فهي قيم مشتركة ضمن المنظمات الاقل ابداعا.

2.6 -الدراسات المتعلقة بالسلوك الابداعي:

1.2.6 -الدراسات المحلية:

- دراسة خراز الاخضر (2011) بعنوان: دور الابداع في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ماهية الابداع، طبيعة اشكاله عوائده وأهمية الابداع بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية، حيث تم استعمال نموذج "كانو" لرضا العميل وتطبيقه في المؤسسة الجزائرية حيث اخذ مؤسسة حمام "ربي" نموذج EGTT قام الباحث بدراسة تطبيقية لمؤسسة التسيير السياسي للدراسة وتطبيق نموذج "كانو" عليها باعتماد منهج دراسة حالة، كما اعتمد على المقابلات الشخصية مع مسيري المؤسسة، اضافة الى اختيار طريقة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والمتمثلة في استمارة موجهة الى الجماهير الخارجية المتعاملة مع المؤسسة، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: ان الزبون يرضى بالمنتجات الجاذبة وانه لا يوجد فروق احصائية بين المنتجات الجاذبة ومتغير الجنس وانه يوجد فروق احصائية بين المنتجات الجاذبة ومتغير الجنس.

- دراسة سارة مكناسي وزكية العمرابي (2017) بعنوان: دور الابداع في تحقيق التنمية الادارية (دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس ام البواقي).

هدفت هذه الدراسة الى فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع والتي تساعد على تحقيق التنمية الادارية والتعرف على مستوى الابداع في المنظمة محل الدراسة وامكانية التوصل الى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة المبحوثة في تحسين برامج التنمية الادارية وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع، ومحاولة الكشف عن تأثير الابداع في استمرارية المؤسسات وبقائها ونموها واستغلالها للفرص لتعزيز نتائجها وابرار أهمية الابداع في مواجهة التحديات والمشاكل التي تواجهها المنظمات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها وما الى ذلك من جوانب تدور حول اسباب ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع.

كما تم الاعتماد على ادوات جمع البيانات التالية: الملاحظة كأول اداة باعتبارها وسيلة صادقة تتضمن التدوين الدقيق للحقائق في مواقف فعلية، بالإضافة الى الاستبيان كأداة اساسية في الدراسة.

2.2.6 -الدراسات العربية:

- دراسة السعد وعبد السادة (2003): العوامل المؤثرة في تنمية الابداع في المنشأة الصناعية:

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص العوامل المؤثرة في المناخ الابداعي وانعكاسها على مستوى الابداع في المنشآت الصناعية العراقية واستخدمت الدراسة مقياس لمستوى الإبداع تمثل بحل المشكلات الإنتاجية والتسويقية واشباع حاجات العاملين الاجتماعية والنفسية، وبينت نتائج الدراسة:

✓ اهتمام الشركات الصناعية العراقية بالإبداع وعوامل تنميته، إضافة الى وجود علاقة ارتباط بين عوامل المناخ الإبداعي (سياسات المنظمة واساليب تنمية الابداع والقياس والتقييم والمحددات الذاتية والمجددات التنظيمية والبيئية).

✓ مستوى ابداع العاملين في الشركات الصناعية العراقية ووجود أثر لعوامل المناخ الإبداعي في مستوى ابداع العاملين في الشركات الصناعية العراقية.

- دراسة الغنزي (2005): الثقافة التنظيمية والابداع الاداري: دراسة استطلاعية على العاملين في الشركات العامة في مدينة الرياض:

دراسة ميدانية تناولت الثقافة التنظيمية والإبداع الاداري في الشركات العامة في المملكة العربية السعودية وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري في الشركات العامة في المملكة

العربية السعودية باستخدام مقياس فرانسيس ودكوك (1995) لقيم الثقافة التنظيمية ومقياس الحقباني لعناصر الابداع الاداري وبينت الدراسة توفر جميع قيم الثقافة التنظيمية في الشركات العامة بشكل متوسط ما عدا قيمة المكافئة وتوفر عناصر الابداع الاداري بالشركات العامة بشكل متوسط ما عدا عنصر الخروج عن المألوف اضافة الى وجود ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الابداع الاداري وان اهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تأثر على الابداع الاداري بشكل عام هي قيم الكفاءة وفرق العمل.

3.2.6 -الدراسات الأجنبية:

- دراسة كازيا وجون: 2007 KASIA ET JOHN بعنوان: هل تدعم العوامل المؤسسية الابداع والابتكار في الشركات البولندية:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الى اي حد تقوم الشركات البولندية بتسهيل عملية الابداع والابتكار وذلك من خلال تعديل النموذج الذي عمله مارتن وتيربالنش 2003 والمخصص لقياس العوامل الأربعة المؤثرة وهي: الاستراتيجية، الهيكل، نظام الدعم، والسلوك المؤسسي ومعرفة مدى دعم الشركات البولندية لعملية التعليم المؤسسي فيها. واجريت الدراسة على 67 من المدراء وكلهم متخصصين في ادارة العمال، في الشركات البولندية بواسطة الاستبيان اداة للدراسة، والتي تكونت من 40 فقرة موزعة على الأبعاد الدراسة، وتم سؤال المدراء في هذه الشركات عن كيفية تقييم هذه الأبعاد الأربعة وكان من اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة بان الشركات المملوكة بالكامل او بشكل جزئي من قبل اجانب في بولندا تدعم الابتداع والابتكار أكثر من تلك المملوكة بالكامل من قبل البولنديين.

- دراسة دي جونج 2007 DE JONG: individuel innovation the comestion between leaderships and employer innovative work behavior dissertation doctoral innuvisity amesterdam

دراسة ميدانية هدفت الى تحليل العلاقة بين القيادة الادارية والسلوك الابداعي للعاملين، وتطوير واختبار مقياس السلوك الإبداعي.

شملت الدراسة 703 عاملا و94 مديرا في المنظمات الهولندية المختلفة وتوصلت الدراسة الى بناء نموذج لقياس السلوك الابداعي يتكون من أربعة أبعاد هي: استكشاف الفرص، توليد الافكار، التحدي وتطبيق الابداع، كما بينت الدراسة ان السمات الاكثر أهمية لقيادة الابداع تتعلق بتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات واتاحة حرية التخطيط والتنفيذ واثارة الحماس والتحمي في العمل والدعم المباشر للعاملين من خلال منحهم الثقة وتقدير الجهود الابداعية.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن أغلبها تناولت الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها والسلوك الإبداعي ولذلك نجد أن أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي كأداة للدراسة من أجل وصف الظاهرة في حين اعتمدت تلك الدراسات على الاستبيان وعلى المقياس كأداة للدراسة وكانت بهدف جمع المعلومات والبيانات أما من حيث نتائج الدراسة فكانت متفاوتة فيما بينها، لكن أغلبها توصلت الى وجود أثر واضح كدراسة حسام عبد الله الأحمد (2008) ودراسة حسام سالم (2016) وهذا بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي علاوة على ذلك يمكننا القول أن هذه الدراسة اختلفت في عدد العينة وميدان ومكان الدراسة وعموما استفدنا من هذه الدراسات في صياغة الفرضيات لبناء الإشكالية في اختيار المنهج المناسب والاستفادة منها في تفسير ومناقشة النتائج.

الجانب النظري

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد.

- 1- مفهوم الثقافة.
 - 2- تطور مفهوم الثقافة.
 - 3- مفهوم التنظيم.
 - 4- مفهوم الثقافة التنظيمية.
 - 5- نظريات الثقافة التنظيمية.
 - 6- أهمية الثقافة التنظيمية.
 - 7- وظائف الثقافة التنظيمية.
 - 8- عناصر الثقافة التنظيمية.
 - 9- خصائص الثقافة التنظيمية.
 - 10- القيم التنظيمية بالمؤسسة.
 - 11- الثقافة وفعالية المنظمة.
 - 12- الثقافة التنظيمية في ظل متغيرات المؤسسة الجزائرية.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

في هذا الفصل الذي يتعرض لمفهوم الثقافة التنظيمية نحاول تفصيل كل ذلك بتقديم مدخل وصفي حول الثقافة عموما والتنظيم ثم الثقافة التنظيمية من حيث الحديث عن مفهومها، عناصرها، خصائصها وأنواعها والتأكيد على القيم التنظيمية وتصنيفاتها ودورها بالمؤسسة إضافة إلى معالجة الممارسات الثقافية في المؤسسة الجزائرية لأن الثقافة التنظيمية هي حتمية مهنية لا مناص من تواجدها في كل التنظيمات الناتجة بفعل الاحتكاكات البشرية مع بعضها البعض ومع متغيرات البيئة المهنية التي لا تعد مدخلات للعمل الرسمي.

أولاً: مفهوم الثقافة:

هناك تعريفات عديدة لمفهوم الثقافة التي تؤكد على نواتج الإنسان منها ما ينطلق من النظرة الأنثروبولوجيا، ومنها ما ينطلق من النظرة الاجتماعية، وكلها تؤكد إنسانية الثقافة. والثقافة كلمة عربية في اللغة العربية أصلاً، فهي تعني صقل النفس والمنطق، والفاطنة في قاموس المحيط ثقّف، ثقفاً، وثقافة صار حدقا فطنا، وثقفه تنقيفاً سواء وتعني ثقّف الرمح أي سويته (التويجري، 2015، ص 12-13).

فقد تكلم (محمد عبد الكريم الجزائري، 1988) من عشر استعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب، واهم معنى عندهم هو تصحيح وتقويم الاعوجاج (غيات، د س، ص 14)، حيث أن فعل "ثقّف" لم يتطابق مع الاستعمالات الجارية اليوم، ففي القرن التاسع عشر تحدث (فرنسيس فتح الله المراس) عن تثقف العقل الذي تم حسب رأيه من خلال الترويض في العلوم والفنون ودراسة المعارف الطبيعية والأدبية، وبعد إطلاع الكتاب العرب على انجازات الأنثروبولوجيا الغربية وعلم الاجتماع ظهرت تعريفات قريبة من الاستعمال الأكاديمي الحديث الذي لا يقتصر على التربية و التعليم بحيث ينظر إليها بوصفها أسلوباً لممارسة الحياة الاجتماعية، وليس بالضرورة الجهد المنفق لاكتساب المعرفة بواسطة أنماط لممارسة الحياة الاجتماعية. (زمام، 2001، ص 135-148).

وفي تعريف تايلور للثقافة بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والقيم والفن والأخلاق والقانون والعادات وجميع القدرات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع، كما تشمل الأفكار والاتجاهات والاختراعات التي يبتكرها الإنسان لإشباع حاجاته المختلفة. (الخطيب، 2002، ص 283).

ويرى (wallace.1961) أن الثقافة هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد المجتمع كبيراً، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التواتر وإمكانية المحاكاة، وقد استخلص (بن نعمان، 1988) من مختلف تعاريف الثقافة على أنها شيء مكتسب، وأنها تؤثر على السلوك الفردي والجماعي للأفراد (غيات، د س، ص 14).

أما المفكر العربي مالك ابن حني فيعرفها على أنها عبارة عن مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كراس مال أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته... فهي المحيط الذي يعكس حضارة معينة (الرشدان، 2004، ص 77).

ولعل من أبسط تعريفات الثقافة وأكثرها وضوحا تعريف أحد علماء الاجتماع المحدث (روبرت بيرستد، 1963) الذي ظهر في أوائل الستينات حيث يعرفها بقوله: أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه أو نقوم بعمله أو نمتلكه كأعضاء في مجتمع (الصاوي، 1997، ص 09).

وتتميز الثقافة بمجموعة من الخصائص كما يرى (التويجري، 2015، ص 12-13):

- ✓ أنها ظاهرة إنسانية أي أنها فاصل نوعي بين الإنسان وسائر المخلوقات.
- ✓ أنها تحديد لذات الإنسان وعلاقته مع نظائره ومع الطبيعة وما وراء الطبيعة من خلال تفاعله وعلاقته بها في مختلف مجالات الحياة.
- ✓ أنها قوام الحياة وصفا وحركة فليس من عمل اجتماعي أو فني أو جمالي أو فكري يتم إنسانا خارج دائرتها.

✓ أنها عملية إبداعية متجددة تبدع الجديد والمستقبلي.

✓ أنها اندماج كمي مستمر تدريجيا فهي بقدر ما تضيف من الجديد تحافظ على التراث السابق وتجدد قيمته الفكرية والروحية.

من ذلك نجد أن الثقافة هي كل نتائج المجتمع المادية والمعنوية منها التي ترسبت فيه نتيجة احتكاك الفرد بالبيئة الجغرافية والاجتماعية، والتي تعطيه ميزة عن غيره إذ تعد بعدا من أبعاد الهوية.

ثانيا: تطور مفهوم الثقافة:

يرى (كوش، 2007، ص 51) أن اختراع مفهوم الثقافة يكشف في حد ذاته عن مظهرا ساسي من مظاهر الثقافة التي تحقق في كنفها هذا الاختراع الذي سنطلق عليه حاليا اسم الثقافة الغربية لعدم وجود مصطلح آخر أكثر من ملائمة منه، وفي المقابل من المثير أن

لا نجد مقابلا لكلمة "ثقافة" "culture" في اغلب اللغات الشفوية للمجتمعات التي يقوم علماء الاناسة بدراستها وهذا بطبيعة الحال لا يقتضي (وهي حتمية لم يتم الاتفاق عليها بعد) أن تكون تلك المجتمعات مفتقرة للثقافة، بل لأنها لا تطرح على نفسها سؤال معرفة ما إذا كانت تملك ثقافة ما، أو تحديد الثقافة التي تختص بها على اقل تقدير.

أما (بدر، 2007) فيرى أن فريق من الباحثين يؤكدون أن البشر طوروا نساق ثقافية واجتماعية معقدة من بدايات بسيطة، ومن جهتها أكدت (A. robert) على التدرج الثقافي تطويرها كنظرية التطور الثقافي، انطلاقا من إن عقل الإنسان في كل مكان يستطيع الاختراع وتحقيق الانجازات الثقافية، بتهيئة الطبيعة لبعض الظروف المناسبة لذلك، وبالتالي فهذا التنوع في الظروف الطبيعية يؤدي إلى تفاوت المستويات الاقتصادية بين

مختلف الشعوب رغم تشابهها واشتراكها في مواجهة نفس العقبات الحياتية واعتمادها نفس الموارد ومرورها جميعا بمرحلة البربرية قبل أن تسير في طريق التقدم والنمو وما يتبعه من حروب وثورات ساعد على امتزاج الشعوب وتواصلها فيما بينها، فهذه النظرية تقوم على مبدأ أن كل الثقافات نمت ونشأت بفضل مرورها بعد مراحل تطورية أحدثت تغيرات جذرية في جوانب الحياة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، والثقافية .

هذا التشابه والاختلاف جعل المفكرين والباحثين المهتمين بهذا المجال يتفقون على نقاط تبرز قيمة وأهمية هذه النظرية التطورية والمتمثلة في المبادئ الأساسية لها وهي:

✓ أن هناك قوانين كلية تحكم الثقافة الإنسانية، وأنها تمر بمراحل تطورية حتمية متميزة، فثقافة أي مجتمع تتطور في طريق واحد خلال مراحل محددة.

✓ التسليم بظاهرة التغير الثقافي، وردها إلى اختلاف المراحل التطورية للثقافات الإنسانية، أي الثبات وتغير سمة أساسية تميز الثقافة المختلفة.

✓ اكتساب السمات الثقافية أو توارثها يعتمد على ما يمتلكه الإنسان من القدرات العقلية المرتبطة بوحدة تكوينه الفسيولوجي.

✓ عناصر الثقافة ومكوناتها قابلة للاستعارة والانتقال من ثقافة إلى أخرى.

✓ تتطور الثقافات ذاتيا وتنتقل من مرحلة إلى أخرى بظهور الشروط الكافية لذلك.

✓ الإيمان بالوحدة السيكولوجية للجنس البشري، تنمو عوامل التغير الثقافي ذاتيا وتظهر بظهور المرحلة بصرف النظر عن الظروف المكانية. (بومعراف، 2014، ص 51-52).

وأما (الصاوي، 1997) الذي يرى أن مفهوم الثقافة لم يتأثر مضمونها الدلالي إلا قليلا مع تطور الأفكار وبالتالي فقد لحق بالحركة الطبيعية للغة التي تستخدم الكناية (تحول الثقافة من حالة إلى فعل) من جهة، وبالاستعارة من جهة أخرى (تحول المعنى من تهذيب الأرض إلى تهذيب العقل) محاكية بذلك نموذجها اللاتيني cultura التقليدي باعتباره قد كرس استخدام الكلمة بمعناها المجازي. أما تعريف (ادوارد تايلور، 1871) الذي قدمه في أواخر القرن التاسع عشر في كتابه عن الثقافة البدائية والذي يذهب فيه إلى أن الثقافة هي: كل مركب يشتمل على معرفة المعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف وغير ذلك من الإمكانيات أو العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع (الصاوي، 1997، ص 09).

أن إدراك المعنى الحالي لمفهوم الثقافة واستخدامه في العلوم الاجتماعية، لا بد من العودة إلى أصله الاجتماعي، بمعنى آخر تزيد النظر في كيفية تشكيل الكلمة ثم المفهوم العلمي المرتبط بها، وبالتالي البحث عن أصله وعن تطوره الدلالي.

لم تبدأ كلمة "ثقافة" بفرض نفسها مجازاً إلا في القرن الثامن عشر ودخلت بمعناها، ومنذ الحق بها المضاف وصار يقال "ثقافة الفنون" و "ثقافة العلوم" كما لو كان تحديد الشيء المذهب ضرورياً. (كوش، 2007، ص 17)

الثقافة هي موروث اجتماعي يقيم كل ما أنتجه الإنسان من الأفكار العمليات والعادات والسلع والحرف والمواثيق التي تتعاهد عليها الجماعات المختلفة للتنظيم (غربي، نزار، 2002، ص 19).

شيئاً فشيئاً، تحررت كلمة "الثقافة" من مضافاتها وانتهى بها الأمر إلى أن استعملت للدلالة على "تكوين" و"تربية" العقل أو النفس، وعبر حركة معاكسة، ثم الانتقال من كلمة "ثقافة" باعتبارها فعلاً (فعل أو عملية التعليم) إلى اعتبارها حالة (حالة العقل المثقف عن طريق التعلم، حالة الفرد الذي يملك ثقافة)، وتكرس هذا الاستخدام في نهاية القرن الثامن عشر من قبل معجم الأكاديمية (نشرية، 1798) الذي تحدث عن عقل طبيعي بدون ثقافة مثيراً بذلك إلى التعارض المفهومي بين كلمتي "طبيعة" و "ثقافة"، وأصبح هذا التعارض أساسياً عند فلاسفة عصر الأنوار الذين نظروا إلى الثقافة على أنها سمة مميزة للنوع البشري، واعتبروا الثقافة محصلة المعارف التي تراكمت البشرية عبر تاريخها و تغيرها باعتبارها كلية. (كوش، 2007، ص 17-18).

ثالثاً: التنظيم:

تعتبر كلمة التنظيم ومنظمة ترجمة للمصطلح الانجليزي والفرنسي "organisation" وعادة ما تكتب في أمريكا organization.

أما المصطلح العربي فهو "نظم" "ينظم" "تنظيماً" ومنه كلمة "التنظيم" وتستعمل بنفس كلمة منظمة يقصد بها ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة والسيطرة. أما اصطلاحاً فقد استعمل مصطلح التنظيم نفس معناه اللغوي، ومن خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية زادوا في دقة المفهوم وتوضيحه.

يطلق اسم " التنظيم " على كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت صناعية أو فلاحية أو إدارية خدمية، شرط أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة (غيات، د س، ص 05-06).

والمنظمة هي عبارة عن مؤسسة تتكون من جماعات محددة يتصلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة، ولها بناء وهيكل عام ووظيفي يتضمن تقسيم العمل ومراكز السلطة والمسؤولية، وتحديد وسائل الممارسة لوضع السياسات والخطط وإنجاز الأعمال بما يكفل لها النمو والبقاء داخل المحيط الذي تتواجد فيه، والذي ينعكس بالإيجاب على أفراد التنظيم (غيات، د س، ص 05).

كثيرا ما تتدخل دلالات التنظيم بين العملية والكيان، حيث يعد التنظيم كعملية العمل على ترتيب الجهود لتحقيق هدف ما، في حين التنظيم ككيان يقصد به البيئة ككلها وهو ما ينطق عليه باسم المنظمة أو المؤسسة، والمقصود هنا من خلال هذا العنصر هو التحديد الثاني (التنظيم ككيان) (تاويريت، 2005-2006، ص10).

يعرف التنظيم أيضا حسب (MARCHAL DIMOCK) بأنه التجمع المنطقي لأجزاء المترابطة لتكون كل واحد تمارس من خلال السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية موحدة (بن نوار، 2006، ص16). وهو في تعريف آخر يعد نسق من الرموز والمعاني والعرف والتقاليد المتراكمة خلال تاريخ المؤسسة والتاريخ الاجتماعي الذي يشترك فيها أعضاء التنظيم ويقلونها جميعا باعتبارها موجهة لسلوكهم وعلاقاتهم ومعاملاتهم (القاسمي، 2011، ص52).

وظيفة التنظيم هي التنسيق بين نشاطات الأفراد من أجل تحقيق الهدف المشترك والمعلن وذلك عن طريق توزيع المهام، وتحقيق نسق لشبكة الاتصال والسلطة في المنظمة، وأن هذا التعريف يظهر في محاور أساسية للتنظيم من بينها:

- ❖ **مبدأ الهدف:** كل تنظيم يحوي أهداف معلنة أو ضمنية سواء كانت إنتاجية أم خدماتي تحقق من طرف الأفراد أو الجماعات.
- ❖ **مبدأ التخصص:** ويتضمن مشاركة الأفراد فيما بينهم، من خلال الأفراد الذين يحوزون على قدرات ومهارات أدائية متخصصة أو ما يعرف بتقسيم العمل.
- ❖ **مبدأ التنسيق:** يجب أن يكون هناك تناغم بين الأفراد فيما بينهم من أجل تحقيق التنسيق الجماعي وتأدية وظائف مشتركة بينهم.
- ❖ **مبدأ السلطة:** السلطة الشرعية تسمح باتخاذ القرار داخل التنظيم.
- ❖ **مبدأ التوازن:** وهو تحقيق التوفيق بين أهداف المنظمة والموارد البشرية والمادية المتوفرة من أجل تحقيق الهدف المحدد.
- ❖ **مبدأ التواصل:** وهذا يستلزم من المنظمة أن تسير بفعالية على المستوى البعيد. (Bouhafs, p 21-28)

فالتنظيم بذلك هو وحدة ذات بعد نسقي في شكل عقود ارتباطية منظمة هادفة الى تحقيق بعد اقتصادي أو إداري أو خدماتي تأسس بشكل مقصود لتحقيق غايات تحدد من قبل خطط الإدارة، ويكون بالعمل على تفعيل البعد البشري والتنظيمي في تنسيق هادف.

رابعاً: الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية مفهوم متداخل بين ما تحمل الثقافة وما يحمل التنظيم، في ظل محتوى اعتقادي وممارستي مرتبط بالمجتمع والأواصر الثقافية للعاملين من ناحية، وبالمؤسسة ككل من ناحية أخرى، كونها وحدة تنظيمية في بيئة مجتمعية لها دلالاتها الثقافية الخاصة.

حيث انه مع مرور الزمن تتكون في الشركة (المنظمة) مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالة مؤلفة بذلك ما يمكن تسمية بثقافة الشركة (ثقافة المؤسسة) وهذه الأخيرة يمكن أن تعرف على أنها طريقة عمل للأشياء المتعلقة بالشركة، حيث تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف وسياسة الشركة وللسلوك الملائم وغير الملائم فيها، وبشكل عام فان الثقافة تقوم بعدة وظائف منها خلق الإحساس بالهوية لدى العاملين. (نجم، 2006، ص81).

يؤكد (بشير محمد) على مفهوم (ثقافة المؤسسة) بدل (الثقافة التنظيمية) في تعريف نقدي لها وأن كل تنظيم مطبوع بالخصائص السوسيو ثقافية لمجتمعه، ومن هنا يظهر التأثير الجوهرى للمكان والزمان في صقل هذا التصور وذلك ما يلاحظ في البداية أن المستوى اللغوي يحمل ثلاث سمات.

الثقافة في المؤسسة "culture dans l'entreprise" وثقافة المؤسسة "culture d'entreprise" ثقافات المؤسسة "les cultures dans l'entreprise" يعني ضمناً ليس هناك ما يمكن تسميته بالثقافة التنظيمية المحضة، أي أن ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداد لعناصر ثقافة المجتمع (المحيط)، ويعني الثاني أنها مستوحاة من الداخل في الوقت الذي يلاحظ فيه استعمال صيغ الجمع في الحالة الثالثة لثقافات متعددة. (بشير، د، س، ص 07-08).

قد فضلنا الحديث عن الثقافة التنظيمية بدلا من ثقافة المؤسسة لان اغلب الدراسات الحديثة تؤكد على الثقافة التنظيمية والتي لها مرادفات الدراسات الانجلو سكسونية، أما ثقافة المؤسسة موجودة في المفردات الفرنسية "la culture d'entreprise" وأخذت مفهوم "la culture organisationnelle"، في الأدب التنظيمي الفرنسي، ولكننا سوف نحافظ على المفهوم المترجم من اللغة الأجنبية كما ورد في النص الأصلي سواء ثقافة المنظمة وثقافة المؤسسة.

وعند الحديث عن تركيبة مفهوم " الثقافة التنظيمية" الذي جمع اصطلاح "الثقافة" واصطلاح "التنظيم" بكل ما يحملان من أبعاد معقدة وذات دلالة فعلية تأخذ من الرسمي ومن اللارسمي وكذا من التنظيمي ومن الثقافي.

ثقافة المؤسسة المتمثلة في نسق القيم والمعتقدات المشتركة هي نسق فرعي الى جانب نسق الرقابة ونسق البنية الهيكلية في تفاعله من اجل إنتاج معايير السلوك أي إنتاج الضوابط التي تحكم السلوكيات، وتوجهها حتى لا تكون هذه السلوكيات عشوائية وغير مضبوطة والأهداف التي تكونت من اجلها المؤسسة.

يمكن أن نقول: أن النسق الفرعي للثقافة بكل مضامينه (قيم، معتقدات، رموز، طقوس) يكمن دوره الأساسي في:

✓ ضبط السلوكيات والأفعال وتوجيهها.

✓ تحقيق التناسق والانسجام داخل المجموعة البشرية المكونة للتنظيم.

✓ تقديم اطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الخارجية وكيفية حلها.

✓ يمنح هذه المجموعة البشرية آليات الدمج والانتماء تجعلها قادرة على الاستمرار والبقاء رغم كل ما تضمنه من فوارق وعدم مساواة بين أعضائها (بن عيسى، 2005، ص149).

عرف كيرت لوين الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة. (حريم، 2003، ص262).

ويعتبر الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي يعتمد منه المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف.

(الغالبى، العامري، 2005، ص182)

ويعرفها (schein 1985) على أنها نسق من المسلمات القاعدية، المعايير، القواعد القيم المصطنعة في المنظمة والمكونة عن طريق الجماعة من اجل التكيف داخل البيئة المهنية، من خلال وجهة النظر الموحدة التي تؤدي بالأفراد إلى التفكير والعمل بشكل موحد. (Sarnin, 2007, p 114).

أما تعريف (برنوطي، 2007، ص122) من خلال اعتبارها أن الثقافة التنظيمية معيارا نموذجيا لسلوكيات العاملين وحسب تعريفها هي نظام القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة داخل المنظمة والتي تساهم في تحقيق معايير سلوك العاملين.

الثقافة التنظيمية هي: مجموعة من القيم والعادات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أفراد المنظمة وطريقة تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. (أبو بكر، 2003، ص406).

كما ورد في تعريف (الفريجات واخرون، 2009، ص264-265) على أنها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم، وهي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات

والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات.

خامسا: نظريات الثقافة التنظيمية:

مفهوم الثقافة التنظيمية في الدراسات التنظيمية والسلوك لم يأتي من فراغ، وإنما كان نتيجة جهود ودراسات تناولته من مختلف المقاربات التنظيمية والوظيفية والنسقية والبنائية تمخض عن ذلك التنظير لهذا المفهوم، وسوف نورد أهم النظريات التي عالجت هذا المفهوم:

1.5-نظرية الأنظمة الاجتماعية والثقافية:

كانت هذه النظرية السائدة عند علماء الأنثروبولوجيا للفترة السابقة باستثناء العالم المعاصر (مارفن هايرس) الذي يرى بان الثقافة هي إلاً نظام اجتماعي ثقافي ويمكن توضيح هذه المدارس وفروعها فيما:

1.1.5-المدرسة التزامنية:

تؤكد النظرة التزامنية على تطويق المدى وتؤكد على العمليات التي تدخل ضمن نوع معين من الثقافة وقد انطلق من النظرية التاريخية التي تشمل نظرتي الانتقال التاريخي والتكيف البيئي في المنظمة، فان الباحثين الذين بحثوا فيها يفترضون أن المكونات الاجتماعية والتركيبية يجب أن تتكامل تماما مع المحاور الفكرية والرمزية في المنظمة ويعتقدون أن المنظمات ما هي إلا أنظمة اجتماعية تركيبية تمتزج مكوناتها الفكرية وفي شكل معاني والقيم المشتركة وأنظمة المعرفة والمعتقدات مع التركيب الاجتماعي في مفهوم كلي للمنظمات. (العزاوي، 2009، ص78).

2.1.5-المدرسة الوظيفية:

تعد الثقافة في المفهوم الوظيفي أداة ووسيلة تمكن الفرد بان يكون في موقع أفضل للتغلب على المشكلات الصعبة والمحددة قد تواجه أثناء البحث عن البدائل، وهي نظام من المعرفة والمعتقدات كما يرى (العطية، 1993) كما تعرف بأنها من المفاهيم المادية والأحداث والسلوك والمشاعر التي تنتج من العقل الإنساني عن طريق القواعد وأساليب المنطق اللاشعوري أيضا وعند العودة إلى الفكر الإداري نجد أن لهذه المدرسة وجودا في الأدب التنظيمي فيما يتعلق بالحاجات الإنسانية وتأثيرها على المنظمات، إذ لوحظ ذلك في مدرسة العلاقات الإنسانية وضمن مفاهيم النجاح الذاتي، كما ينبغي على المنظمات أن تكيف تراكيبها وعملياتها لكي تمكن الإنسان من إشباع حاجاته من خلال عضويته في المنظمة. (العزاوي، المرجع السابق، ص70-80).

2.5-مدارس التطور التاريخي:

وتشمل على:

1.2.5-مدرسة التكيف البيئي:

تصور هذه المدرسة الثقافة على أنها نظام للأشكال السلوكية والمتوارثة اجتماعيا التي تؤدي إلى ربط المجتمعات الإنسانية مع مواقعها البيئية، وتشكل الأنظمة الاجتماعية الثقافية مع بيئتها على شكل ترابط جدلي وهي عملية تبادلية أو معلومات مرتدة سببية.

وتعد البيئة عاملا فاعلا مساعدا في نشوء الثقافة التي بدورها تؤدي إلى التأثير في الخصائص البيئية كما يرى (هايرس وموران، 1988) (الغزوي، 2009، ص81) حيث أن المنظمات ليست ضمن فضاء اجتماعي فحسب بل هي كذلك ضمن فضاء إقليمي ووطني وهو من يحدد حركية الأشخاص المنظمون تحت هذا الفضاء ويتأثر بها بالرغم من اختلافات ثقافة الأفراد كما يرى (Sarnin, 2007, P 117-118).

2.2.5-مدرسة الانتشار التاريخي:

ينظر أصحاب هذه المدرسة إلى أن الثقافة من كونها تشكيلات مؤقتة وتفاعلية وروحية مستقلة ناتجة عن الظروف والعمليات التاريخية، إذ يهتم علماء الأنثروبولوجيا بالانتقال أو هجرة الصفات الوراثية من نظام إلى آخر ومن زمان لآخر بواسطة عمليات الانتشار وعمليات التبادل الثقافي كما يرى (kreoder kluckhohn, 1952).

وفي نظرية المنظمة التركيبية إذ تعد العوامل التاريخية من العوامل الأساسية، في تفسير التحول الثقافي وعمليات الانتشار الثقافي (الغزوي، المرجع السابق، ص81).

3.2.5-نظريات التكوين أو نشوء الثقافة التنظيمية:

هناك عدة مفاهيم في الأدب العربي التنظيمي تتعلق بهذا الإطار، إذ يمكن فهم المنظمة بشكل أفضل فيها لو نظرنا إليها على أنها ثقافة كما يرى سمرتش (smiricich 1983)، وبذلك فالمنظمات ما هي إلا أشكال تعبيرية ومظاهر للوعي الإنساني ولا يمكن دراستها وتحليلها بمعطيات اقتصادية أو مادية، بل عن طريق أفكارها ومظاهرها الرمزية والتعبيرية.

4.2.5-نظرية المؤسس والقائد:

القيادة التحويلية كما يرى (pettigrew 1979) أو القيادة التبادلية بمعنى تبديل الثقافة السائدة في تنظيم معين، بأخرى جديدة ليعرفوا بالقيادة الرموز التحويليين، أي يقومون بتغيير النمط الثقافي السائد في التنظيم عن طريق تغيير الأنظمة والهيكل التنظيمي، ومن أجل إنجاز التنظيم هنا لجا القادة إلى تغيير كل الأنظمة (القوة، الرقابة، الهيكل التنظيمي)، من أجل تعزيز المشاركة والمرونة وتسير التكيف والإبداع، لأن هذه المكونات

التنظيمية تساعد على نجاح أهداف كثيرة من التنظيمات وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي. (بومعروف، 2014، ص122).

5.2.5- النظرية التعددية:

يفسر لويس (LOUIS 1980) أن نشوء الثقافة ضمن منظور النظام عبر الانظمة الفرعية تتمثل بالثقافات الثانوية الفرعية، ولأن الثقافة التنظيمية تكون محكومة بفعل الآليات الرسمية لتدعيمها، فإن أثر الثقافات الفرعية لن تتيح لها فرصة الانتشار بسهولة بفعل وجود الحاجز المهني وهو سبب نشوئها، وبتأثير الصراعات الناجمة عن التباين في قيم وافتراضات الجماعة. (العزاوي، المرجع السابق، ص90).

سادسا: أهمية الثقافة التنظيمية:

إن دراسة الجانب الثقافي للأفراد في المؤسسة وقيمهم تفيدنا في عدد من الجوانب ذات الارتباط الوثيق بنشاط المؤسسة ونتائجها باعتبار هؤلاء الأفراد ذوي أثر كبير في تحديد تلك النتائج. ومما تفيدنا فيه دراسة هذا الجانب ما يلي حسب (داداي عدون، 2003، ص 105-106).

إن البحث في القيم التي يؤمن بها العاملين ويدافعون عنها سواء كأفراد أو كجماعات في المؤسسة يساعد على أخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم في مختلف المستويات الإدارية، كما أن تحديد القيم المتعلقة بالأفراد في مختلف مناصبهم يعطي إمكانية واسعة لتنبؤ بالسلوك الذي ينتج عنهم سواء في الحاضر أو في المستقبل خاصة ردود أفعالهم نتيجة اتخاذ قرارات متعلقة بنشاطهم في المؤسسة أو عند مشاركتهم فيها.

بالتعرف على القيم التي يتصف بها الأشخاص في المؤسسة مثل الرغبة في الانجاز، إعطاء اعتبار للوقت، الجدية في العمل وغيرها من الصفات المرتبطة بالشخصية يسمح باختيار الأشخاص والأفراد الذين يتوفرون على استعدادات فكرية وسلوكية لتحمل المسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري.

بالاطلاع على دوافع الأشخاص وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة المادية والمعنوية والايجابية والسلبية انطلاقا من أنماطهم واتجاهاتهم، نستطيع اختيار أحسن أنواع المحفزات التي تؤدي دورها بشكل فعال وفي الوقت المناسب والظروف المناسبة.

إن الأهمية تكون أيضا على مستوى "محيط المؤسسة الخارجي" حيث أنها ملزمة بالتعرف عليه ودراسة ثقافته حتى لا تتعارض في معاملتها مع هذا المحيط، سواء كمتعاملين مباشرين في شكل زبائن وموردين ومتعاملين ماليين أو غير مباشرين مع باقي مختلف أفراد المجتمع والمؤسسات والمنظمات الأخرى.

كما إن أهمية دراسة الثقافة التنظيمية ترتبط بأهميتها في ذاتها داخل التنظيم والتي نلخصها في جملة

العناصر التالية: (مرسي، 2005، ص42)

1. تساهم الثقافة التنظيمية في تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات الأخرى.
 2. تمكن من تحقيق انتماء الأفراد للمؤسسة وتحيزهم لها.
 3. تعمل على تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأفراد العاملين.
 4. تساعد على تجديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم.
 5. تمكن المؤسسة من التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوكيات الأفراد.
 6. تخفيض معدلات دوران العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل.
 7. تحفيز الطاقات والاهتمامات والسلوكيات على الأهداف الكبرى للمؤسسة كمحور رئيسي للنشاط الوظيفي.
- ❖ كما أن للثقافة أهمية بالغة في المؤسسات من خلال الأبعاد التالية:

1. أنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
2. أنها بمثابة الإطار الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
3. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة كالابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
4. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
5. تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات.
6. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير والحرص على الاستفادة منه وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات، الحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير (ابو بكر، 2005، ص407).

سابعا: وظائف الثقافة التنظيمية:

فقد أورد (حريم، 2009) وظائف مهمة للثقافة التنظيمية حيث أنها:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم المشتركة يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
2. تسهيل الالتزام الجماعي: أن الشعور بالهدف المشترك يشجع على الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3. تعزيز استقرار النظام: تشجيع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فنقافة المنظمة توفر المعاني المشتركة في تفسير لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. (حريم، 2009، ص 312-313).

ثامنا: عناصر الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة المؤسسية كيان مركب تتفاعل عناصره الفرعية لتقدم المحتوى الثقافي لهذا التنظيم، ومن بين أهم الأنساق الجزئية المشكلة لهذه العناصر نجد ما يلي: (مرسي، 2005، ص 44).

❖ اللغة:

وهي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.

❖ الطقوس والشعائر:

تتمثل في الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم، ردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع كل ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار الممارساتي لحركة الأفراد وتفاعلهم.

❖ الأساطير:

هي وسيلة لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مرارها.

❖ الأبطال:

هم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة، وما نتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها، وهؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.

وهناك من يضيف عناصر أخرى هي حسبهم مكونا للعناصر الثقافية في التنظيم نذكر منها: (العزاوي، 2009، ص 47-48).

❖ الرموز:

هي وسيلة تمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار فيما بينهم ونقل المعاني ومثال ذلك شعارات المؤسسة أو عملها.... الخ.

❖ الاحتفالات والمواعيد:

حيث معظم الشركات تعمل على جعل قائمة تواريخ احتفالية خاصة بهم وهي جزء من ثقافة المؤسسة كالاحتفال بتاريخ تأسيس المؤسسة أو تاريخ نجاحاتها الكبرى....

حيث أن هذه العناصر تتفاعل فيما بينها تفاعلا معقدا لترسي دعائمها في بيئة المؤسسة وتظهر متجلية في السلوك التنظيمي للمورد البشري، هذا مع العلم أن هناك عدة جهات تنظيمية تتاط لها مهمة الحفاظ على استمرارية هذه الثقافة أهمها ما يلي:

أ . الإدارة العليا:

ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، حيث إلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم في استخدام لغة واحدة، مصطلحات، عبارات، طقوس مشتركة، ومعايير سلوكية تتضمن توجهات حول العمل والفلسفة العامة، فإذا ما حافظت الإدارة العليا وسياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل، فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة ذاتها.

ب . اختيار العاملين:

تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، إلا انه في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها.

ج . المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن لا تعلم وتنشأ العاملين الجدد على الاندماج مع ثقافتها التنظيمية.

تاسعا: خصائص الثقافة التنظيمية:

سمات الثقافة التنظيمية لا تبتعد عن الخصائص العامة للثقافة مضافا لما يمنح لها التنظيم من محتوى نو خصوصية شاملة، ومن جملة الخصائص يمكن أن نذكر ما يلي: (سلاطينة وقيرة، 2008، ص38).

✓ الثقافة عامل للتمايز والتماسك.

✓ الثقافة حقيقية تنظيمية لا بد من تواجدها.

✓ الثقافة هي التي تكسب المؤسسة خاصية معينة فهي بمثابة الهوية.
✓ ليست الثقافة التنظيمية شيئاً تشكله هيئة التسيير حسب طريقتها ونهجها ونمطها وإنما تساهم فيه فحسب.

✓ تشكل القيم الإجرائية وحدها الحقائق التي تكون المؤسسة وتحدد سلوكيات الأفراد.
✓ وجدت الثقافة التنظيمية قبل مجيء أغلب الأفراد الذين يشكلون المؤسسة حالياً فوجودها سابق عنهم.
✓ يعتبر الأفراد في المؤسسة حاملين للثقافة التنظيمية التي تبدوا في الواقع مستقلة عنهم.

عاشرا: القيم التنظيمية بالمؤسسة:

تمثل القيم حقيقة جوهرية في حياة المنظمة وتشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، وتحتاج إلى جهود عظيمة حتى تكتسب المنظمة هويتها وشخصيتها مع مختلف الأطراف.
فقد اختلف المفكرون والعلماء في وضع تعريف موحد للقيم التنظيمية، حيث أن كل واحد ينطلق من منظور فكري يختلف عن المنظور الآخر وسوف نبرز فيما يلي أهم المعالجات لمفهوم القيم التنظيمية:
هي مجموعة الأسس والقواعد والضوابط تتشكل من مصادر محددة وتصبح إطاراً مرجعياً من المعايير تحكم منهج تفكير وتصرف وسلوك الأفراد داخل المنظمة للتمييز بين ما هو مقبول وما هو مرغوب وما هو صحيح وما هو غير صحيح وما هو مشروع وما هو غير مشروع، وما يترتب عليه السلوك الوظيفي الإداري من جهة نظر المؤسسة والمجتمع. (ابو بكر، 2010، ص111).

تعتبر القيم كما يرى (العدلوني، 2002) من العوامل الرئيسية التي تسعى لها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها وتطوير أداء موظفيها، وتمثل القيم كبعد أساسي في الثقافة، قوة دافعة للمنظمة وأفرادها وتعتبر عن شخصيتها وتميزها عن غيرها وتؤثر على أدائها وقراراتها على جميع المستويات. (بوقرة، 2008، ص150).
حيث يعرف (نوبس، 1980) القيم على أنها مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة، إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد واعتراف المجتمع، ولا تنطلق تصرفات العمال وسلوكياتهم من عدم،

وإنما تكون نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات التي تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حوله من أمور مادية واجتماعية وحضارية وبالتالي الحكم على الأمور وتقييمها والتصرف إزاءها تبعاً لطبيعة تلك الأفكار.

يعرف الباحثان (فرانسييس وودكوك) أن القيم التنظيمية على أنها عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ، وما هو مهم وغير مهم وتبنى عليها أعمالنا في المنظمات كما يعرفها (سعد عبد الرحمان) قيم

المنظمة عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية.

1.10- تصنيفات القيم التنظيمية ودورها بالمؤسسة:

من المعلوم انه لا توجد منظمة بدون قيم حتى وإن كانت هذه القيم خفية غير واضحة أو متداولة، وقد تقطنت المنظمات الحديثة لأهمية البعد الثقافي بصفة عامة والقيم بصفة خاصة وأثرها على سيرها ووجودها وتحقيق أهدافها، فهي تحرص على إيجاد انسجام بين أفرادها ومحيطها وذلك من خلال خلق أو بناء ثقافة تنظيمية تحقق هذا الهدف، ولهذا نجد بعض العلماء وضعوا نسق أو منظومة بحيث تؤدي إلى تفاعل القيم مع بعضها، وبالتالي تعمل على تحقيق الأهداف وتنظيم سلوك الفرد والمنظمة من بين التصنيفات التي وضعت نجد ما يلي:

1. القيم الجوهرية:

وهي القيم التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم وتمثل عناصر أساسية في المنظمة وغالبا ما تأخذ الطابع الأخلاقي، كالصدق والعدل والاحترام المتبادل، وفي الحقيقة فإن هذه القيم مطلوبة قبل أن تبدأ المنظمة عملها ووضع خطته ومنها على سبيل المثال:

الإنسان أفضل استثمار، التطوير المستمر، الدعم المتواصل والتدريب المستمر.

2. القيم الأساسية:

تمثل خصائص وصفات المنظمة، خدماتها، ومنتجاتها فيما تعمل هذه القيم على تحقيق رؤية رسالة المنظمة وأهدافها، وإن نجحت المؤسسة في الحفاظ على هذه القيم والالتزام بها فإنها تسبب ظهور القيم في المستوى الثاني.

3. القيم البنائية:

نتيجة لالتزام المنظمة بالقيم السابقة والعمل من أجل انتشارها، فهي مخرجات أو نتائج للقيم السابقة، ومنها على سبيل المثال: الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، المسؤولية، والالتزام. (التويجري، 2015، ص 12-13)

2.10- مبادئ القيم التنظيمية:

تعتبر القيم هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأعمال العامة حيث تؤدي دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين، لذا فإن القيم التنظيمية الواضحة والفعالة يجب أن تتوفر على الشروط التالية: (محمد عبد الكريم الجزائري، 1988).

1. أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين.
 2. أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بالمؤسسة.
 3. أن تكون محدودة العدد، وواضحة الهدف.
 4. أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
 5. أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة كما يرى (هريوت، 2003، ص66) انه على المنظمة وبحكم الضرورة أن تتخذ الكثير من الأحكام ذات صلة بالجانب القيمي، كما انه يجب أن تكون القيم التي تم اتخاذها على أنها أهداف تنظيمية محدودة وبذلك يمكن تحقيقها في أي موقف.
- (زمام، 2001، ص135-148)

إحدى عشر: الثقافة وفعالية المنظمة:

يشير (غيات، 2015، ص149) أن المؤسسات الإنتاجية تعاني من مشاكل بشرية من خلال أثر المحيط الثقافي، وقيم العمال واتجاهاتهم نحو العمل وممارساتهم المهنية، مما يؤدي إلى ضعف فعالية العمال والمشرفين والمديرين وهو ما يؤثر بدوره على فعالية المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالوطن العربي.

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Waterman et Peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء، إن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات، متفوقة الأداء والانجاز. ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لاستراتيجية المنظمة، وأن أي تغيرات في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغيرات متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل. (حريم، 2009، ص320)

اثني عشر: الثقافة التنظيمية في ظل تغيرات المؤسسة الجزائرية:

أ. التطورات المرحلية للمؤسسة الجزائرية:

الوضعية التي عرفت الجزائر عشية الاستقلال أملت عليها تجديد كل طاقاتها المتوفرة لتحقيق التنمية الاقتصادية والقضاء على مظاهر التخلف متعمدة على المدخل الاشتراكي كأسلوب، فتدخلت الدولة في الحياة الاقتصادية مثل أغلب الدول المستقلة حديثا متبنية ملكيتها لكل الثروات الوطنية، حيث كانت مسؤوليتها كاملة في بناء الاقتصاد، فأقامت قطاعها العمومي الذي أصبح المحور المركزي للسياسة الاقتصادية، المالية والاجتماعية، كما أصبحت المؤسسة الخلية الأساسية باعتبارها منتجة للسلع والخدمات ومحقة للتنمية الاقتصادية والتغير الاجتماعي.

حيث تنشئ الدولة هذه المؤسسة وتشرف عليها بواسطة هيئة وصية تلزمها بتنفيذ جميع توجيهاتها من خلال الخطة الموضوعة لها في إطار الخطة الشاملة للدولة وتراقب جميع أعمالها التسييرية. كما قد تم تعيين ضرورة للاقتصاد الوطني منذ السنوات الأولى للاستقلال، لكن أول خطوة تم وضعها كانت سنة 1970، بعد الخطة الثلاثية 67-69 التي اعتبرت " خطة أولية" فقط (ناجي، 1985، ص45) وعلى أثر ذلك عاشت بعض المؤسسات العمومية الجزائرية في هذه الفترة المرحلة الأولى وبعضها الآخر المرحلة الثانية من مراحل دورة علاقات الدول بالمؤسسات العمومية التي حددها "Taib Hafsi" في ثلاث مراحل وهي: (سحنون، 2004، ص59).

✓ التعاون: La coopération

✓ التصادم: La confrontation

✓ الاستقلالية: L'autonomie

حيث في مرحلة التعاون يكون للدولة دور تحديد الأهداف المؤسسة والوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، فتبقى المؤسسة كمنفذ لقرارات الإدارة المركزية، وعندما تصل المؤسسة إلى مرحلة نضج معينة تتحول علاقتها مع المركز في صراع وتصادم ويرجع القرار لصالح أحد الطرفين على حساب الطرف الثاني وذلك حسب علاقات القوة فيما بينها. (سحنون، المرجع السابق، ص60).

إلا أن تلك الأزمة دفعت بالحكومة القيام بعدة محاولات لإعادة التوازن وهيكلية المؤسسات، وانتقلت انطلاقا من 1988 بعد تحول جذري وتدرجي من النظام المركزي إلى اقتصاد السوق الذي يكيف الهياكل الاقتصادية الداخلية والمؤسسة العمومية حسب المعايير، هذه المعايير المفروضة بسبب الانتشار الواسع للمؤسسات العمومية في مختلف الدول وخاصة المتخلفة منها، حيث أصبحت هذه المؤسسات عنصرا أساسيا لسياستها

التمنوية من جهة، ومن جهة أخرى قد أكدت تجارب تلك الدول أن اغلب المؤسسات العمومية عانت من أعباء مالية ثقيلة قد أعلنت تقارير التنمية العالمية خاصة تقارير Bird و FMI أن المؤسسات العمومية قد تشكل مشكلا للدول للاعتبارات التالية:

1. تحمل ميزانية الدولة لعبء كبير نتيجة تدعيمها لتلك المؤسسات.
 2. اعتبار المؤسسات العمومية من أكبر المقترضين في الأسواق المالية الأجنبية.
 3. الارتفاع المعتبر للديون والانخفاض المستمر في مردوديتها. (سحنون، المرجع السابق، ص 60)
- أن عملية تنظيم هذه المؤسسات لها أهمية ثانوية، والمشكل الأساسي يظهر في العلاقات بين المؤسسات والدولة، لان هذه الأخيرة تملك أكبر المعايير لاتخاذ القرارات وبناء عليه تقترح الهيئتان السابقتان Bird و FMI على الدولة التي تضمن هذا النوع من المؤسسات حلولاً جذرية تتمثل أساساً فيما يلي: (بن عنتر، 2002، ص 125)

-استعمال طرق تسيير مؤسسات القطاع الخاص في المؤسسات التي لا يمكن خوصصتها، هذا ما سلكته الدولة الجزائرية إذ قد أدى إلى التفكير الخصوصي في إيجاد حلول جذرية هيكلية ضرورية لا تعتمد على التصحيح المالي للمؤسسات، بل ستسمح تلك الحلول بتخلي الدولة عن تمويلها وبهذا بدا الإصلاح الاقتصادي الجزائري مرتكزا على محورين أساسيين. (واضح، 2002، ص 11)

-استقلالية المؤسسات كشكل لتسيير المؤسسة العمومية بقانون رقم 01.88 ل 12.88.88.

-تبعة عدة إصلاحات في عدة ميادين وقطاعات تشجع وتدعم التسيير الحالي للمؤسسات أي الاستقلالية.

(واضح، المرجع السابق، ص 11)

فالمؤسسة الجزائرية بذلك لم تشهد حالة من الاستدباب نتيجة وقوعها في مزالق تنظيمية وبشرية وتسييرية...الخ، وفي كل مرة الأمر الذي كان يضطرها في كل حين إلى السعي في ميلاد مشروع تنموي مؤسسي جديد لا ينفك في كل مرة إلا أن يتمازج مع البعد الثقافي المجتمعي والبعد الثقافي المؤسسي مما يجعله يعطي افرازات متوقعة وأخرى غير متوقعة ناتجة حصيلة الاحتكاكات التنظيمية بالخلفيات البشرية في التنظيم.

ب . سمات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية:

كثيرا ما نلاحظ بالتنظيمات ذلك التناقض بينما يحمله الأفراد في أذهانهم نظريا، وما يقومون به فعلا في الواقع أي تناقض الفكر مع الممارسة وهذا حال الواقع المؤسسي الجزائري بدوره من خلال السلوكيات التناقضية لعماله فان ما سألتهم عن الوقت قالوا الوقت من ذهب، وإذا سألتهم عن العمل قالوا العمل عبادة، وإذا سألتهم عن إتقان العمل قالوا أن الله يحب من يتقن العمل، وهكذا فان لكل سؤال جوابه الذي يتناسب مع القيم السائدة

نظريا عن حب العمل والتغيب عن العمل والانضباط والغش والولاء للمؤسسة والتضامن، حيث هي في الحقيقة عند ملاحظة مضامين السلوك التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية واقعا تجدها قيم مهجورة عمليا إلى حد ما (القاسمي، 2014، ص110).

كما أن التنظيمات الجزائرية لا تختلف في خصائصها عن غيرها من الدول العربية ودول العالم الثالث عموما في المجتمعات النامية، إذ أن هناك انتشار للامية، وحداثة هجرة كثيرة من العمال الريفيين إلى المدن وضواحيها، وكذا تحول من الأعمال الفلاحية إلى الأعمال الصناعية، الأمر الذي أدى إلى ظهور بعض القيم والعادات داخل المجتمع منها الولاء للقبيلة، الميل للكسل، عدم إعطاء الوقت حقه من الاهتمام، عدم التعود على العمل تحت إشراف المسؤول والانصياع لأوامره، كما أن هناك موقف يميل لعدم عمل المرأة والشك في علاقات المرأة العاملة، ناهيك عن ميل كثيرا من أفراد المجتمع إلى الاتكالية والخمول وعدم الاكتراث بالعمل الجدي (غيات، 2003، ص27).

كما أن هناك يربط الكثير من سلبيات المؤسسة الجزائرية بالتكنولوجية التاريخية التي تعرض لها المجتمع خاصة الاستعمارية منها وخلفته من قمع وانهزامية انعكست على سلوك العامل في البيئة التنظيمية كونه يسحب ثقافة المجتمع معه للتنظيم.

إضافة إلى ما سبق من خصائص الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية يمكن طرح ما يلي من خصائص والتي يتم فيها الربط بين الامتداد القبلي والقروبي وانعكاسهما السلبي على البيئة التنظيمية حيث تمتاز المؤسسة الجزائرية على أثر ذلك بـ: (قرفي، 2008، ص110).

✓ غياب المحاسبة وغياب إلزامية الوصول إلى نتيجة معينة وغياب التسيير بالأهداف وكذا اللامبالاة للمستهلك (الزبون).

✓ الاعتماد على مبدأ (المعرفة) فالمواطن الجزائري يلجا إليها كلما أراد قضاء الحاجة أو الحصول على خدمة لدى مؤسسة ومهما كانت قيمة تلك الخدمة ونوعيتها وحتى إن كانت حقا من حقوقه الشرعية فهو يلجا إليها أيضا، حيث هي عملية وساطة يأخذ من خلالها الوسيط مقابلا ويكون المقابل إما رمزيا يتمثل في الاعتراف بإسهام الوسيط ومكانته وقدراته أو يكون المقابل ماديا أو أجرا ماليا وذلك هو موضوع الرشوة.

✓ انتشار ما يسمى بثقافة السر المتمثلة في منع تسرب المعلومات حول قضية أو خدمة ما إلى غاية الفوز في السبق والاستفادة من قرارات المؤسسة وقوانينها، وكذا منع تسرب المعلومات حول القرارات التي تتخذها المؤسسة باستعمال السلطة التقديرية وتقادي استعمال القانون.

✓ طبيعة السلطة الاستقلالية والانفرادية تؤدي إلى ممارسات تعسفية من طرف الفاعلين القائمين على المؤسسات وذلك راجع إلى أن القرارات التي تتخذها المؤسسات "غير قابلة للطعن" (في الواقع وليس بمفهوم القانون) ونادرا ما تقدم المؤسسة الأسباب الحقيقية التي تقف وراء القرار المتخذ. وإضافة إلى أن المؤسسة غيّبت حق الطعن لدى العامل والزيون، فقد نمت أيضا لديها صورة المؤسسة القوية ذات السيادة المطلقة التي طائل من موارد الطعن في قراراتها وحي صورة من الصور التي تشكل الخيال الاجتماعي للإدارة والمؤسسات الجزائرية. (قرفي، المرجع السابق، ص110).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نجد أن الثقافة أصبحت من المكونات الأساسية في المنظمات الحديثة والتي تجعل العامل لا يعمل في ظل فوضى سلوكية وإنما يعمل في جو نظامي واجتماعي وثقافي معترف به جميعا، لأنه ناتج عن التواجد العفوي للعاملين اجمعهم في التنظيم بما يخلقونهم من ردات استجابية وأنماط من الفعل اتجاه العمل أو اتجاه بعضهم البعض، ونجد أن الثقافة التنظيمية هي مكن الايجابية وهي مكن السلبية بما يثبت فيها من قيم ترعى الفاعلية أو ترعى الانسحابية، ويكون نتائجها لها سلوك العاملين في التنظيم. أما في الواقع الجزائري لا يمكن إغفال ما مرت به المؤسسة الجزائرية من توجيهات تسييرية (اشتراكية، راس مالية) ولا حتى من أساليب إدارية تخطيطية بدءا من التسيير الذاتي إلى الخصخصة مارين بمرحلة الشركة الوطنية وإعادة الهيكلة ومن ثم استقلالية المؤسسات خلال الثمانينات، كل هذه المراحل أثرت على الثقافة التنظيمية من حيث القيم المقررة فيها.

الفصل الثالث: السلوك الإبداعي.

تمهيد.

1-تعريف الابداع والسلوك الإبداعي.

2-مفهوم السلوك الإبداعي ومراحله.

أولا: مفهوم السلوك الإبداعي.

ثانيا: مراحل السلوك الإبداعي.

ثالثا: ابعاد السلوك الإبداعي.

رابعا: استراتيجيات تنمية السلوك الإبداعي.

خامسا: معوقات السلوك الإبداعي.

سادسا: تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن المنظمات التي تسعى نحو النجاح والبقاء والاستمرارية، لا تتوقف عن التخطيط وجعل الأهداف لمقابلة الوضع الحالي فقط بل هي تبحث عن التجديد والإبداع والعمل على تنمية السلوكيات الإبداعية لدى أفرادها ومن ثم الإبداع ولما له من أهمية بالغة في حياة المنظمات فهو الوسيلة الهادفة للتطوير والابتكار وإيجاد الحلول للمشكلات المختلفة التي تواجهها المنظمات والسعي من خلال الإبداع إلى إيجاد طرق جديدة ومنتجات وخدمات جديدة تكسب المنظمة الميزة التنافسية.

1-تعريف الابداع والسلوك الابداعي:

1.1-تعريف الإبداع: يعرف الإبداع لغويا الإتيان بشيء لا نظير له فيه جودة وإتقان حيث يكون هذا الشيء ابتكار لم يسبق له مثيل ويعرف الإبداع اصطلاحا بأنه عملية تقوم على تحويل الأفكار الجديدة والخيالية إلى حقيقة واقعة وينتج عنها إحضار شيء جديد غير موجود مسبقاً إلى الوجود (تعريف ومعنى الإبداع في قاموس اللغة العربية المعاصر).

ويعرف الإبداع على أنه نشاط عقلي هادف يؤدي إلى أفكار جديدة ويعبر عن حلول لمشكلة ورغبة في البحث عن حل منشود والتوصل إلى نتائج لم تكن معروفة من قبل ويعرفه تيرنو أنه محاولة للبحث عن طرق غير مألوفة لحل مشكلة جديدة أو قديمة ويتطلب ذلك طلاقة الفكر ومرونته وأصالته والقدرة على تطوير حلول للمشكلات وتفصيلها وتعريفها.

يعرفه اليسون على أنه الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها بشيء من الطلاقة والمرونة والاختلاف. (العنوم، ص 251)

2- مفهوم السلوك الإبداعي ومراحله:

أولاً: مفهوم السلوك الإبداعي:

ارتبط السلوك الابداعي ارتباطاً قوياً بالإنسان، لأن العقل البشري هو مصدر الابداع، وعند دراسة السلوك الإبداعي في المنظمات لابد من التركيز على أنه أحد أنماط السلوك التنظيمي، بدلا من الخلط بين وبين الناتج الإبداعي الذي يمثل نتيجة السلوك الابداعي.

السلوك التنظيمي: هو حصيلة تفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية كما ان الفرد مكون من أبعاد جسدية ونفسية تؤثر على سلوكه وتشكل جزءا لا يتجزأ من الفرد أي أن الفرد يعبر عن هذه الأبعاد بطريقة أو بأخرى اثناء تعامله مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها وأشار الحسنية (1999) إلى أن لكل إنسان سلوك يختلف عن الآخر، نتيجة لاختلاف طبيعة الانسان الجسدية والنفسية من جهة ونتيجة لاختلاف بيئة الانسان وتربيته وثقافته وحاجاته من جهة اخرى.

وبما اننا معنيون بدراسة السلوك التنظيمي فلا بد من دراسة الكيفية التي يتفاعل بها الفرد مع البيئة الداخلية للعمل، فقد حدد المدهون والجزراوي (1995) العناصر النفسية (السيكولوجية) للإنسان: بالشخصية والنظرة إلى الذات والإدراك والدافعية والتعلم، كما حدد عوامل البيئة الداخلية بالثقافة التنظيمية ودينامية الجماعة، والهيكل التنظيمي والقواعد والتشريعات، كما توضح المعادلة التالية:

البيئة التنظيمية ← سلوك تنظيمي x الفرد

ثانيا: مراحل السلوك الإبداعي:

يؤكد العديد من الباحثين ان السلوك الإبداعي وحل المشكلات يشكّلان نفس الظاهرة من حيث الجوهر او على الاقل يحملان نفس الأبعاد وفي هذا الصدد ترى دراسة (العواد) بان السلوك الابداعي شكل راقى يظهر في حل المشكلات واتخاذ القرار فعلى سبيل المثال اقترحت دراسة pernes ودراسة noller ودراسة iskassen ودراسة treffinger نموذجا للسلوك الابداعي مكونا من المراحل التالية البحث عن المعلومات، تحديد المشكلة، توليد الأفكار، إيجاد الحل أو الحلول، القبول بالحل) (السعيد جوال، 2015 ص 189-190).

من جهة اخرى يعتبر النموذج الذي قدمته دراسة wallas من أكثر النماذج تداولاً بين الباحثين حيث يفسر ضرورة السلوك الابداعي من خلال المراحل الأربعة الآتية:

1-مرحلة الاعداد والتحضير: يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات واستخدام الخلفية النظرية والبحث في الذاكرة من اجل إجراء القراءات المختلفة حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى الامر الذي يشكل الاعتراف بالحاجة الى حل مبدع وليس حل تقليدي لمواجهتها. (السعيد جوال، المرجع السابق، ص190).

2-مرحلة الاختمار او التفريغ: تستغرق هذه المرحلة فترة اطول او أقصر وهي تمثل ادق مراحل الابداع واهمها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تحمله من معاناة واللام حيث تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، وتحدث من خلالها محاولات هائلة ادارية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة.

3-مرحلة البروغ او الاشراق: وتتجسد في هذه المرحلة خصائص الابداع الذاتية التي تمثل فاصلاً بين ما يمكن ان يقوم به اي باحث وبين ما يقوم به المبدعون وتعتبر مرحلة البروغ عن الحالة التي يستطيع فيها الانسان اعادة ترتيب افكاره وربطها بما يسمح له بالوصول الى الترتيب الامثل لها ويتم ذلك بإعطاء العقل الظاهر فترات للراحة بعدم التفكير او التركيز على المشكلة المحددة بحيث يحتويها العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي الى حل نموذجياً لها فيتدفق الحل مرة اخرى الى العقل الظاهري في صورة بزوغ ابداعي معين.

4-مرحلة التحقيق: في هذه المرحلة يتم تجريب واختيار الافكار الجديدة التي تم الوصول اليها ويفضل ان يجرب كل مبدع فكرته قبل ان يعلنها، وان يتأكد من صحتها وفعاليتها كما عليه ان يتوقع النقد من قبل الآخرين وألا يستبعد ظهور من يناقض فكرته او نظريته، والمهم هنا ان مرحلة التحقيق تفيد المبدع في التعرف على

مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة مما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل ان يترجمها على شكل نواتج ابداعية نهائية. (السعيد جوال، المرجع السابق، ص 190).

ثالثا: أبعاد السلوك الابداعي:

اهتم الباحثون في الآونة الاخيرة على تطوير نموذج أكثر شمولية بحيث تكون هذه النماذج متعددة الأبعاد ويستخدم هذا البحث نمودجا شموليا متعدد الأبعاد لتحليل مفهوم السلوك الابداعي قدمه klasioun et street يقوم هذا النموذج على خمسة أبعاد للسلوك الابداعي:

1: اكتشاف الفرص:

هو البعد الذي يهتم بالبحث عن الفرص الابداعية بقصد التعلم والاستفادة منها ويرى kruger ان عملية الابداع عادة ما تبدأ بما يسمى بفجوة الاداء او عدم التلاؤم بين الاداء الفعلي والممكن مما يدفع العاملين الى استكشاف الفرص الجديدة ويعتبر klasium et street ان استكشاف الفرص شرط ضروري لبدء عملية الرحيل عن الانظمة او الروتين الراسخ في المنظمة وتبقى الفرص المستكشفة اشياء متناثرة ومتقطعة ولا تتلاءم مع الأنماط المتوقعة او المشكلات الموجودة في طرق العمل او حاجات الزبائن غير المحققة. (سليمان الحجايا، مجلة العلوم التربوية والنفسية)

2: توليد الأفكار يهتم هذا البعد بخلق الافكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة ويؤكد Mugford بان الافراد هم المصدر اي فكرة جديدة، و street et klasioun ان امتلاك افكار جديدة شرط ضروري للإبداع ويبرز توليد الافكار بشكل رئيسي من مزج او اعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات او تحسين الاداء. (عبد الله الأحمد، 2008، ص 71-72).

3: التحقق: هو البعد الذي يعني بصياغة الافكار والحلول وتجربتها باستخدام الوسائل العملية، ثم تقييم الافكار والحلول الابداعية المطروحة ويرى Griffin ان التحقق يقرر صلاحية الافكار المطروحة يقدم الادلة الواقعية للنتائج المتوقعة.

4: التحدي: هو البعد المتعلق بعمليات الابداع الاساسية، وذلك بملاحظة الافكار والحلول الابداعية الكامنة وتجربتها، وتحمل المخاطر في سبيل دعمها، ويرى street et klasioun ان العاملين يتحملون المسؤولية الاساسية في تقديم الابداع في اغلب الاحيان، دون تكليف رسمي من الادارة، انما الاشخاص الذين يشعرون بالتزام قوي اتجاه فكرة معينة، يكونون قادرين على اقناع الآخرين بها.

التطبيق: هو البعد الذي يتضمن متابعة تطبيق الفرص الابداعية، وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر وقبول الابداع كجزء من الوضع الراهن الجديد (سليمان سالم الحجايا، المرجع السابق).

رابعاً: استراتيجيات تنمية السلوك الإبداعي:

تهدف استراتيجيات تنمية السلوك الإبداعي الى ازالة العوامل المعيقة للسلوك الإبداعي والتخفيف من أثرها لتهيئة البيئة الملائمة للإبداع، كما ان اختيار هذه الاستراتيجيات يعتمد على العوامل المعيقة للسلوك الإبداعي في المنظمة ويأتي استجابة لوجود مثل هذه المعوقات وتعتبر عملية صياغة وتطبيق هذه الاستراتيجيات الخطوة الاولى في تنمية السلوك الإبداعي ومن هذه الاستراتيجيات:

1: مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الاخطاء: ان الخوف من ارتكاب الاخطاء يعود بشكل رئيسي الى الاعتقاد بان الفرد يمكن ان يكون محترماً في عيون الآخرين إذا لم يرتكب اخطاء، وهذا الاعتقاد غير صحيح، كما ان اكتشاف هذه الحقيقة سيساعد على مقاومة عامل الخوف، كما يمكن معالجة الخوف من ارتكاب الاخطاء بالتركيز على الهدف النهائي.

2: تشجيع الافراد على التعبير عن افكارهم بحرية: وذلك من خلال احترام تباين وجهات نظر العاملين والتشجيع على ذلك.

3: تشجيع الافراد على المخاطرة: وذلك من خلال التقليل من أهمية الافكار المترتبة على الافكار الإبداعية وتوفير الحماية للعاملين من مخاطر تطبيق افكارهم الإبداعية

4: الحد من الاشراف المفرط: وتوفير قدر من الاستقلالية لدى العاملين ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من اداء أعمالهم.

5: تزويد الافراد بالتغذية المرتدة عن سير أعمالهم. (هيجان، 1999، ص 437).

*تنمية السلوك الإبداعي من خلال الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات او فشلها، لهذا كان على المنظمة ان تعمل جاهدة على توجيه السلوك الإبداعي لعاملها بشكل تلقائي غير الزامي لتحقيق التماسك والانسجام والتعاون بينهم من اجل تنمية السلوك الإبداعي لهم وتحقيق أهدافهم بصفة خاصة وأهداف المنظمة بصفة عامة، ومما يلي نذكر مطلبين اساسيين:

1- الثقافة التنظيمية الإبداعية كأساس لتنمية السلوك الإبداعي:

تعتبر الثقافة التنظيمية الابداعية من اهم التوجهات الادارية التي تعرفها المنظمات اليوم فهي الثقافة التي تدعم وتعزز توجهات المنظمة التجديدية والتطويرية وذلك من خلال احداث التغيرات اللازمة في القيم والسلوكيات والممارسات والتوقعات والمعتقدات بالاعتماد على التغيرات التي تم احداثها في طريقة التفكير للعاملين، لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على البيئة التنظيمية الداعمة للسلوك الابداعي وملامح الثقافة التنظيمية الابداعية بدورها الفعال في تنمية السلوك الإبداعي. (ابو جامع، 2008، ص50).

1.1- البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع: تلعب بيئة المنظمة دورا حيويا في توفير المناخ المناسب والامكانيات الضرورية للإبداع فالنظام الاداري المرن والمناخ الذي تسود بين العمال علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع السلوك الابداعي للعاملين وقد بينت الدراسات ان الممارسات التالية في المنظمة تساعد في تنمية الابداع التنظيمي:

- ✓ تشجيع العاملين على طرح الافكار والاستماع اليها واحترامها وكذلك الاعتراف بمساهماتهم في الانتاج
- ✓ ايجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الافراد والتعبير عن الافكار ومناقشتها.
- ✓ التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم اعطاء الامور الاجرائية اهتماما أكثر مما تستحقه.
- ✓ تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل الى افكار ابداعية جديدة.
- ✓ تقييم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- ✓ دراسة الافكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.
- ✓ الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره امرا ضروريا وطبيعيا. (الحراشنة، الهيتي، ص 149).

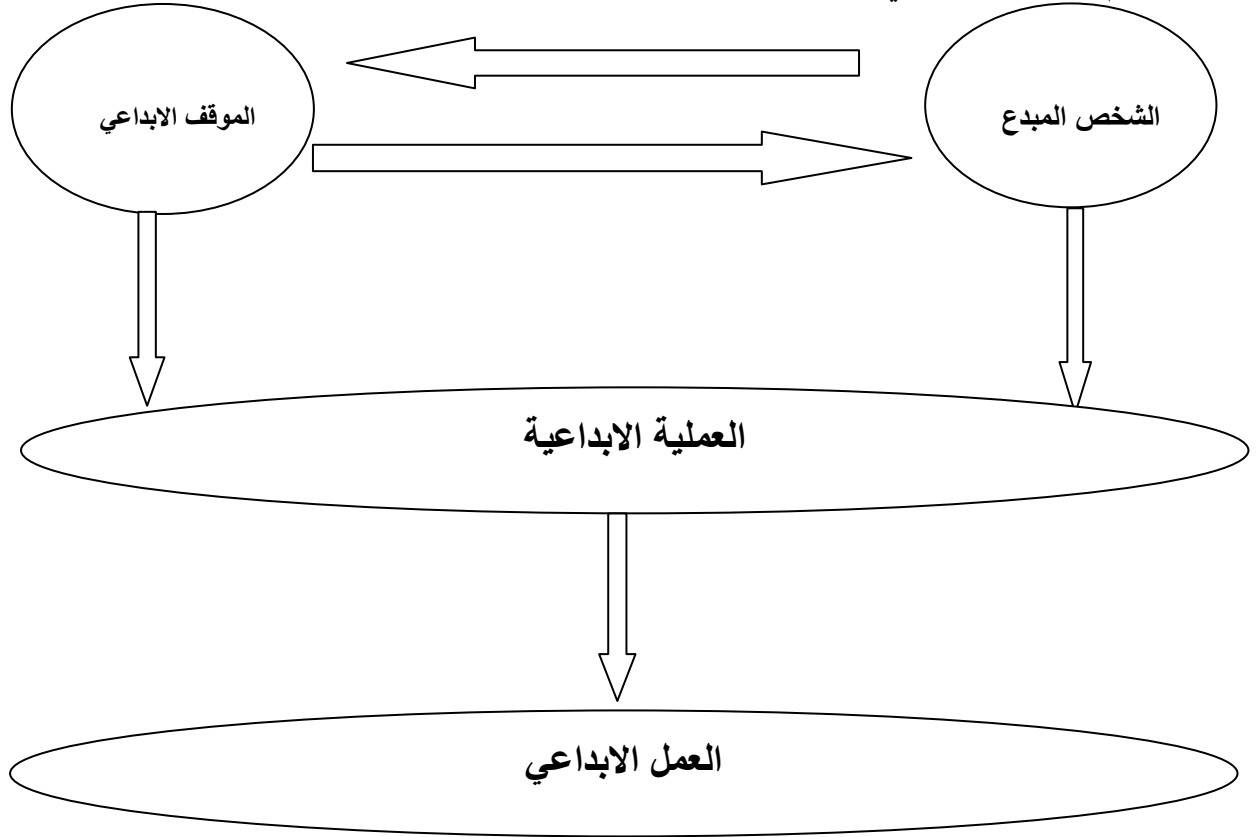
2.1- خصائص وملامح الثقافة التنظيمية الابداعية:

تتمثل خصائص ثقافة المنظمات المبدعة فيما يلي:

- ✓ الانتماء في المنظمة بما يدفع بالعاملين الى المحافظة على ممتلكات المنظمة وسمعتها.
- ✓ الحس الاقتصادي والاجتماعي لدى العاملين مما يدفع الى خفض نفقات وتحسين مستوى الجودة.
- ✓ العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.
- ✓ الايمان بمواهب الآخرين. (الفاعوري، ص71).

3.1-مكونات الثقافة التنظيمية الابداعية: تعتمد الثقافة التنظيمية الابداعية في مكوناتها على عدة مكونات

اساسية يتم توضيحها فيما يلي:



المصدر: محمد علي العيد وسامية ندا شهوان، استراتيجية التفكير، ص 295.

2-وسائل الثقافة الإبداعية تتضمن وسائل انتقال الثقافة الابداعية الى العناصر التالية:

- ✓ التدريب على وسيلة او أكثر من وسائل تعزيز الابداع.
- ✓ معالجة تغيير الاتجاهات والاساليب السلبية في حل المشاكل ليكون الفرد أكثر مرونة وانفتاحا وتقلبا للمناهج الاخرى في حل المشكلات.
- ✓ بناء القدرة لدى الفرد للتأثير على واقع الآخرين لحل المشكلات بطريقة ابداعية.
- ✓ تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات وذلك من خلال النظر الى المشاكل على انها تحديات ايجابية بدلا من النظر اليها باعتبارها عقبات تحول دون التفكير الابداعي.
- ✓ بناء صورة الذات ويقصد من هذا ثقة الفرد بنفسه وقابليته للتغيير والتأكيد ان له قدرات عقلية كامنة أكثر مما يعتقد حيث يساعده التدريب على الابداع في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته في التغيير. (رفعت الفاعوري، ص27).

خامساً: معوقات السلوك الإبداعي:

ان التصرفات والافعال المتفردة التي تمارس في موقع العمل التي تهدف الى الحصول على النتائج الابداعي، تواجه بمجموعة كبيرة من المعوقات قبل الحصول على النتائج الابداعية، فقد تركزت جهود الكثير من الباحثين للكشف عن هذه المعوقات من اجل التخلص منها او التخفيف من اثرها و اشار هيجان (1999) الى ان الاسلوب المتبع في معظم الابحاث التي هدفت الى الكشف عن المعوقات هو قياس اتجاهات العاملين، لذا جاءت النتائج متباينة فيما يتعلق بعدد ومسميات هذه المعوقات، وفي هذا البحث سنعتمد في دراسة معوقات الابداع على العوامل المؤثرة في السلوك الابداعي سواء بشكل معيق او مشجع للإبداع وتقسم هذه العوامل الى عوامل نفسية (ذاتية) وعوامل بيئية (داخلية وخارجية). (هيجان، 1999، ص190)

1-العوامل النفسية:

هي العوامل التي تتعلق بذات الفرد وتتأثر بخبراته وأساليب تعامله مع محيطه الاجتماعي، وتؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المراحل الاولى من العملية الابداعية، وخاصة مرحلة التفكير الابداعي، حيث تتأثر هذه المرحلة بشكل مباشر بقدرات الفرد الادراكية ودوافعه الشخصية ومستواه العلمي ونمط شخصيته فقد حددت الدهان 1992 معوقات السلوك الابداعي بمعوقات ادراكية تتمثل بعدم ادراك العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح بسبب عزلها عن سياقها او تضيق نطاقها او صعوبة ادراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها ومعوقات شخصية تتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والرغبة في تحقيق النجاح السريع. (الدهان، 1992، ص192)

كما اضاف هيجان (1999) الى معوقات الابداع غياب الدوافع الداخلية اما الكبسي (2003) فقد اشار في معرض حديثه عن معوقات الابداع الى معوقات ادراكية تتمثل في عدم توظيف الاستعدادات الذهنية والمشاعر والاحاسيس في فهم الواقع او التفكير في المستقبل طالما ان هذا الجهد لا يرتبط بالعمل اليومي، اضافة الى معوقات شخصية تتعلق بالخوف من المسالة القانونية ونقد الاخرين (عامر الكبسي، 2004، ص257).

2-عوامل البيئة الداخلية (التنظيمية):

هي العوامل التي تتعلق بالثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وديناميكية الجماعة، والقواعد والتشريعات وتركز الدراسة الحديثة بشكل كبير على الاثر الذي تلعبه البيئة التنظيمية في تشجيع او اعاقا الابداع فقد حدد العساف (1990) المعوقات التنظيمية بتركيز الادارة على التمسك الحرفي بالقوانين كأهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين وهيمنة الاداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الادارية على المنظمات، والنظرة التقليدية للربحية والاعتقاد

الخطأ بان المدخل الافضل للربح هو تقليل التكاليف، الامر الذي يحول دون تخصيص ميزانية كافية لأغراض البحث العلمي ورعايته. (عبد المعطي عساف، 1990).

كما لخصت صقر (1993) معوقات الابداع بعدة عوامل يعتبر غيابها لدى الافراد او المنظمات عائقا للإبداع وهذه العوامل هي: ضعف ثقة الفرد بنفسه النابع من خوفه من الفشل المترتب على الابداع، وعدم حبه للمخاطرة، الى جانب الرغبة الشديدة من جانب المنظمة في الالتزام بالأنماط والقواعد المألوفة في العمل الامر الذي يؤدي الى الحد من قدرة الافراد على تقديم الحلول والمقترحات الجديدة للمشكلات اليومية التي يواجهونها في منظماتهم.

كما اضاف هيجان (1999) بعض المعوقات التنظيمية للإبداع ومنها: غياب جو الحرية، والافراط في مكافئة النجاح، الاعتماد على الخبراء، عدم شيوع جو المرح والتسلية، وغياب المساندة والدعم، وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

3-عوامل البيئة الخارجية:

هي العوامل التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالفرد ممثلة بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، التي تؤثر في تشجيع او احباط السلوك الابداعي، كالاتجاهات والقيم الثقافية السائدة في المجتمع التي تتضمن الطاعة والخضوع والامتثال والمبالغة في تمجيد الماضي والاتجاهات التسلطية، اضافة الى التدهور الاقتصادي والاجتماعي، والعنف السياسي والاضطرابات الامنية والتمييز بين الجنسين.

ويشير زكريا (1987) الى العقبات التي اعاقت ومازلت تعيق عملية التفكير الابداعي في المجتمعات

العربية ممثلة بما يلي:

1-الأسطورة والخرافات: التي تقوم على افكار العلم ورفض مناهجه.

2-الخضوع للسلطة: باعتبارها المصدر الذي لا يناقش.

3-أفكار قدرة العقل: مقارنة بقوى اخرى كالحسد والخيال التي لا تتطلب السير بخطوات التفكير العلمي، وتعد قوة مكملة للعقل.

4-الإعلام المضلل: الذي يقوم بنقل المعلومات مستخدماً ثورة الاتصالات الحالية والهدف من هذا الاعلام هو تزيف عقل الانسان والانحراف بإرادته في اتجاهات مرسومة مسبقاً. (فؤاد زكريا، 1987).

مما سبق نجد ان استعراض جميع العوامل المعيقة للسلوك الابداعي هو امر في غاية الصعوبة او غير ممكن، نتيجة لكثرة هذه العوامل من جهة، واختلاف هذه العوامل من منظمة الى اخرى من جهة ثانية، لذا لا بد

من ترك الباب مفتوح امام المنظمات لتحديد العوامل المعيقة للسلوك الابداعي الموجودة لديها، ثم صياغة الاستراتيجيات الكفيلة بإزالة هذه المعوقات او التخفيف من أثرها.

سادسا: تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الابداعي:

يعد السلوك الابداعي أحد الاسس المهمة لتحسين مستوى وكفاءة وفعالية العمل بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة، وحتى يبدع الفرد لمنظمتة يجب ان تتوفر المنظمة على بيئة تتقبل الابداعات بكل انواعها، اذ لا يمكن للفرد في بيئة ترفض كل ما هو جديد وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة ابداعية يجب على الادارات ان تقتنع بان العاملين بإمكانهم ان يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، ووجب على المنظمة ان تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق عملية الابداع لدى العاملين.

والثقافة التنظيمية لها دور ايجابي في تنمية الابداع، بما تحتويه من قيم وقواعد ومعايير وانماط السلوك التي يشترك فيها العاملين في المنظمة، ولتفعيل او تنمية السلوك الابداعي في المنظمة على هذه الاخيرة ان تمنح الابداع الاسبقية الاولى في اهتماماتها لدوره الفعال في بناءها وتنميتها وان تتعامل مع جميع الافكار التي ترد ولا سيما المؤثرة منها، ومنح الافراد المبدعين درجات معقولة ليولد لديهم الحافز لتكرار النجاح، فضلا عن منحهم المكافآت المادية والمعنوية التي يستحقونها، فجدد المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع على المخاطرة والاختيار والتجربة وتكافئ الاخطاء وتتنظر الى الفشل على انه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول فضلا على المقاومة والتأكد من تطبيق الابداع، كما وان الثقافة التنظيمية تسعى الى تنمية خصائص شخصية مثل: الثقة بالنفس والمثابرة والتنظيم والانفتاح على البيئة وتكوين الذات وهذا يعكس دور الثقافة التنظيمية في الابداع لدى الفرد. (الصرايرة، 2003، ص211).

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الالمام بالحيثيات النظرية للسلوك الإبداعي، حيث تناولنا بداية الإطار العام للإبداع من خلال مفهومه كما تناولنا مفاهيم للسلوك الإبداعي وأبعاده بالإضافة الى تحليل نظري لطبيعة علاقة مع الثقافة التنظيمية للمنظمة.

فخلصنا في هذا الفصل الى ان السلوك الإبداعي يمكن التعبير عنه على شكل افعال وممارسات تظهر الرغبة في التميز والتجديد الدائم كما تناولنا مراحله

كما خالصنا الى بناء نموذج خاص لتنمية السلوك الإبداعي، فتم التطرق فيه الى استراتيجيات تنمية السلوك الإبداعي فركزنا هنا اساسا على البيئة التنظيمية والمناخ المساعد على ازدهار الافكار والممارسات الإبداعية، وللمساعدة على ذلك اقترحنا ان تعتمد الادارة الإبداعية على تقنيات واساليب خاصة.

كما خالصنا في الاخير الى ان هناك علاقة وأثر للثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي والمطلوب هنا الان هو السعي الى اختبار هذه العلاقة ميدانيا من خلال الاستبيان الذي سنقوم به في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية ب تيزي وزو.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. الدراسة الاستطلاعية
3. مكان وزمان اجراء الدراسة
4. مجتمع وعينة عينة الدراسة
5. ادوات جمع البيانات في الدراسة
6. الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول هذا الفصل توصيفا شاملا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ويضمن تحديد منهج الدراسة ثم الدراسة الاستطلاعية ومجتمع الدراسة ثم حجم العينة نوعها وطريقة اختيارها وتقنيات جمع البيانات وكذا الأساليب الإحصائية المعالجة للبيانات.

التذكير بالفرضيات :

الفرضية العامة

- تؤثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو.

الفرضيات الجزئية:

- تؤثر القيم التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو.

- تؤثر المعتقدات التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو.

- تؤثر الأعراف التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو.

- تؤثر التوقعات التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM فرع تيزي وزو.

1- منهج الدراسة:

المنهج هو مجموع من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه بالتالي هو الذي يساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي واسئلة وفروض البحث. (زرواتي، 2008، ص176)

ان اختيار منهج البحث يعتبر من اهم مراحل البحث العلمي ويعني يجب اتباعها بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة (سلاطينية، الجيلاتي، 2004، ص217).

وعليه فالارتباط معناه دراسة العلاقات المحتملة بين حدثين او أكثر، يتعلق الامر اساسا بالنظر فيها إذا كان التغير في حدث ما يصاحبه تغير في الحدث او الاحداث الاخرى. (بوحفص، 2011، ص27).

لذا استخدمنا المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لأغراض الدراسة الحالية الذي يهدف الى الوقوف على وصف الاثر وتفسيره والربط بين مدلولاته للوصول الى النتائج التي تفيد الفهم الصحيح للدراسة ولأنه المنهج الذي يراه الطالب الانسب لموضوع الدراسة الحالية وأهدافها.

2 - الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية من أهم الخطوات التي يلجأ إليها الباحث للتعرف على ميدان بحثه وقابلية الإنجاز كانت المرحلة الأولى للدراسة الإستطلاعية هو إجراء إستطلاعي والهدف منه التعرف على المؤسسة والجو التنظيمي السائد فيها، لقد تم البحث على الميدان النموذجي الأكثر صلاحية بموضوع الدراسة الذي يهدف كما سبق الذكر إلى الكشف عن الثقافة الموجودة في المؤسسات وتأثيرها بالسلوك الابداعي ومن أجل هذا قد قمنا بزيارات إستطلاعية عديدة، توجهنا إلى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتييزي وزو وذلك في يوم 11 مارس 2024 بهدف تكوين فكرة أولية على المؤسسة والتعرف عليها من قرب وجمع معلومات حولها ولمعرفة إذ كانت تتناسب مع متطلبات دراستنا بعد ذلك قمنا بإنجاز إستبيان لعرضه على الأساتذ المشرف من أجل الحصول على آراءه وملاحظاته حول مضمون وشكل الإستبيان بالنظر إلى موضوع وأهداف وفرضيات الدراسة، فأخذناها بعين الإعتبار ومن ثم بعد تصحيحه قمنا بعرضه على الأساتذة المحكمين لتصحيح الأخطاء الواردة في الإستبيان وللتأكد من صدقه سمحت لنا الدراسة الإستطلاعية من إمكانية إجراء الدراسة في الميدان وهذا بإجراء مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية حيث شملت المقابلة الأسئلة التالية:

- هل لديك إمكانية لإستقبالنا في مؤسستك لقيامنا بالدراسة الميدانية حول موضوع دراستنا؟

- هل تقبلون لنا بالمشاركة مع العاملين في أداء عملهم بصفة أن نلاحظ نوعية عملهم وتدوين الملاحظات؟

- ما هو عدد عمال المؤسسة؟

- هل يمكنكم تقديم معلومات أكثر حول المؤسسة مثل:

- تعريف بالمؤسسة.
- نشأة المؤسسة.
- مهام كل مصلحة في المؤسسة.
- ساعات العمل.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- هل يمكننا مقابلة بعض من عينة موظفيكم لتطبيق عليهم أسئلة دراستنا لجمع بعض المعلومات عليهم؟

- هل يمكننا توزيع إستبيان على عينة من العمال بالمؤسسة؟

- هل يمكننا إسترجاع هذه الإستبيانات في وقت قصير؟

كذلك قمنا بإختيار المنهج المناسب للدراسة والتحديد الأولي لعينة الدراسة، توزيع الإستبيان على العينة الإستطلاعية، التأكد من الخصائص السيكومترية والتأكد من الأدوات المستعملة.

وبعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وأسلوب إختيارها وجمع أكبر قد ممكن من المعلومات حول موضوع الدراسة وبالإضافة إلى ذلك أنها تسمح لنا بالتعرف على المشكلات التي يمكن أن تظهر قبل القيام بالدراسة الأساسية.

وفي الأخير قمنا بتوزيع الإستبيان على عينة من العمال في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM والتي تتكون من (20) عاملا والذي يضمن متغيرين، المتغير الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية والمتغير الثاني بالسلوك الابداعي المتكون من عدة بنود، بهدف قياس مدى قابلية هذا التطبيق ومن بعد ذلك قمنا بتحليل النتائج وحساب صدقها وثباتها

3 - مكان وزمان اجراء الدراسة:

3 - 1 مكان الدراسة:

تمت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية التي يختص (م.و.ص.ك.م ENIEM) وهي شركة عمومية جزائرية لصناعة الآلات الكهرومنزلية المنبثقة من اعادة مؤسسة سونيلاك SONELEC وهي شركة معتمدة وفق المنظمة الدولية للمعايير (م.د.م.9002) و (م.د.م.4001).

يندرج انشاء المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في إطار المخطط الرباعي 1970.1973 وفي هذا الإطار تم ابرام عقد بين الشركة الوطنية لصناعة وتركيب الاجهزة الكهرومنزلية والالكترونية والشركة الالمانية DIAB في فبراير 1971.

ان مؤسسة ENIEM تعتبر مؤسسة عمومية اقتصادية اسست في 1983.01.02 ولكنها متواجدة منذ 1947 تحت تسمية SONELEC ثم توسعت ابتداء من 12 جانفي 1983، وذلك في إطار الاصلاحات الاقتصادية المقررة من قبل الحكومة مستقلة ذاتيا من 1 اكتوبر 1989 وحملت اسم ENIEM SPA ERE ويعني ذلك:

SPA : مؤسسة ذات اسهم.

ERE : المؤسسة الوطنية الاقتصادية.

ENIEM : المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

الا انه اعد تهيئتها للمرة الثانية الى عدة وحدات انتاجية مستقلة وهي كالتالي:

✓ وحدة التبريد: unité de froid

✓ وحدة لصناعة الافران: unité de cuisinières

✓ وحدة المكيفات الهوائية: unité de climatisation

✓ وحدة الخدمات التقنية: unité de prestation technique

✓ الوحدة التجارية: unité commerciale

✓ وحدة انتاج موارد التنظيف والشبه طبي: unité de production de matériel nettoyage et de

matériel paramédicale.

كل هذه الوحدات تابعة للإدارة المركزية ما عدا الوحدة التجارية فهي تابعة للإدارة العامة (DG).

الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع مؤسسة ENIEM بالمنطقة الصناعية " عيسات ايدير" بواد عيسي على بعد 10 كلم من مقر ولاية تيزي وزو تمتد على مساحة 5,5 كلم وهي تحت اشراف الادارة العامة التي تقع في مدينة تيزي وزو وتضم حاليا حوالي 285 عامل.

مهام المؤسسة:

✓ التركيب، التطوير، التحسين، الضمان، الانتاج.

✓ تسويق الانتاج لمختلف زبائنها وكذلك البحث عن فروع المواد الكهرومنزلية خصوصا اجهزة التبريد، التجميد، الطبخ، التهوية.

أهداف المؤسسة:

يمكن تلخيص أهداف المؤسسة على الشكل التالي:

أ- بالنسبة للنوعية:

- ✓ توفير احتياجات الزبائن وتحسين منتجاتها وخدماتها.
- ✓ ابتكار تقنيات جديدة لتحسين النوعية.
- ✓ خلق مجال التصدير الى الخارج.
- ✓ السهر الدائم على تحسين صناعة وسائل الانتاج.
- ✓ توظيف الكفاءات البشرية وتحفيزها.

ب . بالنسبة للتقييم:

- ✓ اكتشفت جوانب النقص لدى المستخدمين لتعديلها وجوانب القوة لتدعيمها.
- ✓ يساعد التقييم الاداري على تحفيز مستخدميها.
- ✓ مساعدة الادارة على ترقية المستخدمين.
- ✓ تقويم سلوك الافراد بما يناسبهم.

3 - 2- زمان الدراسة:

اجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين 26 مارس الى 24 ماي 2024.

4 - مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العمال الدائمين بمؤسسة ENIEM فرع تيزي وزو والمقدر عددهم 17000 عامل على اختلاف مستوياتهم الوظيفية إطار، عون تحكم، عون تنفيذ.

4. 1 خصائص العينة:

كان يفترض الباحث القيام باستجابة جميع مفردات مجتمع البحث وفق العينة المخططة بمسح اجتماعي شامل والمقدر بـ 17000 عامل، لكن لصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة ثم الاقتصار على عينة فعلية وقدرت بـ 70 مفردة وتم اختبارها بطريقة عشوائية بسيطة.

وجاء توزيع عينة الدراسة بحسب الخصائص التالية:

*الجنس:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

التوزيع الجنس	التكرار	النسبة	المجموع
ذكر	35	%50	%100
انثى	35	%50	%100

يتبين من خلال الجدول اعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس حيث ان عدد الذكور جاء بـ 35 موظف اي بنسبة 50 % والانات بنفس النسبة والعدد.

*السن:

الجدول رقم (02) يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير السن

التوزيع السن	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	19	27.1%
من 31 الى 40 سنة	29	41.4%
من 41 سنة فما فوق	22	31.4%
المجموع	70	100%

يمثل الجدول اعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن حيث تبين ان فئة الموظفين الاقل من 30 سنة جاء عددهم بـ 19 مفردة وبنسبة 27.1% وهي اقل نسبة في حين جاءت فئة ذوي السن من 30 سنة الى 41 سنة بـ 29 مفردة اي بنسبة 41.4% وهي اعلى نسبة، وتليها فكرة أكثر من 41 سنة بـ 22 مفردة اي بنسبة 31.4% مما يعني ان معدل السن متقدم.

*الحالة العائلية:

الجدول رقم (03) يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

التوزيع	التكرار	النسبة
أعزب	24	34.3%
متزوج	31	44.3%
أرمل	9	12.9%
مطلق	6	8.6%
المجموع	70	100%

تبين من خلال الجدول اعلاه توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة العائلية وجاء كالتالي: عدد الموظفين العزباء في المؤسسة هو 24 موظف اي بنسبة 34.3% اما الموظفين المتزوجين فجاء عددهم 31 اي بنسبة 44.3% وهي اعلى نسبة، بالنسبة للأرامل فبلغ عددهم 9 اي 12.9% واخيرا اقل نسبة التي بلغت 8.6% وهم الارامل وعددهم 6.

*المستوى التعليمي:

الجدول رقم (04) يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

التوزيع	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي		
ابتدائي	18	25.7%
متوسط	12	17.1%
ثانوي	26	37.1%
جامعي	14	20%
المجموع	70	100%

تبين من خلال الجدول اعلاه نسب الحاصلين على المستوى التعليمي وجاء الحاصلين على مستوى ابتدائي بـ 18 موظف وبنسبة 25.7% وذوي المستوى المتوسط جاء عددهم 12 موظف وبنسبة 17.1%، وذوي المستوى الثانوي بلغ عددهم 26 موظف وبنسبة أعلى من المستويات الاخرى نظرا لما تتطلبه المؤسسة في المجال الاشرافي حيث قدرت بـ 37.1% وأخيرا المستوى الجامعي وعددهم 14 موظف اي بنسبة 20%.

*الاقدمية:

الجدول رقم (05) يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	التوزيع الخبرة المهنية
38.6%	27	اقل من 5 سنوات
34.3%	24	من 6 الى 10 سنوات
27.1%	19	من 11 سنة فما فوق
100%	70	المجموع

يوضح الجدول اعلاه توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة المهنية وجاءت مقارنة فالموظفين ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات جاء عددهم 27 موظف وبنسبة 38.6% واصحاب الخبرة من 6 الى 10 سنوات عددهم 24 وبنسبة 34.3% اما الموظفين في إطار العمل الاكثر من 11 سنوات جاء عددهم 19 اي بنسبة 27.1%.

*المنصب المهني:

الجدول رقم (06) يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب المهني:

النسبة	التكرار	التوزيع المنصب المهني
25.7%	18	إطار
44.3%	31	عون تحكم
30.0%	21	عون تنفيذ
100%	70	المجموع

يوضح الجدول اعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب المهني فاقبل نسبة هم الموظفين في منصب إطار وعددهم 18 اي بنسبة 25.7%، اما منصب عون تحكم يشغله 31 موظف بنسبة 44.3% وهي اعلى نسبة واخيرا اعوان تنفيذ وعددهم 21 موظف اي بنسبة 30%.

5 . ادوات جمع البيانات في الدراسة:

1- وصف اداة الدراسة:

بعد قيام الباحث بدراسة استطلاعية جاءت مرحلة جمع البيانات حيث قام الباحث بتصميم مقياسين وفقا لطبيعة الدراسة ومدى ملائمة هذه الاداة لجمع البيانات المتعلقة بها، ولهذا الغرض ولقياس الثقافة التنظيمية صمم الباحث لها استبيان يتكون من 17 عبارة تتضمن محورين:

المحور الاول: متعلق بمحور البيانات الشخصية والوظيفية ويتضمن المتغيرات التالية:

* الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الحالة العائلية، المنصب المهني.

اما المحور الثاني:

-متعلق بالثقافة التنظيمية.

كما صممنا استبياناً للسلوك الابداعي متكون من 20 عبارة بدورها مقسمة الى محورين:

-المحور الاول: متعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية

-اما المحور الثاني: متعلق بالسلوك الابداعي

2-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1-استبيان الثقافة التنظيمية:

-الثبات:

جدول رقم (07) يوضح صدق ثبات مقياس الثقافة التنظيمية

عدد الفقرات	معامل الفا كرومباخ
17	0.748

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معامل الفا كرومباخ بلغ قيمة 0.748 وتدل هذه النتائج على ثبات المقياس.

2-استبيان السلوك الابداعي:

-الثبات:

الجدول رقم (08) يوضح صدق ثبات مقياس السلوك الابداعي

عدد الفقرات	معامل الفا كرومباخ
20	0.863

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان معامل الفا كرومباخ بلغ قيمة 0.863 وتدل هذه النتائج على ثبات المقياس.

-الصدق:

*حساب الصدق باستعمال طريقة الصدق الذاتي:

لقد قمنا بحساب صدق المقاييس التي اعتمدنا عليها في بحثنا عن طريق الصدق الذاتي الذي يعتبر أحد أنواع الصدق الاحصائي وهو يعتمد على معامل الثبات، اذ قمنا بقياسه عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات وهذا على النحو التالي:

*بالنسبة للثقافة التنظيمية:

وبعد حسابه وجدنا قيمته تساوي 0.86 وتدل هذه النتيجة على ان المقياس صادق وبالتالي يمكننا الاعتماد عليه في $(\sqrt{0.748})$ بحثنا.
بالنسبة للسلوك الابداعي:

وبعد حسابه وجدنا قيمته مرتفعة حيث تساوي 0.92 وتدل هذه النتيجة على ان المقياس صادق وبالتالي يمكننا $(\sqrt{0.863})$ عليه في بحثنا.
*الصدق الذاتي: الجذر التربيعي لمعامل الثبات:

الجدول رقم (09) خاص بالصدق الذاتي للاستمارة

الصدق الذاتي	محاور الاستمارة
0.86	الثقافة التنظيمية
0.92	السلوك الابداعي

6-الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

في معالجة وتحليل البيانات SPSS v20 اعتمدت هذه الدراسة بشكل اساسي على استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية التي تم الحصول عليها من خلال اداة الدراسة، حيث تم استخدام الاساليب الوصفية لوصف خصائص افراد العينة واستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك بهدف تحديد مستوى الاجابة عليها من قبل افراد العينة، بالإضافة الى استخدام الاساليب الاحصائية الاستدلالية من اختبارات احصائية بغرض التحقق من صحة فرضيات الدراسة والاجابة عليها، وفيما يلي اهم الاساليب الوصفية الاحصائية التي تم استخدامها والتي تتمثل في:

-التكرارات والنسب المئوية: التي تم استخدامها بشكل اساسي في وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

-معامل الفا كرومباخ: لقياس الثبات في بيانات اداة الدراسة.

-معامل الإنحدار الخطي البسيط: لقياس نتائج الفرضيات.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل عرض لمجمل الإجراءات المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة بدءا من المنهج المتبع ثم الدراسة الاستطلاعية، ومكان وزمان اجراء الدراسة وأيضا مجتمع البحث وعينته وادوات جمع البيانات وكذا الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير

ومناقشة النتائج.

تمهيد.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضيات.

2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات.

الاستنتاج العام.

التوصيات.

تمهيد:

بعد الانتهاء من الاجراءات المنهجية للدراسة سيتم في هذا الفصل تقديم عرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل اليها من خلال تطبيق ادوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان بالإضافة الى مناقشة ما توصل اليه من نتائج وذلك بعد اختبار الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة مع تفسيرها في ضوء علاقتها بنتائج الدراسات السابقة وما تم استطلاعه من الدراسة الميدانية.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضيات :

1.1 . عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة :

الجدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار الفرضية العامة

معادلة الانحدار		معامل الانحدار	اختبار T-Test	تحليل التباين F-Test		نسبة التباين	معامل الارتباط	الاحصاءات
ميل خط الانحدار (b)	مقطع خط الانحدار (a)	Beta	مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	R Square	المتغير
0.305	25.935	0.329	0.005	2.875	0.005	8.263	0.108	0.329
								السلوك الإبداعي

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة تحليل التباين (F) قدرت بـ 8.263، كما أن مستوى دلالة اختبار F تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، ويدل ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية بمعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر في السلوك الإبداعي، ومن خلال الجدول نفسه يتضح أن قيمة معامل الارتباط $R=0.329$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، للمتغير (المستقل) على المتغير التابع، إذ بلغت قيمة (T-Test) قيمة 2.875 بمستوى دلالة 0.005، وعليه فإنه تؤثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

1 - 2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى:

معادلة الانحدار		معامل الارتباط	نسبة التباين	تحليل التباين		اختبار T-Test		معامل الانحدار	معادلة الانحدار
المتغير	R	R Square	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	Beta	مقطع خط الانحدار (a)	ميل خط الانحدار (b)
السلوك الإبداعي	0.232	0.054	3.869	0.053	1.967	0.053	0.232	31.724	0.449

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة تحليل التباين (F) قدرت بـ 3.869، كما أن مستوى دلالة اختبار F تساوي 0.053 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.01، ويدل ذلك على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية بمعنى أن القيم التنظيمية لا تؤثر في السلوك الإبداعي، ومن خلال الجدول نفسه يتضح أن قيمة معامل الارتباط $R=0.232$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي. كما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، للمتغير (المستقل) على المتغير التابع، إذ بلغت قيمة (T-Test) قيمة 1.967 بمستوى دلالة 0.053، وعليه فإنه لا تؤثر القيم التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

1 - 3 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

معادلة الانحدار		معامل الارتباط	نسبة التباين	تحليل التباين		اختبار T-Test		معامل الانحدار	معادلة الانحدار
المتغير	R	R Square	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	Beta	مقطع خط الانحدار (a)	ميل خط الانحدار (b)
السلوك الإبداعي	0.188	0.035	2.494	0.119	1.579	0.119	0.188	32.968	0.453

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة تحليل التباين (F) قدرت بـ 2.494، كما أن مستوى دلالة اختبار F تساوي 0.119 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ويدل ذلك على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية بمعنى أن المعتقدات التنظيمية لا تؤثر في السلوك الإبداعي، ومن خلال الجدول نفسه يتضح أن قيمة معامل الارتباط $R=0.188$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين المعتقدات التنظيمية والسلوك الإبداعي.

كما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، للمتغير (المستقل) على المتغير التابع، إذ بلغت قيمة (T-Test) قيمة 1.579 بمستوى دلالة 0.119، وعليه فإنه لا تؤثر المعتقدات التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

1 - 4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة

معادلة الانحدار		معامل الانحدار	اختبار T-Test	تحليل التباين F-Test		نسبة التباين	معامل الارتباط	الاحصاءات
ميل خط الانحدار (b)	مقطع خط الانحدار (a)	Beta	مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	R Square	المتغير
0.973	21.520	0.361	0.002	3.167	0.002	10.160	0.130	0.361
								السلوك الإبداعي

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة تحليل التباين (F) قدرت بـ 10.160، كما أن مستوى دلالة اختبار F تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، وبذلك على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية بمعنى أن التوقعات التنظيمية لا تؤثر في السلوك الإبداعي، ومن خلال الجدول نفسه يتضح أن قيمة معامل الارتباط $R=0.361$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين التوقعات التنظيمية والسلوك الإبداعي.

كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، للمتغير (المستقل) على المتغير التابع، إذ بلغت قيمة (T-Test) قيمة 3.167 بمستوى دلالة 0.002، وعليه فإنه تؤثر التوقعات التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

1 - 5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة

معادلة الانحدار		معامل الانحدار	اختبار T-Test	تحليل التباين F-Test		نسبة التباين	معامل الارتباط	الإحصاءات
ميل خط الانحدار (b)	مقطع خط الانحدار (a)	Beta	مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	R Square	المتغير
0.125	37.705	0.054	0.659	0.444	0.659	0.197	0.003	0.054
								السلوك الإبداعي

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة تحليل التباين (F) قدرت بـ 0.197، كما أن مستوى دلالة اختبار F تساوي 0.197 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ويدل ذلك على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية بمعنى أن الأعراف التنظيمية لا تؤثر في السلوك الإبداعي، ومن خلال الجدول نفسه يتضح أن قيمة معامل الارتباط $R=0.054$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين الأعراف التنظيمية والسلوك الإبداعي. كما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، للمتغير (المستقل) على المتغير التابع، إذ بلغت قيمة (T-Test) قيمة 0.444 بمستوى دلالة 0.659، وعليه فإنه لا تؤثر الأعراف التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات:

1.2. تفسير و مناقشة نتائج الفرضية العامة :

توصلت نتائج الفرضية العامة إلى أن "تؤثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين".

يمكن تفسير هذه النتيجة على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز هوية المنظمة وتوجه سلوك موظفيها. فعندما تكون الثقافة التنظيمية مشجعة على الإبداع والابتكار، تتغذى رغبة العاملين في التفكير بشكل جديد وتطوير الحلول الإبداعية للتحديات التي تواجههم. هذا يعزز الأداء المبتكر ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكبر وأفضل. فمن خلال توجيه الهدف نحو الابتكار وتشجيع التفكير الإبداعي، تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حيويًا في تشكيل سلوك العاملين. على سبيل المثال، في الشركات التي تشجع على المرونة والتجربة وتقدير الأفكار الجديدة، يكون لدى الموظفين دافع قوي لتطوير الحلول الإبداعية والمبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، عندما يشعرون الموظفون بالثقة في بيئة العمل ويكون لديهم حرية في التعبير عن أفكارهم دون مخاوف من الانتقاد، يزداد تحفيزهم لاستكشاف وتطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى حلول عملية. فالثقافة التنظيمية ليست مجرد عامل محدد للهوية الشرائكية، بل هي قوة دافعة وموجهة للسلوك الإبداعي للعاملين، والتي يمكن أن تكون مفتاحًا لنجاح المنظمة وتميزها في سوق العمل.

لقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة حسام سالم السحبان (2016) التي نُفذت على عينة من 287 موظفًا في شركة غزل ونسيج فلسطينية، إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي للموظفين. كما تشابهت مع دراسة حنان عبد الرحمن (2018) التي شملت 120 موظفًا في مؤسسات استشفائية بولاية قسنطينة بالجزائر، وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي للموظفين. وأيضًا تشابهت مع دراسة نهى محمد (2021) التي نُفذت على عينة من 336 موظفًا في الجامعة الأردنية، نموذجًا تحليليًا يوضح تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي للموظفين.

بينما اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة مروة محمود (2017) التي شملت 200 موظفًا في بنوك تجارية مصرية، إلى أن تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع غير مباشر، ويتأثر بعوامل الوساطة مثل القيادة التحويلية والعدالة الإجرائية. وأيضًا اختلفت مع نتائج دراسة إيهاب خيرى (2019) التي نُفذت على عينة من 150 موظفًا في شركات تكنولوجيا المعلومات المصرية، توصلت إلى أن تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع يختلف باختلاف نوع الشخصية الإبداعية للموظف .

2-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

توصلت نتائج الفرضية الأولى إلى أن "لا تؤثر القيم التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين". يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى وجود عدة أسباب منها تنوع الثقافات التنظيمية التي قد تختلف القيم التنظيمية من منظمة لأخرى، وقد تكون تأثيراتها مختلفة أيضًا. قد يكون هناك تفاوتات في كيفية تطبيق القيم داخل المنظمة وكيفية تفسيرها من قبل العاملين، بالإضافة إلى أنه قد تكون هناك تحديات في قياس الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي بطريقة دقيقة وموضوعية، قد يؤثر هذا على القدرة على اكتشاف العلاقة بينهما، بالإضافة إلى أنه قد تكون هناك عوامل خارجية تؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين داخل المنظمة، مثل الضغوط الزمنية، والمكافآت، والبنية التنظيمية، وقد لا يتم مراعاتها بشكل كافٍ في الدراسة، إضافة إلى ذلك وجود العوامل الفردية التي قد تؤثر على شخصية الموظف ومهاراته الشخصية على سلوكه الإبداعي بشكل أكبر من القيم التنظيمية، إضافة إلى ذلك قد يكون للسياق الثقافي العام للبلد أو المنطقة تأثير كبير على السلوك

الإبداعي، وقد تكون القيم التنظيمية للمنظمة تحت تأثير هذا السياق بشكل أكبر من التأثير الداخلي المباشر، فهذه النتائج قد تكون نتيجة لعدة عوامل متشعبة.

لقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة محمد عبد الرحمن (2015) التي نُفذت على عينة من 200 موظفًا في شركات صناعية فلسطينية، إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي للموظفين، وأيضًا تشابهت مع دراسة فرح زين الدين (2019) التي شملت 180 موظفًا في مصارف تجارية لبنانية، أن تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع ضعيف، ويتأثر بشكل كبير بعوامل أخرى مثل الدافعية الذاتية للموظفين.

بينما اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة حسام سالم السحبان (2016) التي نُفذت على عينة من 287 موظفًا في شركة غزل ونسيج فلسطينية، إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي للموظفين. وأيضًا اختلفت مع دراسة حنان عبد الرحمن (2018) التي شملت 120 موظفًا في مؤسسات استشفائية بولاية قسنطينة بالجزائر، نموذجًا تحليليًا يُوضح تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي للموظفين.

2-3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

توصلت نتائج الفرضية الثانية إلى أن " لا تؤثر المعتقدات التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين". يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أسباب عديدة منها وجود تباينات كبيرة في المعتقدات التنظيمية داخل المؤسسات، وقد تكون بعض المعتقدات تحفيزية للإبداع بينما تكون أخرى أقل تحفيزًا أو لا تؤثر كثيرًا، بالإضافة إلى أن بعض المعتقدات التنظيمية تعتمد على الثقافة التنظيمية، وبالتالي قد لا يكون لها تأثير مباشر على السلوك الإبداعي بمفردها، وقد يكون من الصعب قياس المعتقدات التنظيمية وتأثيرها على السلوك بطريقة دقيقة وموضوعية، مما يمكن أن يؤدي إلى عدم الكشف عن الاثر بشكل صحيح، كما أنه قد تؤثر عوامل فردية أخرى مثل الخبرة السابقة، والشخصية، والتدريب على تنمية الإبداع بشكل أكبر من المعتقدات التنظيمية، بالإضافة إلى وجود عوامل خارجية أخرى خارج نطاق التحكم المباشر للمنظمة تؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين.

لقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة حسام سالم السحبان (2016) التي توصلت الدراسة إلى أن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وأيضًا تشابهت مع دراسة رشا أبو السعود (2018) التي أظهرت الدراسة أن المعتقدات التنظيمية لا تؤثر بشكل مباشر على السلوك الإبداعي لمديري الأقسام، ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال دورها كمتوسط بين العوامل الشخصية والبيئية والسلوك الإبداعي.

بينما اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة محمد عودة اللهونة (2010) التي أوضحت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي، وأيضاً اختلفت مع نتائج دراسة سناء موسى أبو دقة (2015) التي بينت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى موظفي المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

2-4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

توصلت نتائج الفرضية الثالثة إلى أن " تؤثر التوقعات التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين". التوقعات التنظيمية لها تأثير كبير على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات. عندما تتبنى المؤسسة ثقافة تشجيعية للابتكار وتعزز التحفيز والمشاركة، وتوفر الموارد والبنية التحتية الضرورية، وتعمل على توفير فرص التعلم والتطوير المستمر، بالإضافة إلى تقدير الجهود الإبداعية للموظفين، يزيد ذلك من احتمالية تنمية السلوك الإبداعي لديهم وتعزيز قدراتهم على التفكير خارج الصندوق وتطوير الأفكار الجديدة والمبتكرة.

لقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة محمد عودة اللهونة (2012) التي وجدت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى موظفي المؤسسات الخدمية في الأردن، وأيضاً تشابهت مع دراسة سناء موسى أبو دقة (2014) التي أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى موظفي المؤسسات الصناعية الكبرى في الأردن، وأيضاً تشابهت مع دراسة ناصر الدين محمد الرواشدة (2018) التي توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة بالجودة والسلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصناعية الأردنية. بينما اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج رشا أبو السعود (2017) والتي لم تجد الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم الاجتماعي التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى موظفي المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، بينما اختلفت مع نتائج دراسة حسام سالم السحبان (2018) التي أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الرضا الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى موظفي المؤسسات المصرفية الأردنية.

2-5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

توصلت نتائج الفرضية الرابعة إلى أن "لا تؤثر الأعراف التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين". ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن الأعراف التنظيمية للمؤسسة تعد عاملاً مهماً في تشكيل بيئة العمل وتحديد تفاعلات الموظفين مع العمل والزملاء والإدارة على الرغم من أن الأعراف التنظيمية قد لا تكون العامل الوحيد الذي يؤثر على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، إلا أنها تلعب دوراً مهماً في تحديد الأنماط السلوكية

والتوجهات داخل الشركة، فإذا كانت الأعراف التنظيمية تشجع على التقدير والمكافأة للأفكار الإبداعية والمبادرات الجديدة، فإن ذلك يمكن أن يحفز الموظفين على تطوير السلوك الإبداعي وعندما تظهر القيادة التنظيمية اهتمامًا بالابتكار وتشجع على التفكير الإبداعي وتقديم الدعم للموظفين في هذا الصدد، فإن ذلك يمكن أن يساعد في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، بالإضافة إلى أن الثقافة المؤسسية إذا كانت الأعراف التنظيمية تعكس ثقافة تعزز الابتكار وتقدير الأفكار الجديدة وتشجع على تبادل المعرفة والتعلم المستمر، فإن ذلك يمكن أن يلهم الموظفين ويدعم تطوير سلوك إبداعي لديهم، فبشكل عام يمكن أن تؤثر الأعراف التنظيمية بشكل مباشر أو غير مباشر على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، ولكن قد تكون هناك عوامل أخرى تؤثر أيضًا مثل القيادة، والثقافة، والهيكل التنظيمي، والمزيد.

لقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة ناصر الدين محمد الرواشدة (2016) التي وجدت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الأردنية، وأيضًا تشابهت مع نتائج دراسة سناء موسى أبو دقة (2017) التي أظهرت الدراسة أن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى موظفي المؤسسات الخدمية في فلسطين. بينما اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة رشا أبو السعود (2016) التي توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى موظفي المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، وأيضًا اختلفت مع نتائج دراسة ناصر الدين محمد الرواشدة (2018) التي أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة بالجودة والسلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصناعية الأردنية.

الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا حول اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو ولقد كان هدفنا الرئيسي من هذه الدراسة محاولة اكتشاف ومعرفة مدى تطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسة وموقع الدراسة من خلال دراسة أبعاد هذه الثقافة المتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، كان هدفنا التعرف على أهمية ومكانة هذه الأبعاد في المؤسسة ودور هذه الأبعاد الذي تتمثل في رفع مستوى السلوك الابداعي للعاملين ومدى تأثير هذه الأبعاد على هذا الاخير، وذلك من خلال دراستنا لهذا الاثر لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ومع جمع وتحليل المعطيات المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V20 واعتمدنا على استبيان لجمع النتائج التي تحصلنا عليها التي طبقت على 70 عامل. وبعد تطبيق كل هذه الاساليب لدراسة الاثر بين متغيرات الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين القيم التنظيمية والسلوك الابداعي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0,232$ وقيمة الدلالة الاحصائية sig (0,053) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,01).

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين المعتقدات التنظيمية والسلوك الابداعي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0,118$ وقيمة الدلالة الاحصائية sig (0,199) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,01).

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين التوقعات التنظيمية والسلوك الابداعي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0,361$ وقيمة الدلالة الاحصائية sig (0,002) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0,01).

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين الاعراف التنظيمية والسلوك الابداعي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0,054$ وقيمة الدلالة الاحصائية sig (0,659) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,01).

التوصيات:

وبناء على النتائج السابقة ارتأينا تقديم بعض التوصيات:

- ✓ ضرورة دعم القيم التنظيمية في المؤسسة من خلال التحفيز المادي والمعنوي بالإضافة الى ترك مجال من الحرية لأداء مهامهم دون اللجوء الى التعليمات الصارمة والمفصلة.
- ✓ تذليل كافة العقبات التي تقف في طريق تدريب العاملين على الابتكار ليصلوا الى اداء المبدع عن طريق التدريب.
- ✓ السعي الدائم لخلق ثقافة تنظيمية تساعد على تنمية وتطوير السلوك الابداعي.
- ✓ محاولة التخلي عن فكرة البيئة المغلقة والانفتاح على العالم الخارجي وطرق تسييره لموارده البشرية التي أصبحت العنصر الالهم في المؤسسات.
- ✓ العمل على ازالة العوامل المعيقة للسلوك الابداعي او التخفيف من أثرها وتعزيز العوامل التي تدعم وتشجع السلوك الابداعي من خلال:
- ✓ التسامح في الاخطاء وتوقع حالات الفشل نتيجة تطبيق الافكار الابداعية والنظر اليها بسرعة ما كتعلم واغناء للخبرات وذلك بعدم معاقبة العاملين على نتائج الاخطاء التي يرتكبونها اثناء تطبيق الافكار والحلول الابداعية.
- ✓ التأكيد على روح الفريق والمشاركة في صنع القرارات.
- ✓ تقديم الدعم المادي والمعنوي للسلوك الإبداعي من خلال رصد ميزانية كافية لأبحاث التطوير والتجريب وربط معايير تقييم الاداء بالسلوك الإبداعي.
- ✓ توصية الباحثين الى اجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالسلوك الإبداعي وربطه بمتغيرات اخرى لم تتناولها الدراسات الحالية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1 . التويجري عبد العزيز بن عثمان(2015)، الثقافة العربية والثقافات الأخرى، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، اسيسكو ط 2
- 2 . غيات بوفلجة (د،س)(2010)، فعالية التنظيمات، تشخيص وتطوير، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر
- 3 . الخطيب سلوى، (2002)، نظرة في علم الاجتماع المعاصر، دار النيل، القاهرة، مصر.
- 4 . الرشدان عبد الإله، (2004)، علم اجتماع التربية، دار الشروق، الاردن.
- 5 . كوش دينيس، (2007)، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعداوي، المنظمة العربية للترجمة، ط1، بيروت، لبنان.
- 6 . غيات بوفلجة، (2015)، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 7 . القاسمي ناصر، (2011)، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 8 . القاسمي ناصر، (2014) سوسيولوجيا المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 9 . بشير محمد (د، س) الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 10 . برنوطي سعاد نائف، (2007)، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 11 . حريم حسين، (2003)، ادارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 12 . ابو بكرمحمود مصطفى، (2003)، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تنظيمي لإعداد وتطوير التنظيم الاداري للمنشآت المتخصصة، دار النشر والتوزيع، مصر.
- 13 . ابو بكر مصطفى محمود، (2000)، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 14 . ابو بكر مصطفى محمود، (2010)، اخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 15 . ابو بكر مصطفى محمود، (2005)، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

- 16 . العزاوي سامي فياض، (2009)، ثقافة المنظمات الاعمال، الاعمال المفاهيم والاسس والتطبيقات، معهد للإدارة العامة السعودية.
- 17 . الفريجات خضير كاظم محمود، اللوزي موسى سلامة، الشهباني أنغام، (2009)، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصر، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
- 18 . الغالبي محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن، (2005)، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 19 . مرسي خليل موسى، (2005)، الادارة العامة، المبادئ والوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان.
- 20 . سلاطنية بلقاسم، قيرة اسماعيل، (2008)، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة
- 21 . العدلوني محمد أكرم، (2002)، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، لبنان.
- 22 . واضح رشيد، (2002)، المؤسسة في التشريع الجزائري، دار هومة، الجزائر.
- 23 . د. عدنان يوسف العتوم، (2012)، علم النفس المعرفي، ط 3، عمان دار النشر والتوزيع
- 24 . سليم الحسنية، (1999)، السلوك الاداري(التنظيمي)، والعلوم السلوكية
- 25 . موسى المدهون، (1995)، تحليل السلوك التنظيمي
- 26 . عبد الرحمان احمد هيجان، (1999)، المدخل الابداعي لحل المشكلات، ط1.
- 27 . اميمة الدهان، (1992)، نظريات منظمات الاعمال، مطبعة الصفي، عمان
- 28 . عامر الكبسي، (2004)، سيكولوجية التدريب، الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات
- 29 . فؤاد زكرياء، (1987)، التفكير العلمي، عالم المعرفة، منشورات للمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت
- 30 . عبد الرحمان احمد هيجان، (1999)، المدخل الابداعي لحل المشكلات.
- 31 . رفعت عبد الحليم الفاعوري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 32 . محمد علي العيد وسامية ندا شهوان، استراتيجية التفكير.
- 33 . القريوتي محمد قاسم، (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
- 34 . العطية ماجدة، (2005)، سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر
- 35 . ناصر قاسي، (2011)، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

- 36 . سليمان سالم الحجايا، مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- 37 . عبد المعطي عساف، (1990)، مقومات الابداع الاداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الاداري، مسقط، العدد 62.
- 38 . هدى صقر، (1993)، معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين، مجلة الادارة، القاهرة، المجلد 26، العدد 2
- 39 . محمد الحراشة وصلاح الدين الهيتي، مجلة العلوم الإدارية.
- 40 . اكتم عبد المجيد الصرايرة، (2003)، مجلة للبحوث والدراسات، عمان.
- 41 . سحنون محمد، (2004)، المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل الاصلاحات الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 9
- 42 . بن عنتر عبد الرحمان، (2002)، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 2، جامعة بسكرة.
- 43 . زمام نور الدين، (2001)، المستحيل والممكن، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة الجزائر، العدد 1
- 44 . بن عيسى محمد المهدي، (2004)، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 147.
- 45 . سلاطينة بلقاسم، (فيفري 2004)، العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، بسكرة، العدد 5
- 46 . بوقرة كمال، (2012)، أهمية البعد الثقافي في بنية ووظائف منظمات الاعمال، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، العدد 27.
- 47 . امل حمد الفرحان، (2003)، الثقافة التنظيمية والتطوير الاداري، دراسة تحليلية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الانسانية، الجامعة الاردنية، المجلد السادس، العدد 6، المملكة الأردنية.
- 48 . مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، ديسمبر 2020
- 49 . اميرة عبد الباقي وفريد كورنل، (ديسمبر، 2020)، أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الابداعي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الصناعية سونطراك، سكيكدة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 7، العدد 2.
- 50 . بوقرة كمال، (2007-2008)، المسالة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

- 51 . بومعراف نسيم، (2014-2015)، دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل، دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريب بجامعة محمد خيضر، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 52 . تاويرت نور الدين، (2005-2006)، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 53 . ابراهيم احمد عواد ابو جامح، (2008)، رسالة دكتوراه، الجامعة الاردنية
- 54 . محمد السعيد جوال، (2015)، اطروحة الدكتوراه، تخصص علم التسيير، جامعة شلف.
- 55 . مكناسي سارة، العمرابي زكية، (2017)، دور الابداع في تحقيق التنمية الادارية، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر.
- 56 . خراز الاخضر، (2011)، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي نموذجاً، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية دولية، سعيدة.
- 57 . السعد مسلم علاوي وعبد السادة مزهر، (2003)، العوامل المؤثرة في تنمية الابداع في الشركة الصناعية، حالة تطبيقية في عينة من الشركة الصناعية العراقية.
- 58 . العنزي بسام بن مناور، (2005)، الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، جامعة الملك سعود، العلوم المالية والادارية.
- 59 . حسام عبد الله الاحمد، (2008)، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسة الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير في منشورة كلية الاقتصاد، جامعة حلب.
- 60 . عمر عبد الله، (2003)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين الشمس، مصر.
- 61 . السحباني حسام سالم، (2016)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- 62 . ابو بكر المنصور، (2006-2007)، الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة.

- 63 . عباس سمير ، (2008)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 65 . رفعت عبد الحليم الفاعوري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 66 . فؤاد زكريا، (1987)، التفكير العلمي، عالم المعرفة، منشورات لمجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- 67- Andrew .J, D earl .h f, Roberte .L. prédiction de la satisfaction professionnelle et de la qualité de vie
Evaluations de soignants en milieu institutionnelle et en ambulatoire revue européenne de handicap mental
- 68-Bouhafs, A.(2007), La communication de l'entreprise .comment dire aux uns et aux autres, Algérie.

الملاحق

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

قسم العلوم الاجتماعية

ماستر في علم النفس

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

دراسة حول:

أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة ميدانية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

ENIEM

مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذة:

أ. كليتين

اعداد الطالبتين:

❖ ططاي ليزة

❖ ططاي نبيلة.

أخي الموظف في إطار إعداد بحث علمي أمامك هذه الاستمارة يرجى منك أن تقرأ جميع عباراتك ثم تعطي رأيك حول كل عبارة بوضع علامة (X) أمام البديل الذي يناسب رأيك مع عدم وضع أكثر من علامة أمام العبارة الواحدة. شكرا على حسن تعاونك وكرم تجاوبك.

السنة الجامعية: 2024/2023.

أولاً: البيانات الشخصية:

-الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

-السن:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 31 إلى 40 سنة

☐ من 41 سنة فما فوق

- المستوى التعليمي:

☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

-الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فما فوق ☐

-الحالة العائلية:

☐ أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق

- المنصب المهني: إطارا ☐ عون تحكم ☐ عامل تنفيذي ☐

قم بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب إجابتك:

المحور الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية:

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية	موافق	محايد	غير موافق
القيم التنظيمية (مجموعة المبادئ والقواعد التي يؤمن بها الناس وتعمل مرشد للسلوك مثل قيمة الصدق)				
01	تشجعك مؤسستك على تبني القيم والمواقف التي تعزز إنجازك لأهدافها.			
02	تنظر المؤسسة إلى العنصر البشري بأنه من الموارد المتاحة في المنظمة.			
03	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل			
04	تحافظ على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام			
05	يتوفر لديك المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة			
06	المبادرة والخلق والابداع طرق واعدة نحو غد أفضل			
المعتقدات التنظيمية الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل)				
07	يوجد قطاعات مشتركة لديك بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات			
08	تمتلك مهارات فنية تمكنك من تقديم خدمات بجودة عالية			
09	يتوفر لديك الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء القيام بالمهام			
10	تتحم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتعصبات التي يرغبون بحدوثها			
11	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الابداع والابتكار وتطوير نظم العمل			
التوقعات التنظيمية: هو ما يتوقعه الموظف من المؤسسة وما تتوقعه المؤسسة من الموظف				
12	توفر المؤسسة الأمان للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة			
13	تسعى إدارة المؤسسة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت			
14	يقوم العامل ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة من العامل			
الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون بالرغم من أنها غير مكتوبة فهي متبعة لأنها مفيدة للمؤسسة				
15	تتحم مؤسستك بإجراءات احتفالات دورية لتكريم عمالها والمبدعين.			
16	تساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة.			
17	تلتزم مؤسستك بنشر قصص نجاح العاملين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم.			

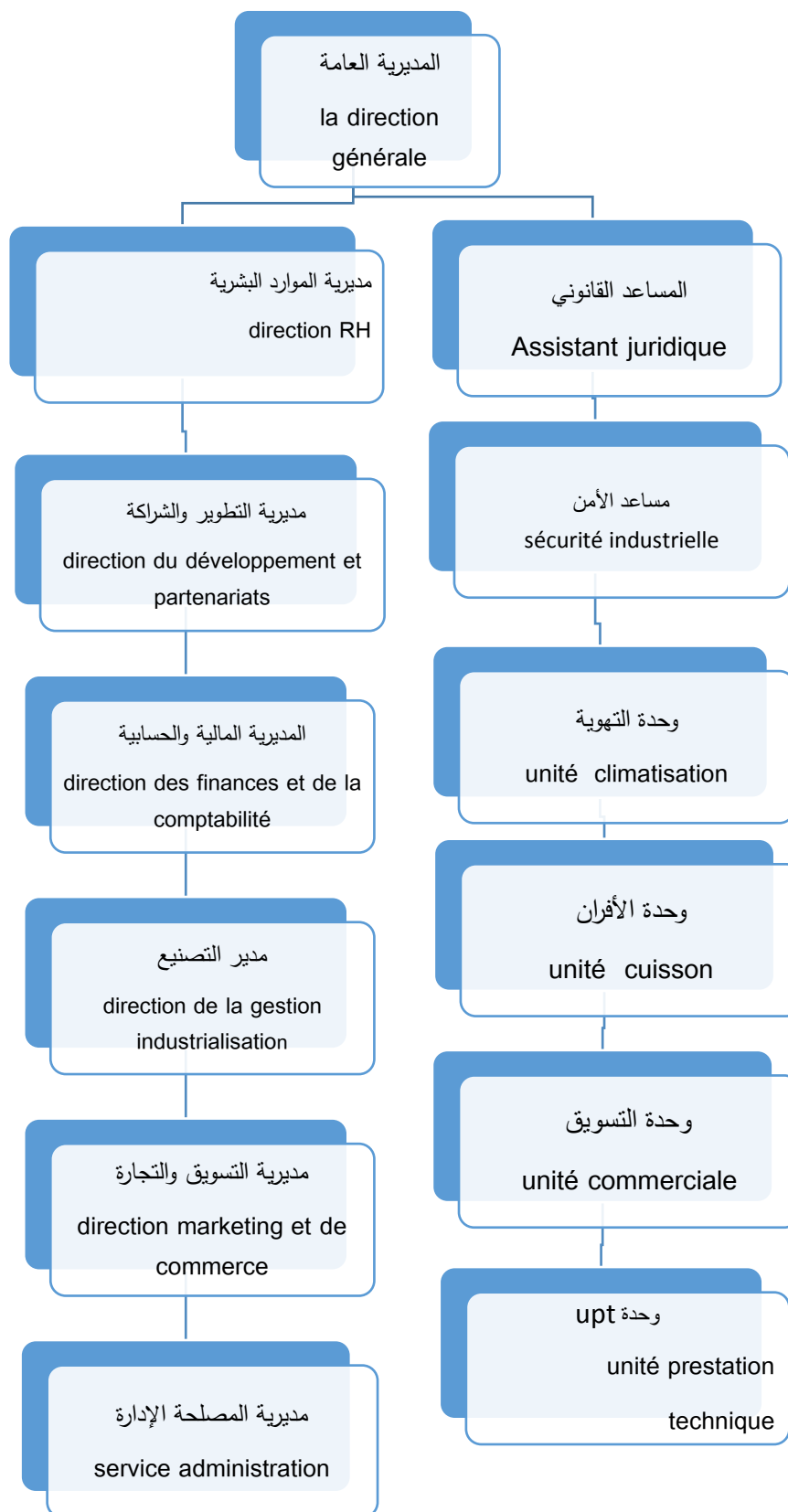
المحور الثاني: أبعاد السلوك الإبداعي:

الملاحق			
الرقم	أبعاد السلوك الإبداعي لدى العاملين		
	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول: الاصاله			
01			أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي
02			لدي القدرة على خلق الأفكار الجديدة في عملي
03			أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل
04			أستطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة
البعد الثاني: المرونة			
05			أحلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها
06			أحرص على عدم التعصب لأفكاري
07			أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظري في العمل لتقييمه والاستفادة منه
08			أسعى إلى التفكير لطرق مختلفة على التفكير العادي
البعد الثالث: الطلاقة والقدرة على التحليل			
09			أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وطريقة يفهما الجميع
10			لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل
11			أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل
12			أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه.
البعد الرابع: الحساسية للمشكلات			
13			لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها
14			أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق عمل الآخرين
15			أحرص على معرفة أوجه الخلل والقصور فيما أقوم به من عمل
البعد الخامس: المخاطرة وروح المجازفة			
16			ارفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي
17			أتحمل المخاطر والصعوبات في أداء المهام المرتبطة بعملي
18			أحب العمل في فريق يميل إلى المخاطرة ويتميز بروح المجازفة
19			أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وإن كانت تتسم بالمخاطرة.

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
01	الأستاذة عجموط مليكة	أستاذة مساعدة	مولود معمري تيزي وزو
02	الأستاذة خمنو دنيا	أستاذة تعليم عالي	مولود معمري تيزي وزو
03	الأستاذ ناتش فريد	أستاذ مساعد . ب .	مولود معمري تيزي وزو
04	الأستاذ عثمان قدور	أستاذ محاضر . أ .	مولود معمري تيزي وزو

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



FREQUENCIES VARIABLES=المستوى_التعليمي_الخبرة_المهنية_الحالة_العائلية_المنصب_المهني
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /GROUPED=الجنس_السن_المستوى_التعليمي_الخبرة_المهنية_الحالة_العائلية_المنصب_المهني
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

	الجنس	السن	المستوى_التعليمي	الخبرة_المهنية	الحالة_العائلية	المنصب_المهني
N	Valide 70	70	70	70	70	70
	Manquant 0	0	0	0	0	0
Moyenne	1.5000	2.0429	2.5143	1.8857	1.9571	2.0429
Ecart type	.50361	.76964	1.08672	.80834	.90787	.75057

Table de fréquences

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	35	50.0	50.0	50.0
أنثى	35	50.0	50.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	19	27.1	27.1	27.1
من 31 إلى 40 سنة	29	41.4	41.4	68.6
من 41 سنة فما فوق	22	31.4	31.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	18	25.7	25.7	25.7
متوسط	12	17.1	17.1	42.9
ثانوي	26	37.1	37.1	80.0
جامعي	14	20.0	20.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	27	38.6	38.6	38.6
	من 5 إلى 10 سنوات	24	34.3	34.3	72.9
	من 11 سنة فما فوق	19	27.1	27.1	100.0
Total		70	100.0	100.0	

الحالة العائلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	24	34.3	34.3	34.3
	متزوج	31	44.3	44.3	78.6
	أرملة	9	12.9	12.9	91.4
	مطلق	6	8.6	8.6	100.0
Total		70	100.0	100.0	

المنصب المهني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	18	25.7	25.7	25.7
	عون تحكم	31	44.3	44.3	70.0
	عون تنفيذ	21	30.0	30.0	100.0
Total		70	100.0	100.0	

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT 02المقياس
/METHOD=ENTER 01البعد
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) .

```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيم التنظيمية ^b		Introduire

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.232 ^a	.054	.040	3.70292

a. Prédicteurs : (Constante), القيم التنظيمية

b. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	53.055	1	53.055	3.869	.053 ^b
	de Student	932.388	68	13.712		
	Total	985.443	69			

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

b. Prédicteurs : (Constante), القيم التنظيمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	31.724	3.487		9.097	.000
	القيم التنظيمية	.449	.228	.232	1.967	.053

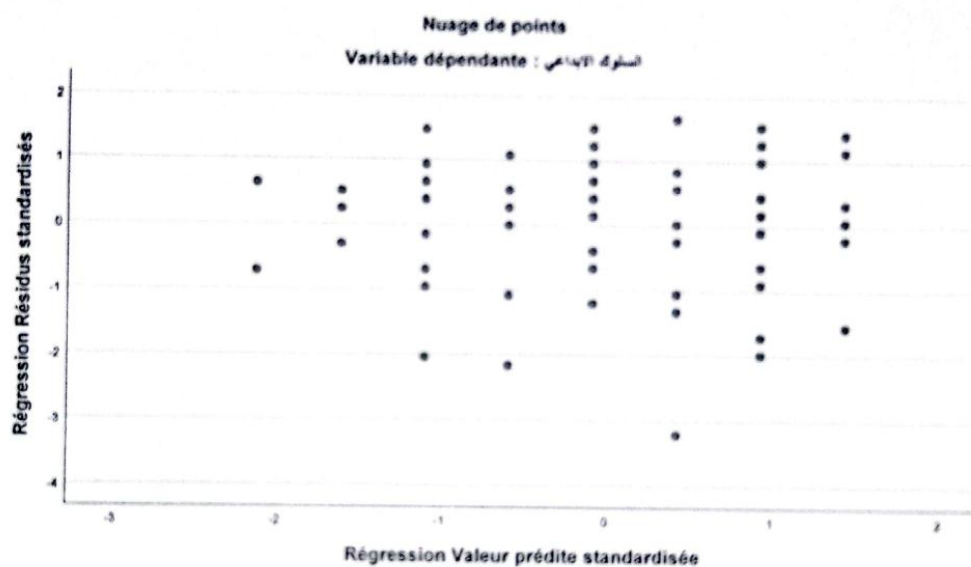
a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	36.6024	39.6048	38.5286	87688	70
de Student	-11.90694	6.09306	.00000	3.67569	70
Valeur prédite standard	-2.128	1.455	.000	1.000	70
Résidus standard	-3.216	1.645	.000	.993	70

a. Variable dépendante : السلوك الابتدائي

Graphiques



```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT 02المقياس
/METHOD=ENTER 02البعد
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) .

```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المعتقدات التنظيمية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : السلوك الابداعي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.188 ^a	.035	.021	3.73885

a. Prédicteurs : (Constante), المعتقدات التنظيمية

b. Variable dépendante : السلوك الابداعي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	34.870	1	34.870	2.494	.119 ^b
	de Student	950.573	68	13.979		
	Total	985.443	69			

a. Variable dépendante : السلوك الابداعي

b. Prédicteurs : (Constante), المعتقدات التنظيمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	32.968	3.549		9.290	.000
	المعتقدات التنظيمية	.453	.287	.188	1.579	.119

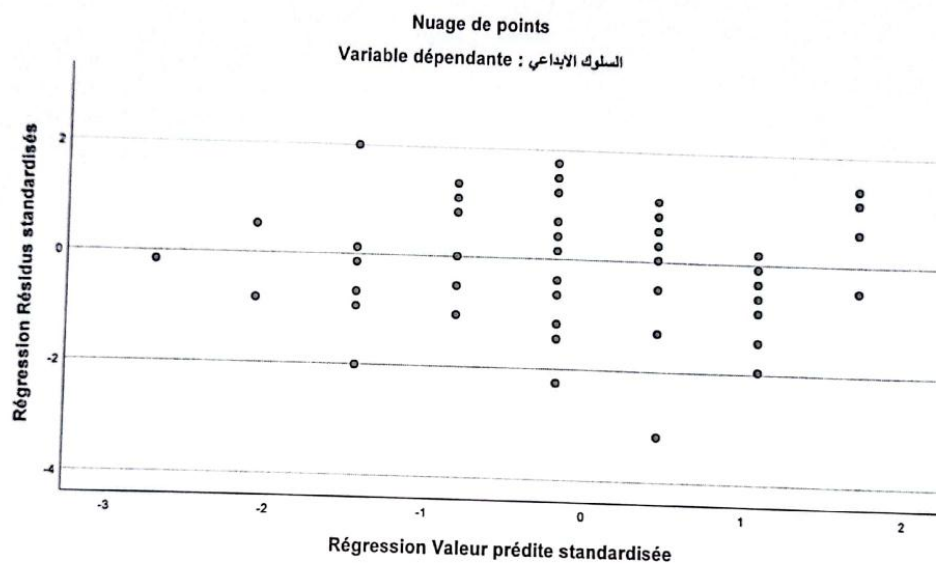
a. Variable dépendante : السلوك الابداعي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	36.5932	39.7649	38.5286	.71089	70
de Student	-11.85869	7.50063	.00000	3.71166	70
Valeur prédite standard	-2.723	1.739	.000	1.000	70
Résidus standard	-3.172	2.006	.000	.993	70

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

Graphiques



```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT 02المقياس
/METHOD=ENTER 04البعد
/SCATTERPLOT=( *ZRESID , *ZPRED) .

```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الأعراف التنظيمية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.054 ^a	.003	-.012	3.80131

a. Prédicteurs : (Constante), الأعراف التنظيمية

b. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.844	1	2.844	.197	.659 ^b
	de Student	982.599	68	14.450		
	Total	985.443	69			

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

b. Prédicteurs : (Constante), الأعراف التنظيمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	37.705	1.910		19.737	.000
	الأعراف التنظيمية	.125	.281	.054	.444	.659

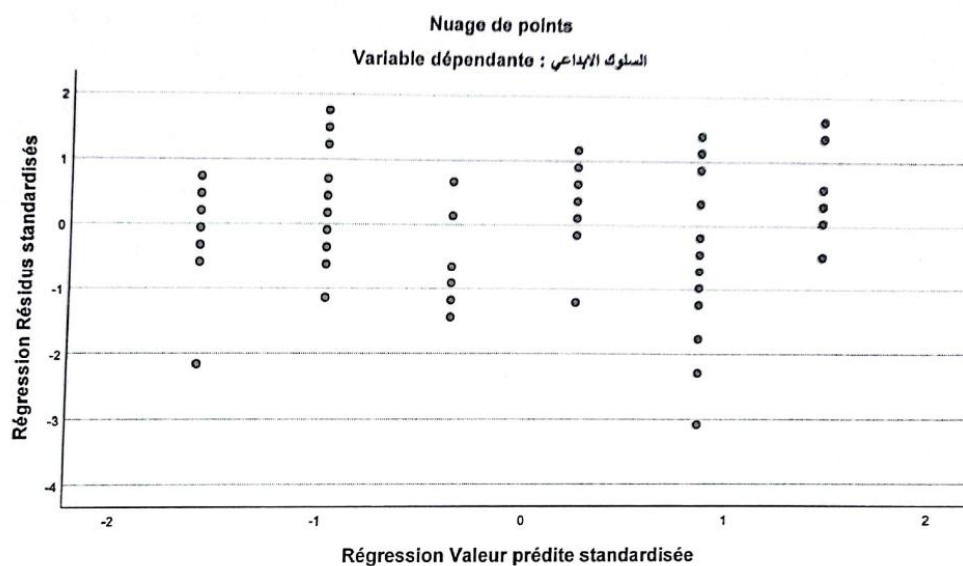
a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	38.2043	38.8279	38.5286	.20301	70
de Student	-11.70319	6.67009	.00000	3.77367	70
Valeur prédite standard	-1.597	1.475	.000	1.000	70
Résidus standard	-3.079	1.755	.000	.993	70

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

Graphiques



```

>Warning # 849 in column 23. Text: fr_DZ
>The LOCALE subcommand of the SET command has an invalid parameter. It could
>not be mapped to a valid backend locale.
GET
FILE='C:\Users\Atmane\Downloads\Untitled1 (2).sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT 02المقياس
  /METHOD=ENTER 04البعد 02البعد 01البعد
  /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
  /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID).

```

Régression

[Jeu_de_données1] C:\Users\Atmane\Downloads\Untitled1 (2).sav

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
السلوك الابداعي	38.5286	3.77912	70
القيم التنظيمية	15.1571	1.95334	70
المعتقدات التنظيمية	12.2714	1.56891	70
التوقعات التنظيمية	7.2000	1.39979	70
الأعراف التنظيمية	6.6000	1.62766	70

Corrélations

	السلوك الإبداعي	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	التوقعات التنظيمية
Corrélation de Pearson	السلوك الإبداعي	1.000	.232	.188
	القيم التنظيمية	.232	1.000	.166
	المعتقدات التنظيمية	.188	.166	1.000
	التوقعات التنظيمية	.361	.243	.120
	الأعراف التنظيمية	.054	.266	.151
Sig. (unilatéral)	السلوك الإبداعي	.	.027	.059
	القيم التنظيمية	.027	.	.085
	المعتقدات التنظيمية	.059	.085	.
	التوقعات التنظيمية	.001	.021	.161
	الأعراف التنظيمية	.329	.013	.106
N	السلوك الإبداعي	70	70	70
	القيم التنظيمية	70	70	70
	المعتقدات التنظيمية	70	70	70
	التوقعات التنظيمية	70	70	70
	الأعراف التنظيمية	70	70	70

Corrélations

	الأعراف التنظيمية
Corrélation de Pearson	السلوك الإبداعي
	القيم التنظيمية
	المعتقدات التنظيمية
	التوقعات التنظيمية
	الأعراف التنظيمية
Sig. (unilatéral)	السلوك الإبداعي
	القيم التنظيمية
	المعتقدات التنظيمية
	التوقعات التنظيمية
	الأعراف التنظيمية
N	السلوك الإبداعي
	القيم التنظيمية
	المعتقدات التنظيمية
	التوقعات التنظيمية
	الأعراف التنظيمية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الأعراف التنظيمية, التوقعات التنظيمية, المعتقدات التنظيمية, القيم التنظيمية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.411 ^a	.169	.118	3.54979

a. Prédicteurs : (Constante), القيم التنظيمية, المعتقدات التنظيمية, التوقعات التنظيمية, الأعراف التنظيمية

b. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	166.376	4	41.594	3.301	.016 ^b
	de Student	819.067	65	12.601		
	Total	985.443	69			

a. Variable dépendante : السلوك الإبداعي

b. Prédicteurs : (Constante), القيم التنظيمية, المعتقدات التنظيمية, التوقعات التنظيمية, الأعراف التنظيمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	24.845	4.578		5.427	.000
	القيم التنظيمية	.275	.235	.142	1.172	.246
	المعتقدات التنظيمية	.317	.279	.131	1.135	.261
	التوقعات التنظيمية	.844	.316	.313	2.672	.010
	الأعراف التنظيمية	-.067	.274	-.029	-.246	.807

Coefficients^a

Statistiques de colinéarité

Modèle		Tolérance	VIF
1	(Constante)		
	القيم التنظيمية	.869	1.151
	المعتقدات التنظيمية	.954	1.048
	التوقعات التنظيمية	.934	1.070
	الأعراف التنظيمية	.917	1.090

a. Variable dépendante : السلوك الانداعي

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance		
				(Constante)	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية
1	1	4.911	1.000	.00	.00	.00
	2	.045	10.398	.00	.00	.01
	3	.024	14.173	.03	.03	.15
	4	.013	19.536	.00	.66	.44
	5	.006	28.225	.97	.31	.41

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Proportions de la variance	
		التوقعات التنظيمية	الأعراف التنظيمية
1	1	.00	.00
	2	.16	.84
	3	.78	.13
	4	.04	.03
	5	.02	.00

a. Variable dépendante : السلوك الانداعي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	34.4217	41.5313	38.5286	1.55282	70
de Student	-10.88398	7.01973	.00000	3.44536	70
Valeur prédite standard	-2.645	1.934	.000	1.000	70
Résidus standard	-3.066	1.978	.000	.971	70

a. Variable dépendante : السلوك الانداعي

Graphiques

