



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

**UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-**

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

**Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion**



السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر  
تحت عنوان:

## دور الثقافة التنظيمية في تطوير السلوك الابداعي للعاملين - دراسة حالة -

تخصص: ادارة استراتيجية

تحت إشراف الدكتور:

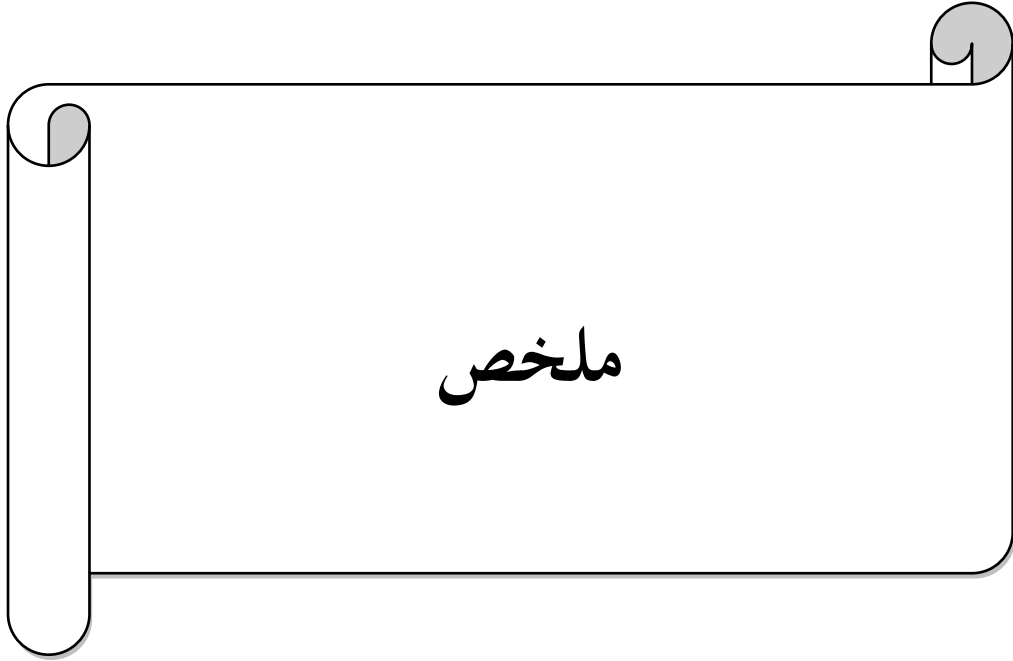
سعادي عماد

من إعداد الطلبة:

➤ هميسي أميرة

➤ غرس لبنا





### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي، من خلال دراسة عينة مكونة من (35) مفردة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، واستخدمنا من خلالها استمارة استبيان لجمع البيانات من المبحوثين، وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن بين أهم النتائج التي أفضت إليها الدراسة، أنه يوجد مساهمة من طرف الثقافة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي، والمصطنعات في تطوير السلوك الإبداعي بالمؤسسة. وخلصت الدراسة في الأخيرة إلى مجموعة من التوصيات من بينها تعزيز القوانين والانضباط بالمؤسسة، وتدريب العاملين أكثر، مع تزويدهم بالتحفيز التي تشجع السلوك الإبداعي.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، السلوك الإبداعي، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز.

**Abstract:**

This study aims to uncover the role that organizational culture plays in developing creative behavior by examining a sample of 35 employees from the Electricity and Gas Distribution Company. A questionnaire was used to collect data from the respondents, and this data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Among the key findings of the study is that there is a contribution from organizational culture and its dimensions, represented by organizational values, organizational behavior, and artifacts, in developing creative behavior within the company. The study concludes with a set of recommendations, including enhancing rules and discipline within the company, providing more training for employees, and offering incentives that encourage creative behavior.

**Keywords:** Organizational culture, Creative behavior, Sonelgaz Electricity and Gas Distribution Company.

## اهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملء السموات وملء الارض  
وملء ما بينهما

الى روح امي الحبيبة ،التي امننت بي وانتظرت نجاحاتي انتي  
مازلتي النور الذي يوجهي حتى اصل ،رحمك الله وجمعني بك في  
الجنة .

الى ابي العزيز ،صديقي قبل ان يكون ابي ، ادامك الله لنا ورعاك .  
الى اخوتي واختاي... دائما كنتم السند والدعم الامتاهي والحب  
الذي لا يظاهي

الى كل عائلتي ،ابنة عمتي وصديقاتي .

إلى كل الاحبة الذين سيحملهم قادم الايام من خير

أميرة

اهداء

اهدي هذا العمل المتواضع

الى امي ابي حفظهما الرحمان ورعاهم

الى اخوتي واخواتي الاعزاء

وكل من اعطاني يد العون من قريب او بعيد وساعدني في انجاز

هذه المذكرة

لينا

# الشكر والتقدير

الحمد لله عز وجل حمدا يليق بجلاله، أشكره على عظيم نعمته وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى نشكر الله سبحانه وتعالى الذي قد أهدانا على أن نجمع هذا العمل المتواضع

ونسأله أن يضع لعملنا هذا القبول والنفع لمن يقبل عليه.

كما نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان والتقدير والوفاء بكل معانيه

إلى أستاذنا الفاضل **سعادي عماد**

المشرف على هذه المذكرة والذي أفادنا كثيرا في إثراء معارفنا العلمية.

كما نخص بالشكر والامتنان

عمادة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة الشاذلي بن جديد \_الطارف-.

قائمة الأشكال

والجداول

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	نموذج Shein في الثقافة التنظيمية: مستويات الثقافة	01-01
19	Cameron & Quinn	02-01
46	مراحل السلوك الإبداعي	01-02
51	أبعاد السلوك الإبداعي	02-02
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وكالة الطارف	01-03
70	نموذج الدراسة	02-03
78	توزيع العينة حسب الجنس	03-03
79	توزيع العينة حسب السن	04-03
79	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	05-03
80	توزيع العينة حسب الخبرة	60-03

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	درجات مقياس ليكرت الخماسي	01-03
72	درجة أهمية المقياس	02-03
72	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	03-03
73	ارتباط فقرات متغير القيم التنظيمية مع البعد	04-03
74	ارتباط فقرات محور السلوك الإبداعي مع بعدها	05-03
75	التوزيع الطبيعي	06-03
76	وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة المؤسسة	07-03
80	وصف وتشخيص فقرات بعد القيم التنظيمية	08-03
81	وصف وتشخيص فقرات بعد السلوك التنظيمي	09-03
82	وصف وتشخيص فقرات بعد القيم التنظيمية	10-03
83	وصف وتشخيص فقرات محور السلوك الإبداعي	11-03
85	الارتباط بين متغيرات الدراسة	12-03
86	نتائج تحليل التباين للانحدار	13-03
86	نتائج معامل التحديد لاختبار أبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي	14-03
87	الانحدار الخطي البسيط لأثر القيم التنظيمية على السلوك الإبداعي	15-03
87	الانحدار الخطي البسيط لأثر السلوك التنظيمي على السلوك الإبداعي	16-03
88	الانحدار الخطي البسيط لأثر المصطنعات على السلوك الإبداعي	17-03
89	الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي	18-03



فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(II)	ملخص
(III)	Abstract
(V)	إهداء
(VII)	شكر وعرفان
(IX)	قائمة الأشكال
(X)	قائمة الجداول
(XI)	فهرس المحتويات
(1)	مقدمة
(-)	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
(09)	تمهيد
(10)	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
(10)	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
(11)	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
(12)	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
(13)	المبحث الثاني: مستويات، مكونات، تصنيفات ونماذج الثقافة التنظيمية
(13)	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
(17)	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.
(18)	المطلب الثالث: تصنيفات الثقافة التنظيمية
18	المطلب الرابع: نماذج الثقافة التنظيمية
(22)	المبحث الثالث: مصادر، وظائف، انواع ونظريات الثقافة التنظيمية
(22)	المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية
(23)	المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية
(24)	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
(26)	المطلب الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية
(27)	المبحث الرابع: ابعاد الثقافة التنظيمية
(27)	المطلب الاول: القيم التنظيمية
(31)	المطلب الثاني: السلوك التنظيمي

(32)	المطلب الثالث: المصطنعات
(34)	خاتمة الفصل
(35)	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للسلوك الابداعي</b>
(36)	تمهيد
(37)	<b>المبحث الأول: ماهية السلوك الابداعي</b>
(37)	المطلب الأول: مفهوم الابداع
(41)	المطلب الثاني: مفهوم السلوك الابداعي
(42)	المطلب الثالث: العلاقة بين الابداع والسلوك الابداعي
(42)	المطلب الرابع: متطلبات السلوك الابداعي
(44)	<b>المبحث الثاني: مراحل السلوك الابداعي ،محدداته والعوامل المؤثرة عليه</b>
(44)	المطلب الأول: مراحل السلوك الابداعي
(46)	المطلب الثاني: محددات السلوك الابداعي
(48)	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على السلوك الابداعي
(50)	<b>المبحث الثالث: الابعاد الرئيسية للسلوك الابداعي</b>
(51)	المطلب الأول: الاصاله
(43)	المطلب الثاني: المرونة
(55)	المطلب الثالث: المخاطرة وروح المجازفة
(56)	المطلب الرابع: الحساسية للمشكلات
(58)	<b>المبحث الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و السلوك الابداعي</b>
(58)	المطلب الاول: العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوك الابداعي
(59)	المطلب الثاني: العلاقة بين السلوك التنظيمي و السلوك الابداعي
(60)	المطلب الثالث: العلاقة بين المصطنعات والسلوك الإبداعي
(61)	<b>خلاصة الفصل</b>
(62)	<b>الفصل الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي بمؤسسة سونلغاز الطارف</b>
(63)	تمهيد
(64)	<b>المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز</b>
(64)	المطلب الأول: الإطار العام لمؤسسة سونلغاز
(64)	المطلب الثاني: التعريف بشركة التوزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف

(65)	المطلب الثالث: شرح مختلف مهام الهيكل التنظيمي
(68)	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
(68)	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
(69)	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
(70)	المطلب الثالث: أداة الدراسة
(77)	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
(77)	المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة
(81)	المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة
(86)	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
(90)	المطلب الرابع: نتائج الدراسة
(92)	خلاصة الفصل
(93)	خاتمة
(96)	قائمة المراجع
	الملاحق



مقدمة

ان أهم ما يميز المجتمعات المعاصرة هو سرعة التحول والتغيير، وفي ظل هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها المؤسسات والبيئة الخارجية، بات من الضروري أن تتمتع المؤسسات بقدرة عالية على التكيف والاستجابة لهذه التحولات، كما يتطلب النظر للأمور بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع الإداري .

وباعتبار أن المصدر الأساسي للإبداع هو العقل البشري، لذا يجب الحرص على تنمية القدرات الإبداعية لدى موارد المؤسسة البشرية وذلك من خلال جعل بيئة العمل مناسبة ومشجعة على طرح الأفكار الإبداعية، وكذا تطوير أداء العاملين وزرع روح الإبداع لديهم، وذلك للحصول على مؤسسة مبدعة قادرة على التأثير بما يحيط بها لا متأثرة بالمتغيرات الخارجية وبالتالي الاهتمام الأساسي بسلوك الأفراد داخل المؤسسات وتكيفه مع التحديات التي تواجه المؤسسة ومن هنا تظهر أهمية السلوك الإبداعي على انه المنطلق الذي ينمي الإبداع والذي تسعى المؤسسة أن يكون مكونا هاما في نسيجها الثقافي، فالمؤسسات تستقبل موارد بشرية محملين بقيم واتجاهات وعادات تكونت فيهم في بيئتهم الاجتماعية، ويصطدمون بثقافة جديدة في مؤسستهم لذا تسعى المؤسسات إلى بناء ثقافة تنظيمية تدعم الانسجام والاندماج .

تعتبر الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم، وسلوك تنظيمي، ومصطلحات القاعدة المضيفة والموجهة للسلوك الإبداعي للعاملين والداعمة للتغيير في طرق أدائهم لمهامهم والقادرة على تشجيع التفكير المتجدد وربط العامل بالمؤسسة، مما يخلق مناخ مناسب يساعد العاملين على التحرر من القيود التقليدية نحو تبني أفكار جديدة خلاقة ومواكبة لتحديات الانفجار المعرفي والقادرة على تطوير المؤسسات وتحسين أدائها.

### أولا: إشكالية الدراسة

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم وضع التساؤلات الفرعية التالية:

### ثانيا: الأسئلة الفرعية

- 1- كيف تتميز الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 2- كيف تساهم القيم التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين؟
- 3- هل للسلوك التنظيمي دور في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين؟
- 4- ما مظاهر المصطنعات التي تساهم في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين؟

### ثالثا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المرافقة لها، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية: تساهم الثقافة التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين من خلال: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي، والمصطنعات.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الرئيسية التالية:

- 1- تساهم القيم التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- 2- للسلوك التنظيمي دور في تطوير السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- 3- تساهم المصطنعات في تطوير السلوك الإبداعي لدى العاملين.

### رابعا: أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تأثير الثقافة التنظيمية على أنشطة المؤسسة بما فيها على السلوك الإبداعي باعتباره أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة و الفاعلية في المؤسسات.
- قد تساهم هذه الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و السلوك الإبداعي.
- تعزيز فهم العاملين لأهمية الثقافة التنظيمية و السلوك الإبداعي.

### خامسا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف؛
- التعرف على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق لولاية الطارف؛
- فهم دور الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف؛
- الوقوف على تصورات العاملين ونظرتهم لأبعاد المتغيرين

### سادسا: الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي:

- 1-** دراسة طلال بن سقاف سالم المنهالي ومُحَمَّد بن توفيق يوسف الادريسي، 2021، بعنوان **أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي دراسة ميدانية على موظفي جامعة الامام عبد الرحمان بن فيصل.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بإدارة جامعة الامام عبد الرحمان بن فيصل، وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين كل من الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المتغير المستقل المتمثلة المستقل للمثلة للثقافة التنظيمية وعناصر السلوك الإبداعي كما خرجت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها: تذييل كافة العقوبات التي تقف في طريق تدريب الموظفين على الابتكار، ترغيب الموظفين بالحوافز المادية والمعنوية لأجل نجاح المنظمة، وتحسين وتطوير ونقل والمحافظة على الثقافة التنظيمية الخاصة بالجامعة.

- 2-** دراسة حسين علي الزغي، بعنوان **أثر الثقافة التنظيمية في الابداع: دراسة تطبيقية في شركات الادوية الأردنية.**

تمثل الهدف من هذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية وأثر ذلك في تحقيق الابداع لدى العاملين في شركات صناعة الادوية الأردنية.

وقد توصلت هذه الدراسة الى ان هناك توافر الابعاد الثقافية التنظيمية لدى شركات صناعة الادوية بشكل عام، كما بينت الدراسة مدى توافر الابداع لدى العاملين في شركات صناعة الادوية الأردنية، بحيث أظهرت الدراسة ان هناك تأثير معنوي ايجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية في قدرة العاملين على الابداع.

وبينت نتائج الدراسة بان هناك فروق معنوية في مستويات الابداع لدى العاملين في شركات صناعة الادوية الأردنية يمكن ان تعزى الى خصائصهم الديمغرافية من الجنس، العمر، سنوات الخدمة، مهام الوظيفية الحالية في المقابل بينت الدراسة انه لا يوجد فرق معنوية في مستويات الابداع لدى العاملين يمكن ان تعزى الى خصائصهم الديمغرافية من حيث المؤهل العلمي، تنوع المهام الوظيفية الحالية

### 3- دراسة الطاهر غراز ولندة منصور، 2022، بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز

#### الابداع الإداري بالمنظمات.

هدف هذا المقال الى توضيح مدى علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري للموظفين وفق مقاربات نظرية تحليلية لما هو متوفر من أدبيات نظرية حول كل من الثقافة التنظيمية والابداع الإداري، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية تربط الثقافة التنظيمية بالإبداع الاداري بكل أبعاده، حيث لا يوجد إبداع بدون ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم هذا الابداع، فلا بد من توفر ثقافة تنظيمية ملائمة تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع الابداع.

#### سابعاً: مبررات اختبار الموضوع

- الميل الشخصي للبحث في مجال الابداع و الثقافة التنظيمية؛
- تماشي موضوع البحث مع طبيعة التخصص
- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح و فشل المنظمات واثرها على توجيه سلوك العاملين نحو الابداع.

#### ثامناً: حدود الدراسة

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

الحدود المكانية: ويقتصر هذا البحث على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق ولاية الطارف.

الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2024/05/01 إلى غاية 2024/05/27.

حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على العاملين في شركة توزيع الكهرباء و الغاز وتوضيحه والتأكد على أهميته، ومن ثم تجميعه بعد الاجابة على ما يتضمنه من عبارات.

#### تاسعا: المصطلحات الاجرائية المتعلقة بالدراسة

فيما يلي استعراض لتعريفات المصطلحات الاجرائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

- **الثقافة التنظيمية:** مجموعة القيم والمعتقدات و العادات والتقاليد والممارسات التي يسهم بها أعضاء المؤسسة، وتمتد إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي.
- **القيم التنظيمية:** هي الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المؤسسة، وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المؤسسة.
- **السلوك التنظيمي:** هو دراسة سلوك الأفراد داخل بيئة المنظمة، ويشمل كيفية تصرف الأفراد بمفردهم وكيفية تصرفهم داخل مجموعات، لا يحدد السلوك التنظيمي مهمة وأهداف المؤسسة وكيفية تعامل الأشخاص مع بعضهم البعض داخلها فحسب، لكنه يحدد موقع المنظمة في الصناعة ككل.
- **المصطنعات:** هي الجانب الملموس المعبر عن الثقافة التنظيمية، وتتمثل في عدة مظاهر تعكس الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية والمعبر عنه في القيم والافتراضات الاساسية ومن اهم هذه المظاهر النظم و العمليات التنظيمية والاتصالات.
- **السلوك الإبداعي:** سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، ويبدأ من أدراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البدائل المتاحة، وتجريب البديل وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة.
- **الاصالة:** تعرف عى انها قدرة الفرد على التفكير بطريقة جديدة او القدرة على التعبير الفريد والقدرة على انتاج الافكار الجاهزة أكثر من الافكار الشائعة و الواضحة.

- **المرونة:** تعني قدرة الفرد على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف والقدرة على النظر الى الاشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس.
- **الحساسية للمشكلات:** القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي نواحي النقص والقصور بسبب نظرتة للمشكلة نظرة غير مألوفة، فلديه حساسية أكثر للمشكلة أو الموقف المثير من المعتاد.
- **المخاطرة وروح المجازفة :** تعرف بانها مدى قبول الفرد وميله وشجاعته في القيام بأعمال ابداعية ذات مخاطر غير عادية.

#### عاشرا: هيكل الدراسة:

للإجابة علي الإشكالية المطروحة والتحقق من الفرضيات الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلي ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول:** تضمن هذا الفصل الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية، وقد تكون من أربعة مباحث أساسية حيث تم التطرق إلى ماهية الثقافة التنظيمية في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني إلى مستويات، مكونات، تصنيفات ونماذج الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثالث مصادر ووظائف وأنواع الثقافة التنظيمية، في حين تناول المبحث الرابع أبعاد الثقافة التنظيمية.
- **الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل السلوك الابداعي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، حيث تناول المبحث الأول ماهية السلوك الابداعي، ثم المبحث الثاني مراحل السلوك الابداعي محدداته والعوامل المؤثرة ، بينما المبحث الثالث الابعاد الرئيسة للسلوك الابداعي، في حين تطرق المبحث الرابع إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.
- **الفصل الثالث:** تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الطارف، وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث أساسية، حيث تناول المبحث الأول تقديم المؤسسة، والمبحث الثاني تناول الإطار المنهجي للدراسة، بينما تطرق المبحث الثالث إلى تحليل نتائج الدراسة.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للثقافة التنظيمية

## تمهيد:

إن الثقافة التنظيمية مفهوم واسع، وبالرغم من تناوله في العديد من الدراسات والأبحاث فإنه قد تباينت الآراء بشأنها وتعددت نظرياتها وأنماطها، وفي ضوء التغيرات العالمية التي تشهدها المنظمات بنوعيتها (العام والخاص) والتي تؤثر على البيئة المحيطة بها، مما ينعكس بدوره على كفاءة الأداء، واعتبار أن الثقافة التنظيمية هي بمثابة بوصلة الاتجاه للمنظمة تجدد الدراسة ضرورة اللوقوف على تحديد المفهوم المالي للثقافة التنظيمية والتعرف على أبعادها وانعكاساتها وأهم العوامل المؤثرة عليها.

ويقدم في هذا الفصل إطار نظرياتها للثقافة التنظيمية و يضم شرحا لمختلف عناصر هذا الموضوع، وذلك

باحتوائه أربعة مباحث هي:

- المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثاني: مستويات، مكونات، تصنيفات ونماذج الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثالث: مصادر، وظائف، وأنواع الثقافة التنظيمية.
- المبحث الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية.

## المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

تمثل الثقافة التنظيمية مصطلحا بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات المختلفة، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث عبر تناول مفهومها، خصائصها، وأهميتها.

## المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

## أولا: تعريف الثقافة:

من التعاريف المرجعية للثقافة نجد تعريف تايلور (TAYLOR) حيث عرفها بأنها "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات وأي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع". (Filali 2014)

## ثانيا: تعريف الثقافة التنظيمية

في الأدبيات التي تهتم بالثقافة التنظيمية يشار عادة -رغم وجود بعض الاختلافات- إلى أن مصطلح الثقافة التنظيمية يتضمن بالخصوص العناصر التالية: القيم والمعتقدات التي ترتبط بالافتراضات والمسلمات الرئيسية التي توجه السلوك في المؤسسات، والمعايير والعادات والأعراف التي تحدد مستويات وحدود النماذج المتاحة للسلوك، حيث يرى "ادغار شاين" أن الثقافة التنظيمية تشمل الاتجاهات والمعايير والقيم والاعتقادات. وهو يستخدم مصطلح ثقافة الجماعة التنظيمية، باعتباره تعبير عن نمط من الافتراضات الأساسية التي يتم تعلمها من طرف الجماعة التي تستخدمها أيضا كأداة لتجاوز مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية، والاندماج في البيئة الداخلية، وهذه الافتراضات يكون قد ثبت أنها كافية لتكون صالحة وذات قيمة للعمل، ويتم أيضا تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور بمشكلاتهم. (العياشي 2019)

وتعرف أيضا على أنها نظام من التصرفات، القيم والمعتقدات التي يتشاركها العاملون داخل المؤسسة فيما بينهم. ويتطور هذا النظام في المؤسسة ويوجه سلوك العاملين فيها.

ويتجه البعض إلى تقديم تحليل أكثر لمصطلح الثقافة التنظيمية هي الافتراضات الأساسية التي يملكها ويشاركها العاملون داخل المؤسسة، بحيث تنعكس تلك الافتراضات الأساسية التي يمتلكها ويشاركها العاملون داخل المؤسسة، بحيث تنعكس تلك الافتراضات الأساسية في الشعور العام للعاملين في المؤسسة، المعتقدات والقيم وترجم في الرموز، العمليات التنظيمية ومظاهر السلوك الجماعي.

وتضيف (Joanne Martin) أن الأفراد عندما يتعاملون مع المؤسسة فهم يتعاملون مع مبادئ قصص حدثت في المؤسسة، القوانين والإجراءات الرسمية في المؤسسة السلوكيات السائدة فيها، الطقوس والشعائر السائدة، المهام، أنظمة الأجور وكذا المصطلحات الخاصة بنشاط المؤسسة وحتى النكات التي يفهمها فقط الأفراد المنتمين إليها، وغيرها من الأمور الأخرى فهذه العناصر هي عبارة عن بعض من مظاهر الثقافة التنظيمية. (عماد 2016).

كما تعرف بأنها مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المؤسسة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية و المعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المؤسسة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المؤسسة. (امنيا 2021 ص 283).

ولعل التعريف الأكثر شيوعاً هو تعريف شين، الذي اعتبر الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية غير مرئية إلى حد كبير، ذات تأثير عال، وعلى هذا عرفها بأنها "هي القوة غير المرئية التي تدفع المؤسسة نحو أهداف محددة أو شيء معين في اتجاه محدد. (رباب 2022 ص 56)

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها هي "مجموعة السلوكيات المتسقة والحقيقية ، والتي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في بيئة عمل منظمة ما، كما أنها تؤثر على كل من تفاعل العاملين نحو تنفيذ السياسات الادارية ، وتحقيق الاستراتيجية ، وحسن كفاءة الاداء "

#### المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

بدأت عملية تكوين وبناء ثقافة المؤسسة من خلال أفراد الإدارة العليا، حيث تكونت لديهم رؤية ورسالة وأهداف يسعون لتحقيقها، ومن ثم يتم الاتفاق على مجموعة من القيم والسلوكيات لتصبح هي الأساس في كيفية إدارة وتشغيل المؤسسة، ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم، فهي في النهاية نتاج جهد جماعي نتج عن فعل وتصرف إنساني، حيث تتشكل منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المؤسسة من أفراد وهيكل ونظم لنتج أعرافاً وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المؤسسة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام و الأدوار. ( عبد العلي نشوان 2018 ص 70)

ويمكن توضيح الخصائص العامة لثقافة المؤسسة فيما يلي:

نظام متشابك: حيث تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:

-الجانب المعنوي، ويشمل القيم والاخلاق والمعتقدات و الافكار.

- الجانب السلوكي ، ويشمل العادات والتقاليد لافراد المجتمع.
  - الجانب المادي ، ويشمل كل ما ينتج من أشياء ملموسة مثل المباني والادوات والمعدات والاطعمة.
  - نظام شامل: فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره؛ لذا فإنه في حال إذا ما طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
  - نظام تجميعي متواصل: حيث يتم توريثه عبر الاجيال عن طريق التعلم والمحاكاة ، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الاجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
  - نظام متقلب ومتقدم: فهو يتميز بعملية التغيير المستمر، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامح قديمة.
- (رباب محروس عبد الحميد 2022 ص 56)

كما تتميز الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية: (زهرة 2013 ص 19)

- 1- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع و المخاطرة.
- 2- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكون دقيقتين متبھين للتفاصيل.
- 3- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- 4- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- 5- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.
- 6- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
- 7- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

#### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في: (عروبة علي ذوقان العيسى 2023 ص14)

- تهيئة مبادئ وقيم وتقاليد مشتركة للعمل البناء في أطر البيئة التنظيمية بمختلف مستوياتها الإدارية ومراكز صنع القرارات؛
- حفز لسلوك الأفراد، ودليل عمل للإدارة في التفكير التنظيمي، وفي الفعل المرتبط بحاجات العمل؛
- تكوين أنظمة اتصال فعالة بعدة اتجاهات تساند عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتصف بالعقلانية والموضوعية والدقة، بأقل التكاليف.

- تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين وللإدارة، إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشرا هاما يدل على تميز المنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين ، خصوصا إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيما معينة ؛
- الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، إذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة، كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه؛
- تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين أنماط العلاقات الوظيفية من خلال ما تحويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تعمل الإدارة مع ترسيخها. (ياحي عبد المالك 2017 ص 301).

### المبحث الثاني: مستويات، مكونات، تصنيفات ونماذج الثقافة التنظيمية

تختلف مستويات الثقافة التنظيمية، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث، بالإضافة إلى مكوناته وتصنيفات ونماذج الثقافة التنظيمية.

#### المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

اقترح (Chien 1984) نموذجا يمثل مستويات متعددة للثقافة إذ يعتمد أن ما ندركه على السطح هو إنتاج ثقافي مثل التكنولوجيا، الفن، والطقوس والرموز، ونحو ذلك، أما ما يوجد في العمق فيمثل القيم الثقافية التي تصف المدركات الثقافية لما هو جيد، وصحيح وما هو عكس ذلك وتكون سلوكنا وتؤثر في قراراتنا. ويرى تيريز وهایدن أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لثقافة أي منظمة على النحو التالي:

- 1- جزء ظاهر من أنماط السلوك .
- 2- جزء على مستوى الوعي الأوسع كعبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس .
- 3- جزء من مسلمات: وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاقتها وبالتالي فهي غير مرئية وشملت الثقافة التنظيمية ثلاث مستويات رئيسية هي:
- 1- المستوى الأول: وهي الأشياء التي قام الإنسان بصناعتها والتي تشمل على: التصرفات الشخصية للإفراد، القصص، الطقوس، الرموز.

- **التصرفات الشخصية:** وتتمثل في دراسة سلوك أعضاء التنظيم ذلك السلوك والتصرفات التي تعكس قيم المنظمة.
- **الاحتفالات والشعائر:** وهي الأنشطة التي يتكرر حدوثها مثل تكريم الموظفين لمكافأهم، فهذه الاحتفالات تربط أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض، فهناك العديد من الشعائر مثل حفل غداء بمناسبة انتهاء الخدمة الوطنية، ومنها ما هو مخصص لتع انجازات الأفراد، ومنها ما يركز منها على التعامل مع الصراعات وتقبل الاختلافات، ومعاينة الأفراد غير الملزمين بقيم ومعايير السلوك.
- **القصص:** وهي واحدة من الطرق المتبعة لتعزيز القيم، فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من هذه القيم يتم استخدامها في توجيه سلوك الأفراد، مما يساعد بقية العاملين على الوصول إلى استنتاجاتهم، حيث هناك قصص تعزز قيم معينة وترفض قيم أخرى، فهناك قصص حول المدراء وقصص حول الاستغناء عن خدمة بعض العاملين، وقصص حول كيفية التعامل مع الجمهور.
- **الطقوس:** وهي عبارة عن ممارسات يومية تتكرر أكثر من مرة وعلى أشكال غير مكتوبة، حيث تعمل على إيصال رسالة المنظمة حول طريقة العمل، لأن هذا النوع من الطقوس يعمل على دعم وتعزيز القيم التنظيمية.
- **الرموز:** حيث تساعد على دعم القيم الجيدة من خلال توصيل رسالة المنظمة برسائل غير منظومة، ويتم استخدام الرموز للدلالة على فكرة معينة ولكن بشكل ملحوظ وغير منطوق.

## 2- المستوى الثاني:

- ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم ويحدد القيم النمط السلوكي للعاملين، كما يحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة وثقافة الدور وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد.
- ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.
- 3- **المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة ويحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

ويرى مصطفى محمود أبو بكر أن تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة و المنظمة حيث تعتبر ثقافة المنظمة نتاجا للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى الصناعة أو النشاط.

- **ثقافة المجتمع:** إن ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه ولا شك إن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، ونظم ونمط الإدارة الاقتصادية الموجه للتسيير للمنظمة، القانون الأساسي للعمل، العائلة الممتدة، المستوى التعليمي للمجتمع قد لعبت دورا بارزا في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية، حيث نجد أن ما يصدر من العاملين من تصرفات فعلية هو في الواقع إفراز للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء.

- **ثقافة القطاع:** إن القيم والمعتقدات والأعراف التي تتبعها منظمة ما تتشابه في أغلب الأحيان مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع (النشاط)، الأمر الذي يؤدي إلى وجود نظام للمعاني المشتركة داخل هذا القطاع تراعيه مجمل المنظمات أثناء قيامها بأعمالها، كالتشابهات الحاصلة في عمل معظم الفنادق والمطاعم والمنظمات العاملة في قطاع الاتصالات، هذا ويجب إدراك أنه لا توجد منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة وتعزيزها، كما أن الاختلافات بين قطاعات العمل تظهر عادة من خلال الاختلاف في العناصر التالية الاختلاف في بيئة العمل، نوعية اتخاذ القرارات، السلع والخدمات المعروضة سرعة التغيير التكنولوجي، درجة تدخل الدولة وخصائص السوق.

- **ثقافة المنظمة:** وهي تمثل جنسية المنظمة، فلكل منظمة ثقافة خاصة بها مستمدة من نظم القيم التي يحكمها، فهي تلعب دورا كبيرا هاما في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها، إذ تتموقع هذه الأخيرة بين الثقافات الخارجية التي تم عرضها (ثقافة المجتمع، ثقافة القطاع) وثقافة الجماعات المحلية أو ما يسمى بالثقافات التحتية، ولهذا يجب على ثقافة المنظمة أن تسير في توازي مع هذه الثقافات حتى لا يحدث لها تصادم ثقافي.

- **ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** الثقافة تتفاوت مع بيئة أخرى ومن فئة اجتماعية إلى أخرى، داخل البيئة الواحدة كاختلاف ثقافة المديرين عن ثقافة العمال في المنظمة الواحدة، ولهذا يصلح الحديث عن الثقافات على اعتبار أن المنظمة تضم جماعات متعددة ومختلفة، قد يوجد الاختلاف حتى بداخلها لكن هذه الأخيرة يعبر عنها بثقافة المنظمة، وبذلك يجب على المنظمة أن تسير نحو التوافق مع محيطها على اعتبار أن النماذج الثقافية الموجودة في المحيط تتواجد دائما عند الأشخاص الذين تستخدمهم. (دريدي 2018).

## المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.

اجمع الباحثون على تقسيم الثقافة التنظيمية الى مكونات مادية واخرى غير مادية نلخصها في ما يلي:

### 1- المكونات المادية :

هي العناصر التي يمكن رؤيتها وادراكها بحواسنا وتتلخص في: الطقوس، الرموز، والموروث الثقافي.

**الطقوس:** هي مجموعة مخططة من الانشطة الاحتفالية التي يقوم بها أفراد المؤسسة والتي تعكس القيم والمثاليات الاساسية في المؤسسة مثل: حفلات توزيع الجوائز للموظفين المجددين ،حفلات خاصة للعمال المتقاعدين، أو النشاطات الاجتماعية.( فاطمة الزهراء جموعي 2023 ص 91).

**الموروث الثقافي:** ويقصد به تلك الاشكال والعناصر الثقافية المادية و الفكرية والاجتماعية التي كانت سائدة في المؤسسة، ثم طرأ عليها تغيير، فانتقلت من أوضاع الى أوضاع أكثر حداثة، ولكنها لاتزال مستمرة في المؤسسة ومتداولة بين أفرادها.(إيمان هنشيري 2017 ص 99).

**الرموز:** حيث تساعد على دعم القيم الجيدة من خلال توصيل رسالة المنظمة برسائل غير منظومة، ويتم استخدام الرموز للدلالة على فكرة معينة ولكن بشكل ملحوظ وغير منطوق. (دريدي 2018).

## المطلب الثالث: تصنيفات الثقافة التنظيمية

تتعدد تصنيفات الثقافة التنظيمية كالتالي:

### الفرع الأول: تصنيفات الثقافة التنظيمية من حيث الانتشار

تصنف الثقافة التنظيمية من حيث الانتشار إلى: الثقافة السائدة، الثقافات الفرعية والثقافات

المعارضة. وهذه الأصناف هي كالتالي:

#### 1- الثقافة السائدة (Dominante culture)

تعتبر الثقافة السائدة عن مجموعة القيم التي يتشاركها أغلبية الأفراد داخل المؤسسة، والتي تمثل ثقافة المؤسسة.

#### 2- الثقافات الفرعية (Subcultures)

هي مجموعة من القيم يتشاركها عدد قليل من الأفراد داخل المؤسسة، وينشأ هذا النوع من الثقافة إذا كان هناك عدد من الأفراد لا يتفوقون تماما مع القيم الأساسية الممثلة للثقافة السائدة في المؤسسة، وقد ينشأ أيضا بواسطة عدد من الأفراد الذين يملكون قاسما مشتركا يميزهم عن غيرهم من الأفراد الآخرين كالوابع الديني،

الانتماء العرقي، والتخصص الوظيفي، وخاصة هذا الأخير الذي يبدو أكثر وضوحاً وتواجداً في المؤسسة، إذ يميل كل قسم من الأقسام الممثلة لوظائف المؤسسة إلى تبني ثقافة تنظيمية فرعية تتواءم وخصوصية النشاط الذي يقوم به.

### 3- الثقافات المعارضة (Contrecultures)

الثقافة المعارضة هي مجموعة من القيم التي توجد في المؤسسة وتتعارض مع قيم الثقافة السائدة فيها، ويشكل هذا النوع من الثقافات خطراً على المؤسسة لأنه يؤدي بالضرورة إلى ما يسمى "بتضارب ثقافة المؤسسة (Clash Of Corporate Cultures)"، الذي من شأنه أن يتسبب في زوال المؤسسة. وعادة يظهر هذا النوع من الثقافات في المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التدويل (Globalization)، وإستراتيجية الاندماج والاستحواذ (Margres and acquisition strategy)، أين تتعارض الثقافة السائدة في المؤسسة مع ثقافات الأفراد العاملين الذين يعتبرون جدداً بالنسبة إليها، وهنا ستعمل المؤسسة على تطبيق ما يسمى بالتسيير بين الثقافات (managment across-culture) وذلك للتوفيق بين مختلف أنظم قيم الأطراف المتعارضة لتوحيد جهودهم بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية (عماد 2016).

### المطلب الرابع: نماذج الثقافة التنظيمية

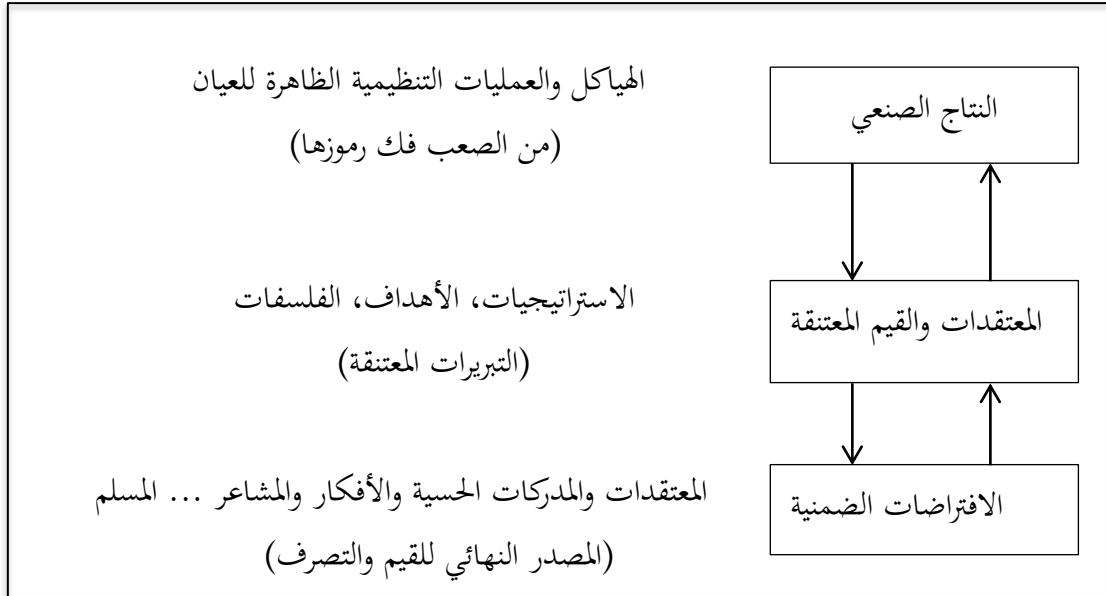
يتم استخدام نماذج الثقافة التنظيمية لفهم وتفسير الأنماط والقيم والمعتقدات التي تميز المؤسسة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تحديد كيفية تفاعل الأفراد، وكيفية اتخاذ القرارات، وكيفية التعامل مع التحديات والفرص.

وتعتمد نماذج الثقافة التنظيمية على العديد من النظريات والنماذج ومن أهمها:

### 1- نموذج (schein 1985)

طور Edger Schein في عقد الثمانينات من القرن العشرين نظرية التأثير للثقافة التنظيمية، حيث حللت نظريته الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات هي مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق (النتاج الصناعي)، وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي المعتقدات والقيم المعتقدية، ومستوى أكثر عمقا يتضمن الافتراضات الضمنية، والشكل الموالي يوضح نموذج Shein: (بوديب، 2014، صفحة 68)

الشكل رقم 01-01: نموذج Shein في الثقافة التنظيمية: مستويات الثقافة



المصدر: بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة - شركة بيسي الجزائر-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2014، ص 68.

2- نموذج كامرون وكوين Cameron & Quinn

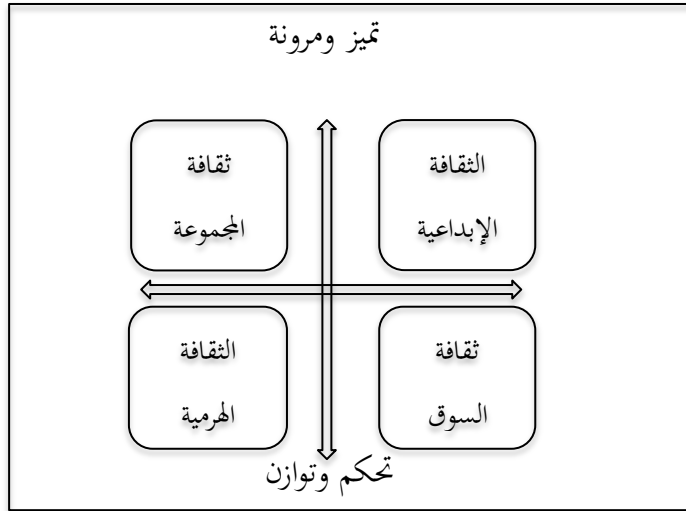
يعني هذا النموذج بدراسة الفاعلية التطبيقية والذي طور بشكل تطبيقي من قبل Quinn & Rohrbaugh، وينقسم إلى أربعة خانات أين تمثل استجابة لواحدة من الثقافات الأربع ( ثقافة المجموعة، الإبداع، السوق والثقافة الهرمية) والتي مثلها Cameron & Quinn على محورين رئيسيين:

**المحور العمودي:** يمثل مدى تركيز المؤسسة على المرونة والتميز أو الاستقرار والرقابة.

**المحور الأفقي:** يشير إلى مدى تركيز المؤسسة على التركيز الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف.

والشكل الموالي يمثل ذلك:

الشكل رقم 01-02: Cameron &amp; Quinn



المصدر: عدمان مُجدد، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 03، 2019، ص 7.

- يتضح من خلال الشكل وجود أربعة أنواع من الثقافة نوردها كما يلي: (عدمان، 2019، صفحة 07)
- **ثقافة المجموعة:** تمتاز ثقافة المجموعة باللامركزية واللامركزية وتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل، ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد وتماسك العلاقات، أما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق، وأساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه اما عمليات اتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية والمنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل.
  - **ثقافة الابداع:** تمتاز ثقافة الإبداع باللامركزية واللامركزية أيضا، أما التركيز التنظيمي فيها فيكون نحو الخارج وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية، وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والابتكار، اما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار، والنمط القيادي السائد هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بالمخاطرة والتغيير، ففي هذه الثقافة يكون الالتزام للتحريب والابداع مثل الصمغ الذي يربط الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- **ثقافة السوق:** فيما يخص ثقافة السوق فتتمثل توجهاتها الرئيسة نحو إنجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس وتنتابها علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج، وتركز على خارج المنظمة ورسمية ومركزية وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وتعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية، وتركيزها الأساسي يتجه نحو الربح من خلال المنافسة والإنجاز، أما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الإنجاز وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق أما أساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومتجهة نحو الإنجاز والنجاح. والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والإنجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقا.

- **الثقافة الهرمية:** تمتاز الثقافة الهرمية (البيروقراطية) بالرسمية والمركزية والتوجه التنظيمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، وتوجهاتها الرئيسة تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة، أما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب، وتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، أما وسائل الاتصال ضمن هذه الثقافة تكون منظمة وعمودية في التوجه أما عمليات اتخاذ القرارات فتتصف بالمركزية.

**3- نموذج "هارسون Harrison":** يمثل نموذج هاريسون (1972) نموذجا للثقافة، ويتكون من أربعة أبعاد وفيما يلي شرح مفصل لها: (بوزيدي و داسي، 2020، صفحة 234)

- **ثقافة القوة (السلطة):** إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر، حيث تتركز القوة في أفراد محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والموظفين.

- **ثقافة التوجه نحو الأفراد:** يتم تطبيق هذه الثقافة في المنظمات التي تعتبر وجودها لخدمة موظفيها.

- **ثقافة المهمة:** تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وإنجاز ما هو مطلوب. وتتميز هذه الثقافة بسيادة التوجه نحو حل المشكلات والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية.

- **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة.

المبحث الثالث: مصادر، وظائف، نظريات وأنواع الثقافة التنظيمية

يعالج هذا المبحث مصادر الثقافة التنظيمية، نظرياتها، وأنواعها.

المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

### 1- العادات والتقاليد والأعراف

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديراً أو مشرفاً أم موظفاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

### 2- الطقوس واحتفالات المناسبات

وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، بعد عودة الموظفين إلى العمل، والتقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، في أو تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو استقبال مدير جديد، أو توديع موظف انتقل إلى مكان عمل جديد، أو أحيل إلى التقاعد وتمثل هذه الطقوس والاحتفالات بما يلي:

- حفلات جوائز الموظفين المثاليين؛
- حفلات جوائز الموظفين المجددين كالرحلات والحفلات، والنشاطات الاجتماعية؛
- الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدها إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة في منها مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل.
- أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية، أن غير للأساطير أهمية خاصة في منظمات الأعمال؛
- المجاز والطرائف والنكت والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وأن ذلك يساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال؛

- البطولات والرموز الاجتماعية: وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره، وتؤخذ كقدوة ومثال يحتذى في به منظمات العمل الحديثة؛
  - القصص والحكايات: وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، مثل أن نحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت عملية التطور.
- هذه المصادر السابقة الذكر هي من وجهة نظر علماء الدارة الغرب، أما من وجهة نظر الفكر التربوي الإسلامي فإن مصادر الثقافة التنظيمية هي القرآن الكريم، السنة النبوية المطهرة، حركة الحياة في المجتمع الإسلامي والتراث الحضاري الإسلامي (زهرة 2013 ص 97).

### المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية

- للثقافة التنظيمية جملة من الوظائف تقوم بها داخل الهيكل التنظيمي والتي تثبت الدور الفعلي للثقافة داخل المنظمة ويمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في نظر "حسين حريم" فيما يلي: (حنيبي فاطمة 2014)
- 1- **إعطاء الأفراد بالمنظمة هوية تنظيمية:** من خلال مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات التي تمنحهم شعور موحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك وشعورهم بهوية تنظيمية، وكلما كان للفرد القدرة على التعرف على أفكار وقيم المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين بها وقوي شعورهم بأنهم جزء منها؛
  - 2- **تسهيل الالتزام الجماعي:** عند شعور الأفراد بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة مما يشعرهم أن اهتمامات المنظمة أكبر من اهتماماتهم الشخصية؛
  - 3- **تعريف استقرار النظام:** من خلال التشجيع على التعاون بين أعضاء المنظمة ومن خلال الشعور بالهوية المشتركة والالتزام والتي توفر للأفراد المعايير؛
  - 4- **تشكيل السلوك:** من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم (لماذا تحدث الأشياء على النحو التالي)، كما أن تشكيل السلوك يكون من خلال توضيح معايير السلوك للثقافة التي تهتم عملائها نجد بها إرشادات واضحة حول نوع السلوك المطلوب.
  - 5- **تعريف الفرد بالحدود:** من خلال معرفة الاختلافات الموجودة بين المنظمة وبقية المنظمات الأخرى ومعرفة السلوك المسموح في ظرف أوقات معينة.
  - 6- **توفير آلية السيطرة والإرشاد على أفراد المنظمة.**

## المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة، إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية و الثقافة التكيفية. (يعقوب 2021).

## 1- الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"، ويمكن القول إن ثقافة المنظمة القوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة و القبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة، ويشترك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيه العاملون، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عامل مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة؛

- الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم؛

ويرى ستيفن روبينز (Stephen. P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على :

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة؛
- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، و الذي يعتمد الإجماع على تعريف الألفة أرد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.

## 2- الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية و نمط الإدارة العائلية والسياسية، وفيها تنخفض الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة و المجتمع والمحيط، وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

**3- الثقافة المثالية:**

يرى كل من (DRUCKER) و (OUCHI,WATERMAN) ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية وواحدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، وترجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick TAYLOR) حيث أعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق ( way best One ) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.

**4- الثقافة التكيفية (الموقفية)**

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري (Calorer) ودراكر (Drucker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظرف الذي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ ( way fit ) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

- الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي:

- **ثقافة العمليات:** تركز على أسلوب انجاز العمل بغض النظر على النتائج مما يترتب عليه انتشار الحذر بين العاملين والاهتمام الشديد بتفاصيل العمل.

- **ثقافة الوظيفة أو العمل:** تعتمد على الاتصال والتكامل كأدوات تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، اعتمادا على الخبرات والمعلومات الحديثة ولكنها تحتاج موارد ضخمة لتنفيذ الأفكار.

- **الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطة والمسؤوليات، ويأخذ تسلسلا لسلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.

- **الثقافة الإبداعية:** ويتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

## المطلب الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية

أجرى العلماء الكثير من الدراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، مما أدى ذلك إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفي الفقرات التالية نناقش مجموعة من النظريات على النحو التالي: (عاشوري ابتسام، يونس مختار 2019).

**1- نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة.

ويرى "OBLER" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أفعالهم الثقافية.

**2- نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير المجموعة من القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي معظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحمّن خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل روح الثقافة آلية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

**3- نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدتها لقيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دور في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة، والزملاء داخل المؤسسة، وباختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

**4- نظرية سجية (طبيعية) الثقافة:** تتمحور هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة.

وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم، والاتجاهات في شخصيات الأفراد، وقد كشفت الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة، أو خلق واحد يمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع.

### المبحث الرابع : ابعاد الثقافة التنظيمية

يعالج هذا المبحث الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية

#### المطلب الاول :القيم التنظيمية

قبل أن نستهدف مفهوم القيم التنظيمية ينبغي أن نستعرض أولاً مفهوم القيم

#### أولاً: مفهوم القيم

قدم الباحثون والعلماء عدة تعريفات توضح مفهوم وماهية القيم ، فعلماء النفس يرون أن القيم شيء هام حياة أي إنسان بحكم أنها توجه وترشد السلوك الإنساني ، فالقيمة مبدأ مجرد وعام للسلوك يشعر الإنسان نحوه بالارتباط الانفعالي القوي، كما أنها توفر مستوى للحكم على الأفعال والأهداف الخاصة بالإنسان. ( شطي أمينة 2022 ص96).

كما تعرف القيم أيضا على أنها" معتقدات دائمة تعتبر شخصياً أو اجتماعياً مفضلة على المعتقدات المعاكسة، والتي تتجاوز المواقف المحددة، والتي توجه اختيار أو تقييم السلوك و يحدد" شوارتز ثلاثة "متطلبات إنسانية عالمية" تشكل أساس جميع القيم: الحاجة إلى البقاء البيولوجي؛ الطلب على التفاعل الاجتماعي؛ والمطالب الاجتماعية والمؤسسية لرفاهية المجموعة. الاختلافات في الأهمية النسبية التي توضع على هذه المتطلبات تعني أنها تحمل إمكانية الصراع داخل الأفراد وبينهم وبين الجماعات ( Mark jenkins 2013 p 4)

#### 2. مفهوم القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية هي كل ما يعبر عن طريقة المنظمة يفكر ويتصرف ونمط العلاقات التي يعمل فيها داخله وخارج التنظيم أنها تعكس الخصائص الداخلية لمؤسستك، وتعبّر عن ثقافة المنظمة وتقديم الخطوط العريضة لتوجيه السلوك. إنها "ضرورة في اتخاذ الاختيارات وتحفيز السلوك واتخاذ القرارات ( Berrich ghaniya 2023

(p528

كما يرى طبراخ يوسف أنها تعد دستورا يحتوي على جملة أحكام ومبادئ واتفاقات مشتركة، نابعة من الثقافة التنظيمية المستمدة من داخل وخارج كيان المنظمة، فهي دليلا مرجعيا لاتخاذ القرار ضمن البدائل المتاحة ومعيارا لقياس ما هو مرغوب وغير مرغوب، مقبول وغير مقبول، مهم وغير مهم، ملزم وغير ملزم، كما أنها تعد لوحة قيادة لتوجيه السلوك التنظيمي، وآلية لكسب والمحافظة على الزبون الداخلي والخارجي، كل هذا استنادا على الحكم القيمي لجميع مستويات التنظيم الواحد (طبراخ يوسف، عبدلي لطيفة 2022 ص 530 )  
وتعرف أيضا على أنها "هي خلاصة تفاعل الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية النابعة من حاجات النسق ذاته، وفي هذه الحالة ينتج النسق الداخلي قيما ومعايير وأنماط سلوك خاصة به تختلف عن باقي التنظيمات في بعض جوانبها تسمى القيم التنظيمية (خالد تيطراوي 2017 ص 90 )

### ثانيا: أنواع القيم التنظيمية

تصنيف القيم التنظيمية: صنف الباحثان " ديف فرانسيس ومايك ودكوك " القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية وكل بعد يشتمل على قيم تنظيمية فرعية وهي كالتالي :

#### 1- إدارة الإدارة

ويقصد بها أن دور القائمين على الإدارة واضح بالنسبة لهم لأنهم مؤهلين وقادرين على القيام به، ويندرج تحت هذا النوع قيم القوة أو النفوذ والصفوة والمكافئة.

**القوة:** وهي ملك الإدارة للمعلومات والسلطة والمركز الوظيفي، أي أن عمال الإدارة هم من يملكون القوة لنظام المعلومات والسلطة على باقي العمال الذي يمكنهم من تقرير مهمة المنظمة والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها، القرارات، وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة، وعليه فهي تتبنى القيمة.

**-الصفوة:** يجب اختيار أعضاء الإدارة العليا ويجب أن تتوفر فيهم شروط الإدارة والمسؤولية، بحيث أن المنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، لذا فهي تتبنى قيمة النخبة دائما في القمة.

**- المكافأة:** يجازى كل من التزم بقيم المؤسسة وكان ناجحا في أدائه، لان المكافأة هنا تقوم أساسا على الاداء، بحيث يتم تحديد الناجح والمكافأة عليه، وتتبنى هذه المنظمة الناجحة القيمة القائلة الاداء الجيد يقابله (العيد جعل، الازهر ضيف 2021 ص 87).

## 2- إدارة المهمة

لكي تقوم المنظمة بمهمتها كما يجب، لا بد من التركيز على أهداف واضحة، والعمل بكفاءة، وبذلك تتضمن إدارة المهمة ما يلي:

**الفعالية:** هي تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة، أي مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة التحفيز.

**الكفاية :** أي البحث عن الطرق الصحيحة لاستخدام العناصر التي تم اختيارها من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة.

**الاقتصاد:** إن كلمة اقتصاد تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يستوجب انخفاض مدخلات مستلزمات الإنتاج وزيادة معتبرة في مخرجات العملية الإنتاجية من سلع وخدمات (بودهري عبد الرجمان، فراحي فيصل 2017ص456)

**- قيم إدارة العلاقات :** وموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بمدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها ، حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين ، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل ، فرق العمل ، القانون و النظام .

**قيم إدارة البيئة:** وتعني انه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير على هذه البيئة ، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس ، واستغلال الفرص. (شطي امينة 2022-2023 ص56،55)

### ثالثا: أهمية القيم التنظيمية:

تكمن أهمية القيم التنظيمية في ما يلي:

-إمكانية التنبؤ بسلوكيات الأفراد ولقبولهم أو رفضهم للقرارات التنظيمية إضافة إلى التحكم بمشاعرهم وتوجهاتهم المستقبلية ؛

- تساهم في تحقيق المرونة خاصة في كل ما يتعلق بقبول التغيير التنظيمي والخضوع للبرامج التدريبية والنقل الوظيفي وغيرهما؛

-دعم المنظومة التي تعتر أساس الثقافة المعمول بها في المنظمة. ( سناني لبنة ،بوعطيط جلال 2023 ص 315)  
اعتبار القيم كمحركات أساسية للسلوك وكموجهات توجه السلوك حسب مقتضياتها؛

- إن توحد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى تفويض أسباب التنافس غير الشريف أو الصراع المدمر، ويعزز توحد المنظمات وتماسكها؛
- تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم، مما يزيد قدرتهم على مراقبة أنفسهم ويجول دون أي انحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة؛
- تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية داخل المنظمة وفي علاقات المنظمة مع الجمهور، وبخاصة بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي تبدو قابلة أكثر من غيرها لتفشي فيها ظاهرة المحسوبية والفساد الإداري. ( شلقود سهام 2023 ص 315)

#### رابعاً: مستويات القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية أربعة مستويات وهي:

**القيم الجوهرية:** وهي التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم؛

**القيم الأساسية:** وهي التي تمثل خصائص المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها؛

**القيم البنائية:** هي مخرجات ونتائج القيم الجوهرية والقيم الأساسية السابقة مثل الفعالية الكفاءة ، الإنتاجية المسؤولية والالتزام؛

**القيم المميزة:** وهي التي تنشأ وتتكون مرور الوقت نتيجة التزام المؤسسة بالقيم الثلاثة السابقة وتتمثل هذه القيم في التجديد ، تطوير الأداء ، الانجاز ، التعلم الدائم. (طبراخ يوسف 2022 ص 100)

## المطلب الثاني: السلوك التنظيمي

## أولاً: تعريف السلوك التنظيمي

يعرف السلوك التنظيمي بأنه " محصلة التفاعل بين الفرد ممثلاً في قدراته ومهاراته واتجاهاته وذكائه ودوافعه، وبين العوامل البيئية التي تحيد به". (رحماني مُجَّد 2022ص11)

ويري Davis أن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات، مثل الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، المدارس المنظمات للخدمات العامة وإنما يحل الأفراد مشاركين بعضهم، البعض الأخرى بشكل رسمي لتحقيق أهداف معينة، ولذلك هناك تفاعل الأفراد والتقنية والهيكلة التنظيمي. (عز الريح، احمد نصر 2022 ص 275 )

كما يعرفه ايضا الدكتور مُجَّد يوسف القاضي بأنه " هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثيري المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وتأثيري العاملين على التنظيم وكفاءته" (مُجَّد يوسف القاضي 2014 ص 12 )

## ثانياً: خصائص السلوك التنظيمي

تتمثل خصائص السلوك التنظيمي فيكونه :

- سلوك مسبب. تكمن وراءه أسباب ؛
- سلوك مدفوع. وراءه رغبات ودوافع؛
- سلوك هادف. أي إيجابي متفاعل؛
- سلوك مرن. يتوافق مع الظروف المختلفة ؛
- سلوك متنوع. يظهر في صور متعدد. (ايهاب عيسى ،طارق عبدالرؤوف 2014 ص 15 )

## ثالثاً: عناصر السلوك التنظيمي

– الأفراد: يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي في المنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسميو أو غير رسمية وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم (فوزي علاوي 2018 ص 194).

- الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة. (بطاهر بختة 2019 ص 126)

#### رابعا : أهمية دراسة السلوك التنظيمي

أدى الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمتمثل فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات إلى أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظيم؛ لذا سعى الكثير من الكتاب والباحثين إلى فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمات، ولقد اكتسبت دراسة السلوك التنظيمي هذه الأهمية بناء على اعتبارات عدة من أهمها :

- يعد الإنسان أهم حلقة وعنصر في التنظيم ويؤثر سلوكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم ككل؛ لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي ؛

- النظرة التقليدية للفرد على أنه كائن اقتصادي وأن الإدارة لا بد أن تعتمد على الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية والحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الإنسان ، فالمنظمة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الإنسان، وهي في حالة تفاعل مستمر تؤثر وتتأثر ببعضها بعضاً داخلياً ومع بيئتها الخارجية، هذه التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك العنصر البشري. (بطرس حالق 2020 ص 36)

- يستخدم السلوك التنظيمي في اختيار الأسلوب الملائم لتقييم أداء العاملين، كما يرشدنا في اختيار الوسائل المناسبة لجذب الأفراد الذين يتمتعون بمواهب خاصة للعمل بالمنظمة والعمل على تنميتها. (حمزة العوفي 2018 ص 179 )

#### المطلب الثالث: المصطنعات

يعرفها الدكتور سعادي بانها " الجانب الملموس المعبر عن الثقافة التنظيمية، وقد تأخذ عدة مظاهر تعكس الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية ممثلا في القيم والافتراضات الأساسية، لأنه بدون المصطنعات تبقى المظاهر المعنوية للثقافة التنظيمية مجرد أفكار لا وجود لها في أرض الواقع. وتعرف المصطنعات بأنها أي شيء يمكن رؤيته، سماعه أو الشعور به في المؤسسة، وعادة ما تكون المصطنعات أول شيء يتم ملاحظته عند الدخول إلى المؤسسة" وقد قام Schein باستعراض عدد من المظاهر والظواهر المعبرة عن المصطنعات في المؤسسة، وهي كالتالي:

- قواعد اللباس؛

- درجة الرسمية في علاقات السلطة؛
- ساعات العمل؛
- الاجتماعات (عددتها، توقيتها، مدتها)؛
- كيفية اتخاذ القرارات؛
- الاتصالات؛
- الأحداث الاجتماعية؛
- المصطلحات المهنية، اللباس الموحد، رموز الهوية؛
- الطقوس والشعائر؛
- الصراعات واختلاف الآراء: كيفية التعامل معها؛
- الموازنة بين العمل والعائلة. (سعادي عماد 2016 ص 132-133)

## خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل معالجة الإطار النظري لموضوع الثقافة التنظيمية لاستكشاف المتغير التابع لهذه الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية ومختلف الأبعاد التي تنطوي عليها، كما تم التطرق لنماذج الثقافة التنظيمية ومستوياتها، كما يشار إلى أن النموذج المستعمل في هذه الدراسة المستمد من Schein للتعبير عن الثقافة التنظيمية والمتمثل في: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات، فالقيم التنظيمية تلعب دور حيوي في تشكيل هوية المؤسسة كما تساعد في توجيه القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى السلوك التنظيمي الذي يترجم القيم لتصرفات وفعال يقوم بها العامل، بالإضافة إلى المصطنعات التي تمثل الجانب المرئي للثقافة التنظيمية، والتي تكون بما يناسب خدمة المؤسسة.

تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة تحقيق التميز للمؤسسات و التناقل مع المتغيرات الخارجية في وقتنا الحالي لذا لا بد من توجيهها بشكل صحيح و بناء ثقافة تنظيمية فعالة لخدمة المؤسسة بل وصولا إلى تحقيق الابداع . ومن اجل اثبات ذلك ، سيتم التطرق إلى السلوك الابداعي في الفصل الثاني من هذه الدراسة للتعرف على هذا الموضوع، ثم معالجة كيفية دور الثقافة التنظيمية في تطوير سلوك الابداعي للعاملين في الفصل الثالث.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري للسلوك الإبداعي

تمهيد:

يمثل السلوك الإبداعي العاملين احد مقومات نجاح منظمات الأعمال، و تحقيق الأهداف، حيث أن المنظمات في وقتنا الحالي بحاجة ماسة للإبداع كما يعد احد ضروريات العصر، نتيجة للتغيرات البيئية السريعة و المنافسة الشديدة، و حتى تتمكن المنظمة من الاستمرار لابد من مواكبة تطور الفكر و انفتاحه و تهذيبه و تكامل الأساليب سموها و أيضا نمو الأهداف و الطموحات، فهو يمثل مفتاح المستقبل لأي منظمة و بدونها لا نستطيع المنظمات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها عالية، فالسلوك الإبداعي لا ينعكس فقط على شخص العاملين، بل على أداء المنظمة ككل، و بالتالي يمكن اعتبارها منظمة مبدعة يتأمل فيها الإبداع كهدف منظمي متحدد، وتجهل هذه المنظمات من السلوك الإبداعي لعاملها الأساس لنموها و بقائها و تطورها.

و يهتم هذا الفصل إطارا نظريا للسلوك الإبداعي، يضم شرحا لمختلف عناصر هذا الموضوع و ذلك باحتوائه أربعة مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية السلوك الإبداعي.

المبحث الثاني: مراحل السلوك الإبداعي محدداته والعوامل المؤثرة عليه.

المبحث الثالث: الأبعاد الرئيسية للسلوك الإبداعي.

المبحث الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

## المبحث: ماهية السلوك الإبداعي

يعد السلوك الإبداعي من أهم القضايا التي لم تحظ فقط باهتمام متزايد من قبل العلماء و الباحثين، بل من الموضوعات الباحثة التي يتحدث عنها عامة الناس، كما أن الصعوبة الحقيقية في عملية الإبداع لا تكمن في عملية البحث عن فكرة جديدة و لكن في تحويل هذه الفكرة إلى حقيقة وواقع ملموس. و في هذا الصدد يتم تعريف الإبداع من عدة مطلقات حتى يتم منح الإطار العام لهذا الموضوع.

## المطلب الأول: مفهوم الإبداع.

## الفرع الأول: تعريف الإبداع.

يعتبر الإبداع شكلا من أشكال النشاط الإنساني، و ظل الإبداع موضوعا رئيسيا في علم النفس لفترة طويلة، و لم يبدأ الاهتمام به بشكل علمي إلا مع بداية الخمسينات من القرن العشرين، فقد كان في الماضي مرتبطا بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية، أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات. (بركان و جليد، 2017، صفحة 180)

و هناك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع:

حيث عرفه (Guilford) بأنه: "تفكير منفتح يتسم بنتائجه المذهلة و الفريدة من نوعها، أو بتنوع الإجابات المقدمة، أو بشكل كبير بالنشاط العقلي الموجه برغبة قوية في البحث عن حلول لم يتم تحديدها من قبل وتتميز هذه الحلول بالسهولة و التدقيق." (abdallah Naser, 2016, p. 109)

كما عرفه Galton الإبداع بأنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما، أو تقبله على أنه مفيد" (السكرانة، 2011، صفحة 17)

كما عرفه Smith على أنه: "عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقا. (السكرانة، 2011، صفحة 17)

و يعرف كذلك بأنه: "عملية تشبه البحث العلمي و عملية الإحساس بالمشاكل و الثغرات في المعلومات، وتشكل أفكار أو فرضيات، ثم اختبار هذه الفرضيات و تعديلها حتى يتم الوصول إلى نتائج" (عبيدة، 2016، صفحة

(21)

كما عرفها (العنزي) الإبداع بأنه: "عبارة عن مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد بما هو متوافر لديه من قدرات و بما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها." (بلجازية و بولحية، 2020، صفحة 178)

و عند الحديث عن الإبداع لابد من تحديد عدة مضامين أساسية يجب أخذها في الحسبان و هي كما يلي: (سالم المنهالي و يوسف الادريسي، 2021، صفحة 9)

1- إن هناك مجالات كبيرة متعددة للإبداع الإداري، فمحاولات إيجاد أنظمة و أساليب تساعد على تحقيق الكفاءة و الفعالية للمنظمة، تعد مجالات رحبة للإبداع الإداري، و قدرة المنظمة على ابتكار أساليب جديدة تساعد على تفجير طاقات العاملين يعتبر أيضا من مجالات الإبداع الإداري، فكما يقول ديفيد روجز: "إن إدارة منظمة كبيرة يعتبر عملية إبداعية، و ذلك لأنه يتطلب قدرا كبيرا من الانتباه و الموهبة، و بذل الجهود كي يشعر العاملون بالرضا عن أنفسهم و ليتوصلوا إلى قرارات جماعية، و متابعة العمل بأساليب بناءة."

2- أن الإبداع هو استجابة مستحدثة لمنبهات أو مشكلات قائمة أو متوقعة في البيئة، ولذلك فان التنظيم المؤسسي الذي يهدف إلى تأصيل الأفكار و التجارب الإبداعية يجب أن يكون قائما منهج النظام المفتوح، و منظمة قائمة على التفاعل بينها بين البيئة الخارجية، و كذلك تتفاعل داخل المنظمة نفسها.

3- أن الإبداع في مجال العمل الإداري يعد قرينا للإنجاز، و ذلك باعتبار أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الانجاز، لذلك فان قدرة الإدارة على انجاز الأهداف في ظروف صعبة أو غير ملائمة يعد عملا إبداعيا أو مرحلة في اتجاه الإبداع.

### الفرع الثاني: السمات المميزة للشخصية المبدعة.

يتميز القادة المبدعين بصفات شخصية وعقلية و نفسية تميزهم عن غيرهم و نذكر من أهم هذه الصفات: ذكرتها: (البارودي، 2015)

- البحث عن الطرق و الحلول البديلة و لا يكتفون بتعليقة واحدة لحل مشكلات العمل .
- لديهم تصميم و إرادة قوية لا تهزمها المواقف الصعبة. (نجد صفحي، 2023، صفحة 103)
- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.

- القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على حالاتها بل يقوم بتحليلها و يثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر.
- يميل المبدعون إلى الفضول و البحث و عدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الثبات على الرأي و الجرأة و الأقدام و المجازفة و المخاطرة، فمرحلة الاختيار تحتاج الى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل. (غراز و منصور، 2022، صفحة 99)
- كما ذكر عبد الفتاح مجموعة من السمات الشخصية للمبدع تتمثل في ما يلي: (العجلة، 2009، صفحة

(25)

- الثقة بالنفس و القدرة على تنفيذ ما يريد؛
- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد و تنظيمات صارمة؛
- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات؛
- القدرة على فهم دوافع الآخرين؛
- القدر على تنظيم العمل؛
- سعة الأفق؛
- تعدد الميول و الاهتمامات؛
- عدم التعصب؛
- التوازن الانفعالي؛
- عدم التكيف بسهولة مع الجماعة؛
- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين؛
- انجاز الأعمال بطريقة ابتكارية؛
- معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعدهم في حل مشكلاتهم؛
- إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها؛
- امتلاك درجة عالية من الذكاء.

## الفرع الثالث: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع على مستويات مختلفة، حيث انه من الضروري التمييز بين هذه المستويات كما تعبر مستويات الإبداع المختلفة عن مدى قدرة الإداري المبدع في ربط الأفكار المختلفة و القدرة على الاستنباط و الاستنتاج و التحليل و الربط بين العلاقات المختلفة فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع و مدى نضج تفكيره الإبداعي و كيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة. (الخالدي، 2013، صفحة 14)

و يمكن تقسيم الإبداع إلى مستويات ثلاث كما أوردتها (شقيير 2002). (النومسي، 2011، الصفحات 27-28)

- **مستوى الإبداع الفردي:** يعتبر هذا المستوى المستودع الأول أو قاعدة الأساس الذي يبدأ في المراحل الأولى من العمر، يحاول فيه المبدع سد الفجوة القائمة بين ما هو معروف و بين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي أولا الانطلاق الفكري و الخيالي المجاوز.
- **مستوى الإبداع الناقد:** يقوم على أساس تفكير يتجاوز التعبير الحر حيث ينتقد أسس النظم القائمة للأشياء و يسوق حججا مضادة تسدد إلى المنطق في رفضه، اذ يمهّد هذا المستوى الطريق نحو إبداع أكثر نضجا و تميزا.
- **مستوى الإبداع الخلاق:** يعتبر هذا المستوى من أعلى مستويات الإبداع وأكثر نضجا و أصالة، فهو بمثابة تحول كفي لكل ما سبقه، حيث أنه لا يتوقف عند مجرد تجميع و رقص النظم القائمة بل يسعى للانطلاق منها. و من النظم البديلة التي يتصورها المنطق في المستقبل فيتبع سبيلا لم يطرقه أحد من قبل، و يتخذ بداية جذرية تختلف عن الحاضر و عن كل ما يتوقعه الناس.
- كما قدم **تايلور Taylor** تصنيفا آخر للمستويات الإبداع، حيث صنفها إلى خمسة مستويات وهي: (خراز ، 2011، الصفحات 45\_46)
- **الإبداع التعبيري:** يشير هذا المستوى إلى تطوير أفكار فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، و مثال هذا النوع من الإبداع السلوكيات في التسويق.
- **الإبداع المنتج أو التقني:** ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطرز الأول دون شواهد قوية على العضوية المعبرة عن هذه النواتج، مثال ذلك تطوير آلة تشغيل أو معدات تركيب في ورشات الإنتاج.

- الإبداع الابتكاري: يشير إلى البراعة في استخدام الموارد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهري في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، و يتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا ما يخضع لمعايير و مواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق و ذا نفع مثل ابتكارات لمنتجات جديدة.
- الإبداع التجديدي: ويمثل هذا المستوى القدرة على اختراع قوانين و مبادئ أو مدارس فكرية ثابتة و تقديم منطلقات و أفكار جديدة كتلك التي قدمتها بيتر دروكر P. Drucker في علم الإدارة أو ما قدمه بورتير Porter في أساليب التسويق.
- الإبداع التخيلي: وهو أعلى مستويات الإبداع و أندرها، و يتحقق فيه لوصول الى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كليا و يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة، كما يظهر ذلك التقسيم الهيكلي الأفقي بدل العمودي للمؤسسة أو تقديم نموذج رياضي يستخدم لمراقبة الإنتاج أو الجودة.

المطلب الثاني: مفهوم السلوك الإبداعي .

الفرع الأول: تعريف السلوك الإبداعي.

يختلف السلوك الإنساني بحسب التخصص و المجال الذي يكون فيه الفرد، و بناء عليه فقد عرف الصيرفي السلوك بأنه: "جميع أوجه النشاط العقلي و الحركي و الانفعالي و الاجتماعي الذي يقوم به الفرد، و هو أيضا نشاط مستمر يقوم به الفرد لكي يتوافق و يتكيف مع بيئته و يشبع حاجاته و يحل مشكلاته لذلك يتخذ السلوك الإنساني صوراً شتى." (السكرانة، 2021، الصفحة 52)

كما يمكن تعريف السلوك على انه: "سلسلة من الاختبارات يقوم بها الفرد من استجابات مكنة عند تنقل الفرد من موقف إلى آخر." (السكرانة، 2011، صفحة 52).

أما السلوك الإبداعي فيعرفه Spence بأنه: "محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان و تبدأ بادراك الوضع القائم ثم الاهتمام به و جمع المعلومات عنه و إيجاد البدائل و تقييمها و من ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي و يفرض فكرة معينة أو تبنيها، فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً إلا سلوكاً إبداعياً." (دروم، قميري، و حمياني، 2019، صفحة 482)

كما يعرف بأنه: "السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل، و ليس بالضرورة أن تنتج عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة، حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية و قد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة. (بن الحبيب، بن طرية، و مسعي مُجَد، 2021، صفحة 302)

ومن خلال ما سبق "يتضح لنا أن السلوك الإبداعي هو تلك المرحلة التي تلي التفكير في الوضع الراهن و انتقاده ثم المضي قدما لتقديم إنتاج إبداعي". (بسايسة، 2022، صفحة 71)

### الفرع الثاني: أهمية السلوك الإبداعي.

يمكن تحديد أهمية داخليا و خارجيا الآتي:

- **البيئة الداخلية للمؤسسة:** تحديد المشكلة بدقة و زيادة القدرة على حلها إنتاج متعددة في آن واحد، يعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات، يحسن أساليب العمل، يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة يعد المعيار الدقيق و الصحيح لعملية التغيير يعتبر باعنا على استنباط أفضل ما لدى المبدعين في المؤسسة، يساهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم.
- **البيئة الخارجية:** يمثل السلوك الإبداعي عنصرا حاسما يحقق العديد من الفوائد للمؤسسة و التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

— تحسين خدمة المستهلك، المرونة والتكيف وفقا للحاجة ما يحافظ على الزبائن الحاليين ويجلب زبائن جدد، تحسين إنتاجية المؤسسة نتيجة استخدام الموارد بشكل اقتصادي و استغلالها في تطوير و إنتاج منتجات جديدة، زيادة قدرة المؤسسة من خلال الإبداع في العملية، تحسين صورة المؤسسة و مكانتها و إكسابها ميزة تنافسية. (رمضان، 2022، صفحة 233)

### المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع و السلوك الإبداعي

الإبداع هو تقديم شيء جديد سواء كان سلعة أم خدمة تقديمها أو تبنيها المؤسسة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو مجموعة من الأفراد في مواقع العمل حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، و قد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة. (عبد الرحيم مُجَدية، 2016، الصفحة 30)

حيث يرى (الدهان) أن الإبداع عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصرا عقليا و عنصرا انفعاليا و عنصر سلوكيا، و العنصر العقلي هو التفكير الإبداعي أي التفكير في الظواهر بطريقة جديدة و يولد هذا التفكير شعورا انفعاليا (كالقلق أو الخوف أو الانفعال) تم يجسد العنصران السابقان نفسيهما في سلوك إبداعي ظاهر للآخرين على شكل ناتج، وقد يتوقف الإبداع على مستوى العنصر الأول (التفكير) أو العنصر الثاني (الانفعال) ومن ثم لا يظهر أبدا. فقد لوحظ في العديد من الدراسات التجريبية أن بعض من يسجلون درجات عالية في الاختبارات المقننة للتفكير الإبداعي، لا يظهرون في أدائهم اليومي سلوكا إبداعيا، ومن ثم بدأت بعض البحوث والدراسات تتجه إلى محاولة اكتشاف العوامل النفسية الوسيطة التي تربط بين التفكير و السلوك الإبداعي كالشعور بالاطمئنان و احترام الذات و تمتع الفرد بقدر أكبر من الحرية و غياب العقاب المؤلم عند الفشل في الأداء الأفضل. (دروم، قميري، و حمياني، 2019، صفحة 483)

نستخلص أن الإبداع هو نتيجة السلوك أو التصرف الذي يقوم به الشخص المبدع بمعنى أن الإبداع نتيجة بينها السلوك الإبداعي هو أداة ووسيلة تسبق العمل الإبداعي و تقود إليه. (غودة و حمياني، 2019، صفحة 165)

#### المطلب الرابع: متطلبات السلوك الإبداعي

يتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي والتي تتمثل في الآتي: (عبد الرحيم مُجدي، 2016، صفحة 33)

1- **الانتماء و الولاء التنظيمي:** يعد الانتماء و الولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يجب منظمته يتفانى في العمل و تتوافر عنده دوافع الإبداع أكثر من غيره.

2- **إدراك العلاقات الاجتماعية و الاقتصادية بين الموارد المتاحة و حسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.**

3- **اتباع المنهج العلمي:** ويعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنبنا للأسلوب العشوائي و أسلوب المحاولة و الخطأ الذي يبذل الوقت و الجهد و الكلفة.

4- **الإيمان بالرأي و الرأي الآخر:** حيث يسهم ذلك في المناخ التنظيمي القائم على المشاركة في اتخاذ القرارات و الذي من شأنه تحسين أساليب العمل و تطويرها بما ينعكس ايجابيا على أنماط العمل الإداري.

5- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: و هذا من شأنه يزيد من معدلات الولاء و الانتماء و يرفع من الروح المعنوية و الرضا الوظيفي و بالتالي تظهر إبداعات العاملين في ظل المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك

6- الإيمان بضرورة التغيير و أهمية التطوير المستمر. (عبد الرحيم مُجَدِيَّة، 2016، الصفحات 483\_ 484).

### المبحث الثاني: مراحل السلوك الإبداعي، محدثاته، والعوامل المؤثرة عليه

تناول هذا المبحث أربعة نقاط أساسية و هي كالتالي: السلوك الإبداعي، محدثات السلوك الإبداعي و دوافع السلوك الإبداعي و العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي.

#### المطلب الأول: مراحل السلوك الإبداعي

أكدت العديد من الدراسات على أن السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية معينة، بل هو مجموعة من المراحل المتتابعة و المتتالية. تتم بشكل تسلسلي و هي تتضمن الخطوات التالية: (بن خليف و بن سليمان، 2021، صفحة 114)

1- مرحلة الإعداد والتحضير **préparation**: وهي المرحلة التي تتم فيها جمع المعلومات حول المشكلة والتقصي عنها في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية و البحث في الذاكرة من أجل إجراء القراءات المختلفة، هنا يستدعي الأمر الاعتراف بالحاجة إلى حل مبدع بعيدا عن الحلول التقليدية والأساليب المألوفة. (ام البنين ، 2020، الصفحة 41)

2- مرحلة التحقيق **Investigation**: تتطلب هذه الخطوة تطوير فهم متين للمشكلة أو الموقف أو القرار المتاح لإنشاء أفكار و مفاهيم جديدة في مجال معين، أي يجب على الفرد دراسة المشكلة و فهم مكوناتها الأساسية. (ام البنين ، 2020، ص 41)

3- مرحلة التحول **Transformation**: هذه المرحلة يتم فيها عرض المعلومات التي تم جمعها وتحديد أوجه التشابه و الاختلاف فيها، إذ تتطلب مرحلة التحول نوعين من التفكير: تفكير متقارب وتفكير متباعدا، التفكير المتقارب هو القدرة على رؤية أوجه التشابه والروابط بين مختلف البيانات والأحداث، أما التفكير المتباعدا فهو القدرة على رؤية الاختلافات بين مختلف البيانات والأحداث. (ام البنين ، 2020 ، الصفحة 41)

4- مرحلة التبنّي **Incubation**: يحتاج اللاوعي إلى وقت التفكير في المعلومات التي تم جمعها وجعلها تعيش في رحم الفكرة، وتنمو وتتفاعل في ذلك المجال الفكري أي العقل فيشعر الفرد المبدع بحالة المخاض الفكري، ويقوم باختيار الأفضل منها في صنع القرار والسلوك الإبداعي. (ام البنين ، 2020 ، الصفحة 41)

5- مرحلة البصيرة **Illumination**: في هذه المرحلة يقوم الفرد المبدع بإعادة ترتيب وتنسيق أفكاره، حيث تتولد لديه أفكار جديدة وتظهر الفكرة التي يبحث عنها واضحة وجلية في صورة بزوغ إبداعي ويصبح واضحاً كل ما كان غامضاً. (ام البنين ، 2020 ، الصفحة 41)

6- مرحلة التحقق **Vérification**: في هذه المرحلة يتم التحقق من مدى صحة الفكرة الجديدة وهل هي دقيقة ومفيدة وقد يشمل ذلك إجراء تجارب، إنشاء برامج تجريبية صغيرة الحجم تشغيل المحاكاة، اختبار تسويق منتج أو خدمة، بناء نماذج أولية و العديد من الأنشطة الأخرى المصممة. (ام البنين ، 2020 ، الصفحة 41)

7- مرحلة التنفيذ **Implementation**: محور هذه الخطوة هو تحويل الفكرة إلى واقع، الكثير ممن يأتون بأفكار مبتكرة للمنتجات والخدمات الجديدة الواعدة، ولكن معظمهم لا يأخذونها إلى ما بعد مرحلة الفكرة أي مرحلة الفكرة أي مرحلة التنفيذ. (ام البنين ، 2020 ، الصفحة 41).

و حسب wallis1920 تنقسم العملية الإبداعية إلى خمس مراحل وهي: التحضير (العمل الواعي) والتبني (عدم الوعي)، الإعداد (الوعي الهامشي)، البصيرة (الوعي البؤري)، التحقق (العمل الواعي) وكما هي موضحة في الشكل الموالي:

## شكل رقم 02-01: مراحل السلوك الابداعي



المصدر: ام البنين ، 2020 ، الصفحة 42

## المطلب الثاني: محددات السلوك الإبداعي

قامت العديد من الأبحاث على وضع تشخيص لمحددات السلوك الإبداعي في ضوء أهميتها، حيث اتفقت معظم الأبحاث وجود مجموعة من العوامل التنظيمية و الفردية كأحد المحددات الهامة للسلوك الإبداعي.

كما قام الباحث "oukes" بدراسة أجراها سنة 2010 خرج منها مجموعة من العوامل وهي عوامل فردية ووظيفة وفريق العمل، وطبيعة العلاقات السائدة وأخيرا عوامل تنظيمية. (عبد الله، جميل، و جميل، 2018، صفحة 628)

وقدم لكل عامل من العوامل مجموعة من المؤشرات تقوم بتحديدته كما يبين الجدول التالي: (بسايسية ، 2022، الصفحات 75\_76)

الجدول رقم 01-02: العوامل المحددة للسلوك الإبداعي

العوامل	المؤشرات
الفردية	الشخصية الداخلية الفعالية الذاتية المبادرة الشخصية الاستباقية قابلية العمل المستوى التعليمي طريقة حل المشاكل التوجه بالنظم المخرجات المنتظرة ذات كفاءة المخرجات التصورية للمخرجات
الوظيفية	الاستقلال الوظيفي متطلبات الوظيفة المرونة الوظيفية التوجه من خلال المهام توقيت العمل إجبارية الإبداع التأثير في مكان العمل التمكين النفسي التمكين الهيكلي
الفريق	دعم رئيس الفريق طريقة الرقابة قوة الفريق دعم الفريق لبعضه

دعم الفريق لبعضه	
القيادة التشاركية القيادة المدعمة القيادة التحويلية القيادة التبادلية	العلاقات
المناخ التنظيمي دعم الإبداع استراتيجية المؤسسة استراتيجية الإبداع التنظيم المعرفي الراتب رغبة الأفراد في الإبداع	التنظيمية

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي

للسلوك الإبداعي العديد من الخصائص التي تميز هذا السلوك و تجعله أصيلا و قادرا على الابتكار ومن هذه الخصائص ما ذكره: (عبد الرحيم مُجّدية، 2016، صفحة 32)

1- الخصائص الفردية: يعتمد وجود السلوك الإبداعي في المنظمات على الأفراد العاملين بالدرجة الأولى،

فالمبدع يتميز بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره.

2- خصائص المناخ التنظيمي: تمثل بيئة المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمؤسسة، و لكي تظهر قدرات

إبداعية داخل المنظمة يستلزم ذلك بيئة مناسبة لنمو هذه القدرات و تطورها، و من أهم العوامل التي

يجب أن تتوفر في البيئة الداخلية هي مرونة التنظيم التي تعني قدرة التنظيم على الاستجابة و التكيف مع

المتغيرات الداخلية و الخارجية. بالإضافة إلى طبيعة العمل، كذلك أهمية الانجاز حيث تؤكد المنظمات

على الإنتاج و الإنتاجية كأساس للمكافآت المادية و المعنوية.

3- خصائص جماعات العمل: حتى تتمكن الجماعة من إيجاد حلول مبدعة يتطلب ذلك أفراد لهم شخصيات مختلفة، حيث كلما كان الجماعة شديدة التنوع أدى ذلك إلى إعطاء حلول أفضل، و أن أفراد الجماعة المنسجمة و المتوافقة أكثر ميلا للإبداع من تلك الجماعة التي لا يوجد لديها توافق و انسجام، كذلك الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا و تماسكا من الجماعة غير المتماسكة، كما أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة حيث أنه كلما ازداد عدد أعضاء الجماعة ازداد السلوك الإبداعي لديهم. و من هنا يتضح دور الجماعة في إثراء و رفع جودة الأفكار الجديدة من خلال تبادل المعلومات و الأفكار و توسيع دائرة الرؤية و الخيال.

4- أنماط السلوك السلطة و القيادة: "إن السلطة لها نوعان المركزية و اللامركزية، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء و هي تتسم بعدم المرونة و الحد من الإبداع، أما اللامركزية فهي تعني توزيع السلطة مما يشجع على التفاعل و تقديم الأفكار الخلاقة و يشجع على السلوك الإبداعي." كما ذكرت عوامل أخرى تؤثر على السلوك الإبداعي: (زيان، 2021، الصفحة 530)

#### أ-عوامل نفسية تتضمن:

- الذكاء؛
- المرونة؛
- الإحساس؛
- المخاطرة؛
- المثابرة؛
- الربط بين الأشياء.

#### ب-عوامل أخرى صنفت إلى نوعين:

- \*عوامل داخلية: و يقصد بها داخل المؤسسة تتمثل في:
- بيئة العمل؛
- جماعة العمل؛
- الاتصالات الإدارية.
- عوامل خارجية: ويقصد بها خارج المؤسسة ومنها:
- الأسرة؛

- التعليم؛
- وسائل الإعلام و حتى جماعة المرجعية.

### المبحث الثالث: الأبعاد الرئيسية للسلوك الإبداعي

اختلفت وجهات نظر الكتاب و الباحثون حول أبعاد السلوك الإبداعي و يرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف الزوايا و الرؤى التي ركزوا عليها منها و اختلاف الأهداف التي سعوا إلى تحقيقها و طبيعة الأبحاث و الدراسات التي قاموا بها.

– ويوضح الجدول التالي بعض اسهامات الباحثين حول تلك الابعاد:

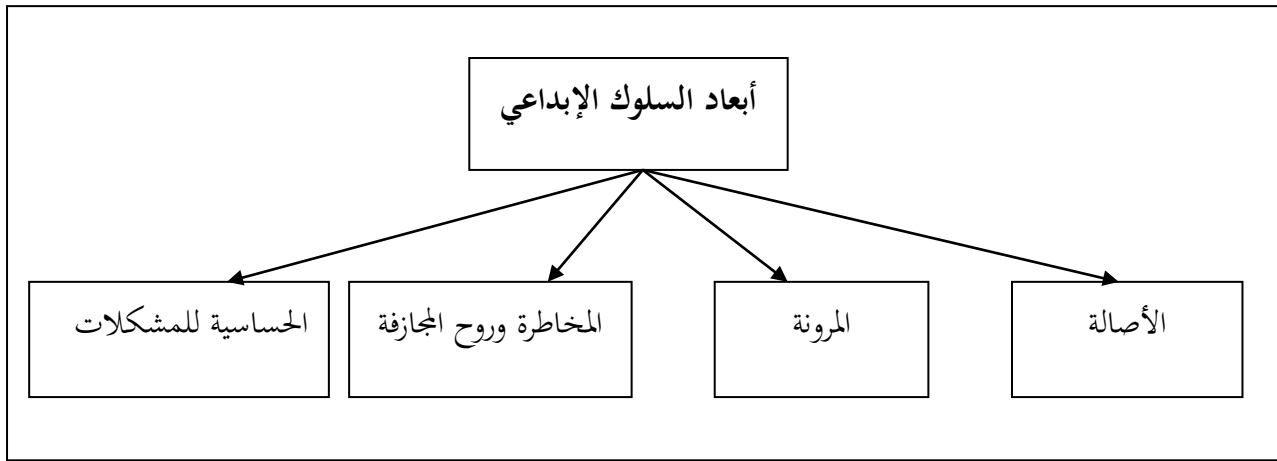
رقم	الباحث و السنة و الصفحة	الأبعاد
1	Rhoet at,2012 :111	الطاقة، المرونة، الأصالة، الفصيل، التخيل
2	Moghimi&subramaniam ,2013 :5	المرونة وتحمل المخاطر، مكافأة الاتجاه، الموارد، دعم القادة، وضوح المهمة، الحرية، العلاقات الشخصية الايجابية، التبادل الشخصي.
3	Al-Daibat ,2016 :10	اكتشاف الفرص، التحقق، التحدي، التطبيق، الأصالة، حساسية للمشكلات، المرونة، القدرة على التحليل، الطلاقة.
4	Shehadeh.2016 :2018	حل المشاكل، تغيير الحساسية، سعة الاتصالات.
5	Pukiene,2016 :14	تنفيذ الأفكار، توليد الأفكار، ترويج الأفكار
6	Kriemeen&Hajaia,2017 :86	الطلاقة، الأصالة، الإحساس بالمشكل، المرونة، المخاطر وروح المجازفة.
7	14-13,2017 رشيد زمهير	السلوك الإبداعي الاستكشافي ويشمل (استكشاف وتوليد الفرص)، السلوك الإبداعي الاستثماري ويشمل (ترويج و تنفيذ الفكرة)
8	أسماء،116،2018	اكتشاف الفرص، التحدي، التحقق.
9	Dere&Omeroglu2018,562,563	الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفصيل.
10	Al Kabi& Al-Qaisi,2018,1147	الطلاقة، المرونة، التفصيل، التجهيز.
11	Alnidawi&omran :2018,14-15	اكتشاف الفرص، توليد الأفكار، القدرة على

التحليل، التطبيق، التحدي.		
القدرة على التغيير، العصف الذهني، حل المشكلات.	زغدي وآخرون، 2019,13	12

المصدر: (ام البنين ، 2020 ، الصفحات 49\_50)

ولأغراض هذه الدراسة سيتم اعتماد الأبعاد التالية: الأصالة، المرونة، المخاطرة وروح المجازفة، الحساسية للمشكلات. هذا لتوافقها مع أهداف الدراسة.

الشكل رقم 02-02: أبعاد السلوك الإبداعي



المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الأول: الأصالة

1- مفهوم الأصالة: هي القدرة على التفكير بطريقة جديدة أو القدرة على التعبير الفريد و إنتاج الأفكار الجاهزة أكثر من الأفكار الشائعة و الواضحة (إسمى، 2016، الصفحة 42)

كما تشير الأصالة إلى التفكير خارج الصندوق مع المحافظة على أصل الحدث الذي تسبب في توليد و إنضاج الفكرة. ( بن دريدي، 2021، الصف 168)

ويصف أحمد حامد منصور الأصالة على أنها قدرة الفرد على إنتاج استجابات قليلة التكرار. حيث "كلما قلت درجة شيوع الفكرة، زادت درجة أصالتها." (الأسود، 2008، الصفحة 68)

كما تشير الأصالة إلى الابتعاد عن الطرق التقليدية في التفكير و توليد أفكار جديدة في مضمونها و لم يتم التطرق إليها سابقا. (حاج علي، 2022، الصفحة 30).

فالفرد المبدع باستطاعته أن يفكر بأفكار و حلول جديدة و أصيلة أي أنه يبتعد عن الشائع و المؤلف (مناف، 2020، الصفحة 408)، كما تعد الأصالة من أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع (مناف، 2020، الصفحة 408)، ومن أهم عوامل القدرة على التفكير الإبداعي (مناف، 2020، الصفحة 408).

حيث يغلب على معظم هذه التعاريف أن الأصالة تتحدد بدرجة الشيوع، و عدم التقيد بما هو متعارف عليه من أفكار جديدة أصلية تنسب للمبتكر، فإذا استطاع الابتعاد عن المؤلف و الطرق المتعارف عليها و ابتكار حلول تختلف عن التي يفكر فيها الآخريين ستكون أفكارهم أصلية: و نلخص ذلك في ثلاث معايير للأصالة : (مخن و الشايب، 2015، الصفحة 53)

- ندرة الاستجابة.

- أنها قدرة موجودة لدى الناس جميعا بمستويات مختلفة.

- المهارة و درجة الشيوع الإحصائي.

2-مزايا أصالة التفكير: تتميز أصالة التفكير بمجموعة من المميزات نذكر منها:

- تمثل الأصالة أعلى درجة من درجات سلم الإبداع و أكثرها أهمية و ارتباطا بالابتكار و الإبداع.

- لا تشير أصالة التفكير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما هو الحال في الطلاقة بل تعتمد على قيمة الأفكار و نوعيتها وجدتها و هذا ما يميز الأصالة عن الطلاقة.

- لا تشير أصالة التفكير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته و أفكاره هو شخصا، بل تشير الأصالة إلى نفور الفرد من تكرار ما يفعله الآخرون و هذا ما يميز الأصالة عن المرونة. (الحيزان، 2022، صفحة 33)

4- صفات الفكرة الأصيلة: تتميز الأفكار الأصيلة و المبتكرة بخمس صفات رئيسية هي: ( كفروني، 2016، الصفحة 33).

- النسبية: وتعني تفوق الفكرة الأصيلة على غيرها من الأفكار السابقة لها، أي مدى الفائدة التي يمكن قياسها و التي تعود على الأشخاص المتبنين لهذه الفكرة و تظهر هذه الميزة للفكرة الأصيلة في المواقف

الجديدة كحدوث أزمة أو موقف طارئ. ففي هذه الحالة نجد من لديه أصالة تفكير مرتفعة يجد حلا سريعا و جديدا للموقف.

- انسجام الفكرة الأصيلة مع القيم السائدة: أي مدى اندماج و انسجام الفكرة الأصيلة مع القيم السائدة لدى المتبنين لهذه الفكرة و مع تجاربهم السابقة، فالفكرة التي لا تتسجم مع هذه المعايير.
- القابلية للتقسيم: وتعني إلى أي مدى يمكن للفكرة الأصيلة و المبتكرة أن تجرب على أساس محدود، حيث أن الأفكار الأصيلة التي يمكن تجربة كل جزء منها على حدة يعتقد أنها تنتشر بسرعة أكبر من التي لا يمكن تقسيمها.
- القابلية للانتقال: يقصد بها قابلية الأفكار الأصلية و المبتكرة على الانتقال لأن هناك بعض الأفكار تنتقل بسهولة و سلاسة في حيث أن بعضها الآخر يصعب فهمها و نقلها، و هذه القابلية للانتقال كما يتخيلها المجتمع تؤثر على معدل السرعة التي تنتشر بمقتضاه.
- التعقد و التشابك مع الأفكار الأخرى: وتعني مدى صعوبة الفكرة الأصيلة في مجال الفهم والاستعمال، ويمكن القول أن درجة تعقد الفكرة الأصلية وتشابكها مع غيرها من الأفكار يؤثر على درجة انتشارها.

### المطلب الثاني: المرونة

#### 1- تعريف المرونة

يقصد بها تنوع و اختلاف الأفكار. (قروف، مباركي، و بلخضر، صفحة 05)

وقدرة الفرد على تغيير الحالة الذهنية يتغير الموقف يعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما إعداد على الناس. (بخاري حداد و مهدي، 2023، الصفحة 318)، كما تعبر المرونة على القدرة الفعلية للفرد على تغيير الاتجاهات التفكيرية لأكثر من اتجاه و عدم الإصرار و التجمد على اتجاه معين. (هلال، 1997، صفحة 92)

كما ينظر إليها من زاوية درجة السهولة التي يغير بها المبدع الموقف أو وجهة نظر معينة و عدم التعصب للأفكار بحد ذاتها (عسكر و رجب ، 2015، الصفحة 10)، والانتقال إلى أفكار أخرى تؤدي إلى التحكم و السيطرة على الموقف بعيدا عن النمطية و المؤلف و الجمود. (الكليبي، 2012، صفحة 76)

و نظرا للمتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات تعرض عليها درجة مقبولة عن التكيف مع هذه المتغيرات التي تمر بها، حيث أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلا للتكيف و التعديل حسب ظروف المنظمة أدى ذلك إلى تشجيع

المنظمات على تبنيه و العمل به، على عكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتماشى إلا مع حاجات محددة فان ذلك قد ينهي بفضه. (الهاجري، 2011، الصفحة 32).

و يميز ال (الكليبي، 2012، صفحة 77) شخصية التي تمتلك القدرة المرونة بالسمات الإبداعية التالية:

- سرعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الجديدة؛
- التحول بالتفكير إلى بعد زمني جديد؛
- تقدير الذات و مراجعتها؛
- إجراء التعديل و التطوير اللازم إذا لزم الأمر ذلك؛
- الارتقاء مع مسار يوعي إلى مسار نوعي آخر.

## 2- تصنف المرونة إلى صنفين و هما:

أ- المرونة التلقائية: و هي تمثل الفرد المبدع في إعطاء المعلومات المتنوعة بشكل تلقائي و سريعة إنتاج أكبر عدد ممكن من مختلف أنواع الأفكار التي لها علاقة بموقف معين أو مشكلة و التي لا تقتصر على فئة التي علاقة بموقف معين أو مشكلة معينة و التي لا تقتصر على فئة واحدة أو أصل واحد، أي أن هذا النوع من المرونة يظهر عند الفرد دون الحاجة الضرورية التي يتطلبها الموقف، حيث يعطي للمبدع العديد من الاستجابات المتنوعة التي لا تقتصر أو تنتمي إلى فئة معينة. حيث أن المرونة التلقائية تركز على كمية و كثرة هذه الأفكار و إنتاجها فقط.

ب- المرونة التكيفية: تتمثل في قدرة الفرد المبدع في تعديل سلوكياته ووجهاته الذهنية بهدف التوصل لحل المشكلة، اذ يعد هذا النوع من المرونة احد الجوانب الايجابية للتكيف العقلي غير متصلب اتجاه ايجاد الحلول للمواقف. (الطائي، 2021، الصفحة 79).

و ميز كيرتون (kirton) بين الأشخاص المبدعين و الأشخاص المتكيفين، اذ أن الأشخاص المبدعين يميلوا إلى انجاز الأعمال بطرق مختلفة عن الوضع الراهن، و خارج إطار معطيات التغيير من حولهم أي أنهم يقوموا بإحداث التغييرات، أما الأشخاص المتكيفين يميلوا إلى انجاز الأعمال في الوضع الراهن بطرق أفضل ضمن إطار معطيات التغيير من حولهم. (الجعبري، 2009، صفحة 20)

## المطلب الثالث: المخاطرة وروح المجازفة

أولاً: تعريف المخاطرة: يقصد بها مدى استعداد الفرد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة، وتبني مسؤولية نتائجه. (خلف، 2010، صفحة 40)

المخاطرة هي مدى الشجاعة التي يمتلكها الفرد في تعريض نفسه للفشل والنقد والدفاع عن أفكاره الخاصة ( بعلي و بنية و بن جلول، 2019، الصفحة 107).

كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك. (دار عواد، 2018، الصفحة 23).

ويصفها الأميري: " بأنها قدرة الفرد على اقتحام الغامض والمجهول اعتماداً على استغلال التفكير والممارسة، وتعني تحسين الفكرة من خلال الخوض في المسائل الصعبة والغامضة بهدف اكتشافها وتنظيمها، وأن المجازفة تؤدي إلى سلوك إبداعي فعالاً". (علي و سلمان، 2022، الصفحة 77).

فالمخاطرة تكون على مستوى الفرد أو الجماعة، وهي مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن القدرة على قياس المخاطر بعقلانية مع تحمل المسؤولية في احتمال الفشل وتكلفته. (الزواهرة و الشورة، 2021، الصفحة 122).

فالمنظمات التي تنتهج أنظمة تعتمد أسلوب المجموعات في عملياتها يصبح لديها موضوع تنمية مهارات إدارية فعالة لفريق العمل أمراً مهماً وحيوياً، يجعل لزاماً على الإدارة أن تبتكر أسس وقواعد يمكن من خلالها أن يتحمل كل فرد مسؤوليات ومهام معينة، بالإضافة إلى تنمية روح التعاطف والتعاون والانتماء، الذي يساعدهم في سهولة الأداء، ورضاهم عن العمل. (مزهر، صفحة 122)

كما تقوم المنظمات المتميزة بتحمل هامش من المخاطر المحسوبة سواء على مستوى الأفراد والجماعات، من خلال سعيها إلى تقليل مخاطرها للحد الأدنى، ولكن إذا ما كان سلوكها محكوماً وموجهاً بمحاولة تجاوزها أو التهرب منها، هنا ينتهي بالمؤسسة إلى اختيار أكبر المخاطر وأقلها معقولة وقبولاً، وهو خطر عدم القيام بشيء، لكن يجب أن تكون الأعمال التي تقوم بها المنظمة منتقاة ومختارة لزيادة الفرص، لأن المنظمات المتميزة لها القدرة على قياس المخاطر بعقلانية، وهي لا تجازف كثيراً.

لكن المبدعون يفخمون المخاطر من إدراك الإبداع التكنولوجي الفكري والبنية الاقتصادية هي أصلا حالة عدم تأكد تتطلب العقلانية.

— هنا نستنتج أن تحمل المخاطرة يتمثل بمدى قيام الإدارة بتشجيع الموظفين للإقدام على المخاطرة وقبولهم للتحدي في العمل ، كما يتيح لهم العمل الأخذ بالمبادرة باتجاه قبولها كمخاطرة محسوبة في التصرف، وتجربة طرق وأساليب جديدة في العمل، وهو ما يدفع إلى تعزيز وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين. (الزواهرة و الشورة، 2021 ، الصفحة 122).

#### المطلب الرابع: الحساسية للمشكلات

يعد الإحساس بالمشكلة أهم عناصر السلوك الإبداعي، حيث يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف أو قصور في البيئة أو الموقف. (سلامة، 2016، صفحة 23)

كما تعني امتلاك الفرد القدرة على فهم وتحديد مشكلات العمل، من خلال السعي لتحليل عناصر المشكلة وفهمها واستبعاد مختلف العلاقات الموجودة بين عناصرها، لإيجاد حلول لها تمكنه من اتخاذ قرارات تخص مجال عمله. (سلام، 2019، صفحة 213)

ولا شك أن هناك اختلاف بين الأفراد في سرعة ودقة ملاحظة نواحي النقص والقصور في المواقف المتنوعة (ندي، 2004، صفحة 27)

فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، لأنه يعي نواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا بسبب نظرتة للمشكلة نظرة غير مألوفة، وإيجاد الحل الأمثل من خلال الفهم العميق لأبعاد الأزمة أو المشكلة (غضبان، 2011، صفحة 109)

في حين أن الأشخاص الذين يفقدون الحساسية تجاه المشكلات المحيطة بهم لا يبدعون في بيئتهم ولا يصلون إلى أنشطة أو خبرات إبداعية بسبب ألفتهم لها والتعود عليه (ابو ندي ، 2004، الصفحة 28)

وتظهر الحساسية للمشكلات غالبا في شكل وعي بالعيوب والقصور في المواقف المتنوعة مما يؤدي إلى الإحساس بالحاجة إلى توليد أفكار تعمل على التغيير (هلال م.، 1997، صفحة 90)

يعتمد اكتشاف المشكلة واستشعارها على التفكير ومهاراته، والإبداع ومهاراته، بقدر ما يعتمد على عوامل أخرى مثل الحالة الوجدانية للفرد اتجاه الموقف وملامسته والوعي بوجود حاجات، ودرجة القرب وقوة العاطفة بقدر ما يكون استشعار للمشكلة واستكشافها (حسن صبار ، 2006، الصفحة 1304)

كما أنها لا تقتصر على رؤية الجوانب الغربية أو المباشرة للمشكلات، ولكنها تمتد إلى عوامل خفية تؤثر مباشرة على المشكلة وتسبب تأثيرات جانبية.

حيث تعتبر القدرة على الحساسية تجاه المشكلات من أهم قدرات الإبداع، فلا سبيل للإبداع بدون الإحساس بالمشكلة، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة بين القدرة على الحساسية للمشكلات وبين قدرة الفرد على تحمل التوتر الناتج عن محاولة فهم وإدراك الجوانب المختلفة القريبة والبعيدة للموقف، والإصرار على عدم الهروب أو التسرع في الفهم (هلال ع.، 1997، صفحة 90)

إذ توصل Guikford1950 من خلال دراسة قام بها حول أثر العوامل العقلية في حل المشكلات إلى خمس مراحل يمر بها حل المشكلة المعنية وهي: (علي، 2020، صفحة 54)

- إعادة التحقيق والبحث عن حلول أخرى؛
- التحقق والوصول إلى الحل؛
- تحليل المعطيات؛
- الإجراءات العقلية؛
- التحضير للعمل.

ومن هنا نلخص أن الإحساس بالمشكلات يعد من أهم العناصر في السلوك الإبداعي، والتي تكمن أهميتها في إدراك الموقف أو المشكلة، إذ تعتبر الخطوة الأولى في هذه العملية، فمن خلالها يتم تحديد المشكلة وإيجاد الحلول السريعة قبل تفاقمها، وأن هذا الإحساس الذي يمتلكه الفرد المبدع في تحديد المشكلة لا يظهر عند الآخرين، وأن اكتشاف المشكلة والإحساس بها يمثل خطوة كبيرة في حل المشكلة بأقل وقت ممكن. (الطائي ، 2021، الصفحة 80) .

## المبحث الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

## المطلب الأول: العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي

القيم التنظيمية يعرفها كل "ديف فرانسيس" و "ماك وودكوك (Dave Frarancis and Mike woodcock)" بأنها الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح و السيئ وبين المهم وغير المهم كما توجه سلوك العاملين في المنظمة " (كعباش و طباع، 2017)، كما يرى احمد إن «القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة و تعبر عن فلسفتها وتوفر الأساس لتوجيه السلوك وصنع القرار وكما أن للفرد قيم فكذلك للتنظيم وان كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر اي أن العلاقة بينهما تبادلية هي علاقة تبادلية وإذا ازداد التفاعل بينهما يكون تطابق بين الهداف المنظمة وأهداف أعضائها وارتفاع مستوى الرضا للأفراد وزيادة دوافعهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة".

كما يؤكد الصرايرة (2003) على " أن القيم التنظيمية هي إحدى العناصر المهمة لنجاح المنظمات المعاصرة وعامل مؤثر في إدارتها والتي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي إلى العالمية وتحدياتها وبذلك تظهر حاجة المنظمات إلى تحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية والتي تمكنها من الاستمرار والمنافسة والتفوق والامتياز والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها فهي بحاجة إلى قيم إبداعية و باعتبارها القوى والأساس والمهمة لنمو المنظمة وبناءها وقدرتها على التكيف مع الظروف المحيطة للبيئة المتغيرة في ظل التدفقات التكنولوجية وعمولة الإدارة فكرا وتطبيقا". (باناعمة، 2012)، "تعد العلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية و الإبداع موضوعا مهما للمديرين والممارسين لان هذين المفهومين يرتبطان ارتباطا وثيقا بالمطلوب نتائج المنظمات ،حيث كلما كانت الملائمة أكثر كلما كان الموظفون أكثر التزاما اتجاه منظماتهم ،كلما زاد رضاهم عن منظماتهم ووظيفتهم وكلما قل احتمال تركهم لمنظماتهم، فان الموظفين الذين يدركون وجود توافق في القيم هم أكثر عرضة لان يكونوا مبدعين في منظماتهم"" إن للالتزام الوظيفي دور في تحقيق السلوك الإبداعي للعاملين ،مما يوجب على المؤسسات ضرورة الاهتمام أكثر ببناء منظومة من القيم التنظيمية وتعزيزها باعتبارها اتجاهها سلوكيا ايجابي يوطد علاقتها بعمالها. " (رمضان و مسعودة، 2022).

## المطلب الثاني: العلاقة بين السلوك التنظيمي والسلوك الإبداعي

يرى سيزلاقي ووالاس (szilagy & wallace) أن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.."

إن السلوك التنظيمي الجيد يزيد من مستوى الالتزام والمشاركة بين الأفراد في تحقيق الأهداف المشتركة.

إن الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الخدمية يساهم في تعزيز السلوك الإبداعي لموظفيها مما يزيد في أداء المؤسسة والأفراد، لكن هذا لا يتحقق إلا بالفهم الصحيح لمبادئ الالتزام ومداخله وكيفية جعل موظفي المؤسسة ملتزمين تنظيمياً، خاصة أن الإدراك لأبعاد الالتزام التنظيمي لم يكن بالمستوى المتكافئ خاصة الالتزام الأخلاقي والاستمراري، لذا على المؤسسات أن تسعى جاهدة لتوفير بيئة عمل تساهم في الالتزام التنظيمي ومن ثمة تنمية وتشجيع السلوك الإبداعي" (منير، 2024)

"يدل تحقيق السلوك الإبداعي المبرهن على فعالية إدارة السلوك التنظيمي ونجاحها في إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأعضاء المنظمة واستثمار الرصيد المعرفي وتوظيفه في تطوير منتجات وتقنيات تسبق كل ما لدى المنافسين".

"إن نمط إدارة السلوك التنظيمي السائد في المنظمة والذي يعبر عن توجهات القادة والمسؤولين نحو المورد البشري والمنطق الذي يعتمدون عليه في تفعيل ذلك المورد واستثمار طاقاته، ومن غير شك فإن النمط الأفضل في إدارة السلوك التنظيمي الذي يبتغي تهيئة الظروف لانطلاق الإبداع وإنجاز النتائج المبهرة من وراءه يقتضي أن يتصرف القادة وأعضاء المنظمة جميعاً بالسماوات المهمة التالية:

الحساسية للمشكلات: إن الحساسية للمشكلات هي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجات مبدعة، إن إدراك المشكلة هي نصف الطريق إلى حلها والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع. ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال وتيسير تناقل المعلومات وتشجيع الحوار المفتوح بين أعضاء المنظمة كلها أسس في زيادة الحساسية للمشكلات حتى وهي في طور التشكل، مما يسمح بالتفكير المبدع من أجل علاجها أو منع ظهورها بالأساس." (علي السلمي، 2004، الصفحة 550)

## المطلب الثالث: العلاقة بين المصطنعات والسلوك الإبداعي

تمثل المصطنعات الجانب الملموس المعبر عن الثقافة التنظيمية، وهي تعبر عن كل شيء يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به في المؤسسة، حيث تأخذ المصطنعات عدة مظاهر تعبر عنها داخل المؤسسة تتمثل في:

- درجة الرسمية في علاقات السلطة، الاتصالات، كيفية اتخاذ القرارات، الطقوس والرموز... الخ (عماد، 2016)

هناك العديد من المظاهر المعبرة عن المصطنعات لها علاقة مباشرة بتوجيه السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة نجد منها:

الاتصالات: تمثل الشريان الذي يغذي المنظمة الذي يتم من خلاله تبادل المعلومات والأفكار والآراء والمقترحات والأوامر والإرشادات والقرارات والخطط والسياسات وغيرها حيث يرى (Ronen 1986) بان الاتصالات مهمة لإيصال ثقافة المنظمة لمختلف الأطراف بشكل رسمي او غير رسمي.

والمقصود هنا إيجاد نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة التي تؤدي الى تحفيز وتنمية الافكار والمقترحات الإبداعية والابتكارية كما ان تدفق المعلومات يوميا في التنظيم يؤثر على تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين، بما تحمل هذه المعلومات من افكار تفيد تحقيق اهداف المنظمة، حيث يعتمد نجاح فريق العمل في القيام بأداء المهام الموكلة اليهم بطريقة ابداعية لأعمالهم، ويحول بالنتيجة دون مشاركة هذا الفريق هذا الفريق في العملية الإبداعية . ( باشا ، 2015، الصفحات 10\_11)

اتخاذ القرارات: تؤثر طبيعة العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل المنظمة على تنمية الابداع لدى العاملين، فالطريقة التي بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه جميعها تساعد في خلق بيئة تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.(غراز و بن علي ، 2021، الصفحة 130)

## خلاصة الفصل

يعتبر الإبداع من أهم العوامل التي تدفع بالمنظمة للرقى والاستمرارية والاهتمام بالسلوك الإبداعي للعاملين، كما أصبح الركيزة الأساسية لكل منظمة تسعى للبقاء في ظل التنافسية والتغيرات المحيطة. فالسلوك الإبداعي هو ذلك السلوك الذي يؤدي ولادة شيء غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة.

تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي للعاملين على مستوى المنظمات، فالثقافة التنظيمية الملائمة تساعد في تعزيز وتشجيع الإبداع وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتفكير بشكل إبداعي من خلال تسهيل عملية نقل الأفكار الإبداعية بين الرؤساء والمرؤوسين، مع ضرورة وجود الإجراءات الملائمة لإدارة السلوك الإبداعي وتطويره في إطار الثقافة التنظيمية.

## الفصل الثالث:

دور الثقافة التنظيمية في تطوير السلوك

الابداعي بمؤسسة سونلغاز الطارف

## تمهيد

بعد الدراسة النظرية لموضوع دور الثقافة التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصلين السابقين، سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة بإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف.

لهذا تم اختبار مجموعة من الفرضيات المرتبطة بهذا الموضوع، عن طريق التقرب المباشر من إطارات وموظفي المؤسسة، وسبر آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، وذلك انطلاقاً من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكذلك بعض الأدوات الكيفية والكمية المتمثلة في الاستبيان والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج والوصول إلى الإلمام بكل جوانب الموضوع.

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقاً للخطة التالية:

**المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة سونلغاز**

**المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة**

**المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات**

## المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة سونلغاز وكالة الطارف

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من أقدم الشركات الوطنية مكلفة وفي نطاق اختصاصها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.

سننطلق في هذا المبحث إلى مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز وكالة الطارف وهيكلها التنظيمي إضافة إلى أهم المهام التي تقدمها المؤسسة.

## المطلب الأول: مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز

قبل التعرض إلى التعريف بشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف ارتأينا تقديم لمحة عن الشركة الأم، وهي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز).

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من أقدم الشركات الوطنية عمرا تم إنشاؤها في العهد الاستعماري سنة 1947م وذلك تكملة للمنشآت النفطية البترولية بعد اكتشاف آبار البترول تحميل كمية كبيرة من الغاز الطبيعي في الصحراء الجزائرية وبعد الاستقلال مباشرة أولت الحكومة الجزائرية اهتمامها لتأميم الاقتصاد الوطني، ففي سنة 1966م أعلن عن أول عملية تأميم خصت المؤسسة الاقتصادية وقطاع البنوك ثم انتهت بالتأميم الكلي لقطاع النفط وكان التاريخ 24 فيفري أهم تاريخ، حيث تم تأميم كل الأنابيب والمتعلقات الشركة الخاصة بالغاز الطبيعي وتتمثل أعمال الشركة في عمليتي توزيع الكهرباء والغاز، ففي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تجارية تقوم بعمليتي البيع والشراء وهي مطالبة في إطار برامجها التنموية بإنجاز برامجها القصيرة وطويلة المدى بغية التكفل بتموين السوق الوطنية بهذا المنتج.

## المطلب الثاني: التعريف بشركة التوزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف

تقع مديرية التوزيع الطارف على مستوى طريق 44 بجانب نزل المالية المثلثة ب 11 قطاع كالتالي:

- قطاعات للكهرباء (تغطي 24 بلدية).

- قطاعات للغاز (تغطي 10 بلديات).

- 5 آلات تجارية تغطي (24 بلدية).

كانت هذه المؤسسة في سنة 1984 تابعة لشركة التوزيع عنابة، وتضم كل من عنابة، سكيكدة، الطارف، سوق أهراس، قالمة.

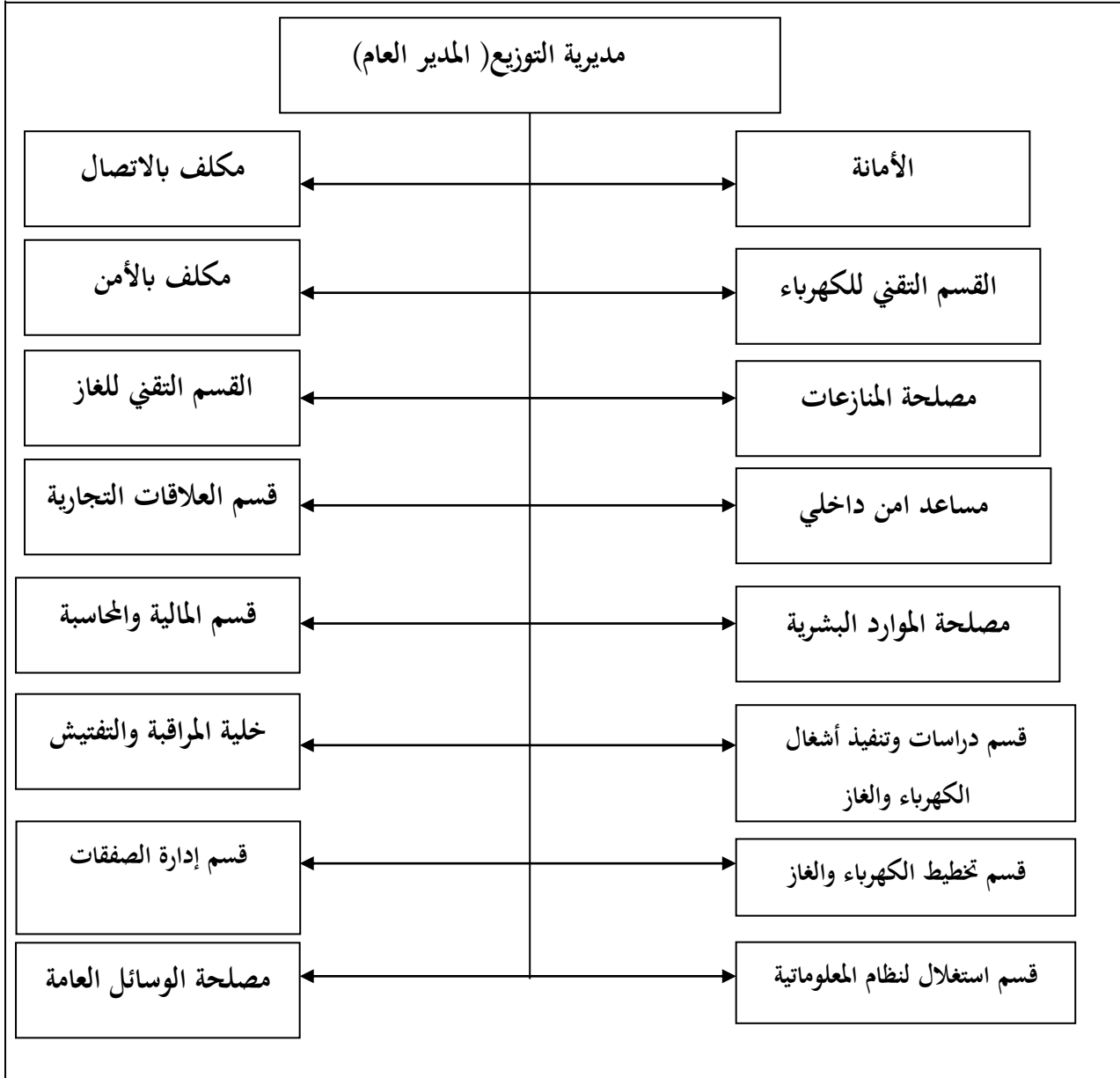
- جانفي 2002 تم إنشاء أول مركز لتوزيع في الطارف.

- سنة 2005 تنمية مديرية الطارف التابعة لشركة توزيع الشرق.

- سنة 2006 تم تغيير اسم مديرية الطارف إلى مديرية التوزيع الطارف.

المطلب الثالث: شرح مختلف مهام الهيكل التنظيمي

شكل رقم 03-01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وكالة الطارف



المصدر: قسم الموارد البشرية، شركة توزيع الكهرباء والغاز، وكالة الطارف، 2024.

1- المكلف بالاتصال: لا تعتبر مصلحة وإنما تعتبر خلية تابعة لمكتب المدير مباشرة ومن بين المهام الأساسية

التي تقوم بها هذه الخلية:

- الإعلام المباشر مع الجرائد، المجلات والصحافة ككل؛

- إعداد حملات تحسيسية ضد مخاطر الكهرباء والغاز؛
- استقبال الصحفي من أجل البرامج والمشاريع.

وتعتبر هذه الخلية الناطق الرسمي للمديرية في الخارج لذا لها علاقة خارجية مع الإطارات المسؤولة في الولاية.

## 2- القسم التقني للغاز: وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في

هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شركة الغاز؛
- فرع الخرائطية؛
- تسيير المنشآت.

## 3- قسم المالية والمحاسبة: يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل

الكتابات المحاسبية انطلاقا من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات

المؤسسة، ومن مهامه:

- تسديد كل ما يلزم المؤسسة من عتاد؛
- إعداد الميزانية العامة للمؤسسة؛
- مراقبة حسابات المؤسسة.

## 4- قسم العلاقات التجارية: هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجدة بالمصلحة، تكمن مهام هذا

القسم فيما يلي:

- تسيير ومراقبة الوكالات التجارية لزبائن الضغط المنخفض؛
- تسيير زبائن الضغط المتوسط وإعداد الفواتير؛
- تقوم بتلقي كل شكاوي الزبائن ومعالجتها؛
- نقوم بتلقي طلبات تحديد الشبكة الكهربائية والغازية مع إعداد الفحص الكمي.
- التكلف بكل زبائن الإدارات من فاتورة، شكاوي.... الخ.

## 5- الأمانة: تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن؛
- تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير؛

- طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
  - 6-** **القسم التقني للكهرباء:** يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الكهرباء وشعبة الأعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية الكهرباء ونجد فيه:
    - استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية؛
    - تسيير المحولات الكهربائية؛
    - تسيير المنشآت؛
  - 7-** **مصلحة المنازعات:** تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوي ضدها أو رفع شكاوي ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منها كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.... الخ، كما يتمثل دورها في:
    - إتباع الإطار القانوني للمؤسسة وذلك بمراعاة القوانين والإجراءات التي تسيير عليها كل أعمال المؤسسة؛
    - التعامل مع المحاسبين والموثقين والمحضرين القضائيين؛
    - التعامل مع شركات التأمين بحيث يوجد هناك اتفاقية بين شركة التأمين ومؤسسة سونلغاز.
  - 8-** **مصلحة الوسائل العامة:** مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حظيرة السيارات وتنقسم إلى قسمين:
    - أ-** فريق حظيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
    - ب-** فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.
  - 9-** **مصلحة الموارد البشرية:** يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز وذلك لأن اهتمامه يرتكز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك، فهو يقوم بتسيير مستخدمين المراكز (الموارد البشرية)، ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة.
- كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل.
- إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم بـ:
- التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف، تكوين، ترقية)؛
  - يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين (توظيف، استقبال، تنصيب، تحويل)؛

- يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين، الأولى مصلحة التكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية.

**10- قسم استغلال لنظام المعلوماتية:** يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد، وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرة العامة للشركة، ويتمثل مهامه في:

- إنشاء بنك معلومات؛
- تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي؛
- صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

#### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيح المنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

##### أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإبداعي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

##### ثانياً: مصادر جمع البيانات

#### 1- المصادر الثانوية:

والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة.

#### 2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

## - الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

## - الوثائق والسجلات

## ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

- **الحدود المكانية:** عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي لدور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإبداعي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 10 مارس إلى 10 أبريل 2024.

- **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من موظفي مؤسسة سونلغاز الطارف.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعالج هذا المطلب مجتمع الدراسة وعينته بالإضافة إلى نموذجها

## أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الطارف.

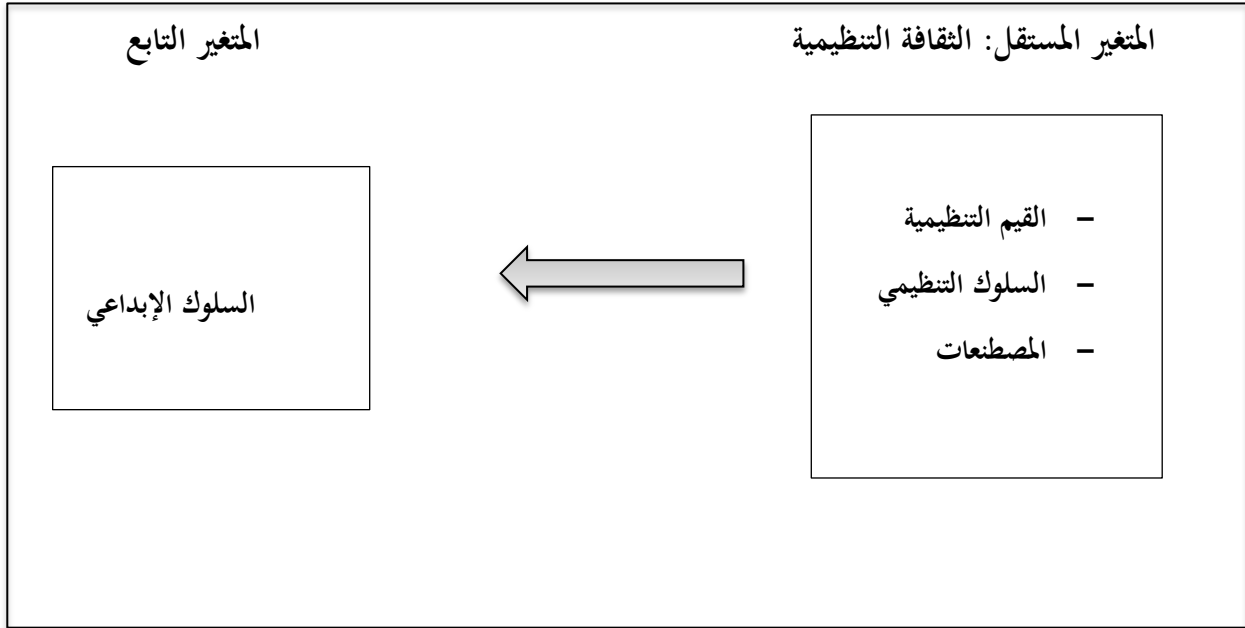
## ثانيا: عينة الدراسة

تم توزيع 35 استبانة على أفراد عينة الدراسة المتكونة من موظفي مؤسسة سونلغاز، وتم استرجاعها جميعا.

## ثالثا: نموذج الدراسة

يتمثل نموذج الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية، ودوره في تحسين السلوك الإبداعي للمؤسسة، وهو ما يمثل الشكل الموالي:

شكل رقم 03-02: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 27، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة،
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة؛
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة لفقرات الاستبيان ومؤشر لترتيب الفقرات والأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- الانحدار الخطي البسيط: من أجل معرفة مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج الجداول الالكترونية (Excel): لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في الاستبيان، والذي تم إعداده من أجل أن يتوافق مع الدراسة ومتغيراتها.

أولاً: وصف الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة سونلغاز، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملاً، وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

- **المحور الأول:** شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين وقد تضمن هذا الجزء 4 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

- **المحور الثاني:** شمل الفقرات الخاصة بقياس الثقافة التنظيمية بالمؤسسة وهي في 12 فقرة موزعة على 3 أبعاد كما يلي:

✓ **البعد الأول: القيم التنظيمية:** ويتضمن 4 فقرات

✓ **البعد الثاني: السلوك التنظيمي:** ويتضمن 4 فقرات

✓ **البعد الثالث: المصطنعات:** ويتضمن 4 فقرات.

- **المحور الثالث:** شمل مختلف فقرات متغير السلوك الإبداعي، والمقدرة ب 20 فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، من خلال تحديد درجة موافقته أو درجة عدم موافقته على خيارات محددة، يعتمد غالباً هذا المقياس على خمس خيارات كالتالي:

الجدول رقم 03- 01: درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد خمسة مستويات:

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات =  $0.8 = 5/1-5$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال:  $[1-1.8]$ : ضعيفة جداً

- المجال: [1.8-2.6]: ضعيفة

- المجال [2.6-3.4]: متوسطة.

- المجال [3.4-4.2]: مرتفعة

- المجال [4.2-5]: مرتفعة جدا

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم 03-02: درجة أهمية المقياس

درجة الموافقة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
قيمة الوسط	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2

ثانيا: قياس الثبات والاتساق

1- قياس ثبات الاستبيان:

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 03-03: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
محور الثقافة التنظيمية	12	0.932
محور السلوك الإبداعي	22	0.969
معامل ألفا كرونباخ الكلي	32	0.964

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية في المؤسسة القيمة 0.932، وبلغت قيمته لمحور السلوك الإبداعي 0.969، فيما بلغت قيمة الفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.964 أي 96.4% وهي قيم كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها.

### 1- قياس الاتساق الداخلي للاستبيان

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات كل محور مع البعد الذي تنتمي إليه ومع محورها هذا المحور الذي تنتمي إليه الفقرات، وكانت النتائج كالتالي:

### - محور الثقافة التنظيمية

الجدول رقم 03-04: ارتباط فقرات محور الثقافة التنظيمية مع البعد

معامل الارتباط مع البعد	الفقرة
0.781**	01
0.879**	02
0.889**	03
0.842**	04
القيم التنظيمية	
0.883**	05
0.832**	06
0.905**	07
0.807**	08
السلوك التنظيمي	
0.928**	09
0.946**	10
0.942**	11
0.909**	12
المصطنعات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد محور الثقافة التنظيمية مع البعد الذي تنتمي إليه، دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات ارتباط الفقرات مع البعد 0.781، والحد الأعلى 0.946

وعليه فإن فقرات هذا المحور متسقة داخليا مع بعضها ومع محورها التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

### – محور السلوك الإبداعي

الجدول رقم 03-05: ارتباط فقرات محور السلوك الإبداعي مع بعدها

معامل الارتباط مع البعد	الفقرة
0.744**	13
0.691**	14
0.735**	15
0.811**	16
0.772**	17
0.730**	18
0.818**	19
0.897**	20
0.884**	21
0.815**	22
0.818**	23
0.825**	24
0.849**	25
0.850**	26
0.807**	27
0.868**	28
0.822**	29
0.858**	30

0.861**	31
0.643**	32

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات محور السلوك الإبداعي مع المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المحور بين 0.643 و 0.897. وعليه فإن فقرات محور السلوك الإبداعي متسقة داخلياً مع بعضها التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور. وإجمالاً فإن جميع فقرات الاستبيان متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، ومع محورها، وبالتالي فإن أداة الاستبيان متسقة ومتناسكة داخلياً، مما يؤكد صلاحيتها للدراسة.

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يتم اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي باستعمال معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح بحيث يجب أن تنتمي قيم معامل الالتواء إلى المجال [-1 ، 1]، وأن تنتمي قيم التفلطح إلى [-3 ، 3]، حتى يخضع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي

### الجدول رقم 03-06: التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة وابعادها	معاملات الالتواء	معاملات التفلطح
القيم التنظيمية	0.165	-0.574
السلوك التنظيمي	-0.173	-0.661
المصطنعات	0.30	-0.598
الثقافة التنظيمية	-0.250	-0.399
الاصالة	0.375	-1.07
المرونة	0.801	-0.807
المخاطرة وروح المجازفة	0.178	-0.904
الحساسية للمشكلات	-0.107	-0.286
السلوك الابداعي	0.160	-0.883

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يظهر الجدول السابق ان معاملات الالتواء لمتغيري الدراسة وابعادها تتراوح بين -0.250 و 0.801، بمعنى انها تنتمي للمجال  $[-1, 1]$ ، كما ان معاملات التفلطح تتراوح بين -0.286 و -1.07، بمعنى انها تنتمي للمجال  $[-3, 3]$ ، وذلك يعني ان متغيري الدراسة وابعادها يخضعون للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، عن طريق وصف البيانات الشخصية ثم وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع، وصولا إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

### المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

### جدول رقم 03-07: وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة المؤسسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	22	62.9
	أنثى	13	37.1
السن	أقل من 25 سنة	04	11.4
	من 25 إلى 35 سنة	20	57.1
	من 36 إلى 45 سنة	05	14.3
	أكبر من 45 سنة	06	17.1
المستوى التعليمي	مهني	06	17.1
	جامعي	23	65.7
	دراسات عليا	06	17.1
الخبرة	أقل من 5 سنوات	07	20
	من 5 إلى 10 سنوات	20	57.1
	من 11 إلى 15 سنة	03	8.6
	أكثر من 15 سنة	05	14.3

100	35	المجموع
-----	----	---------

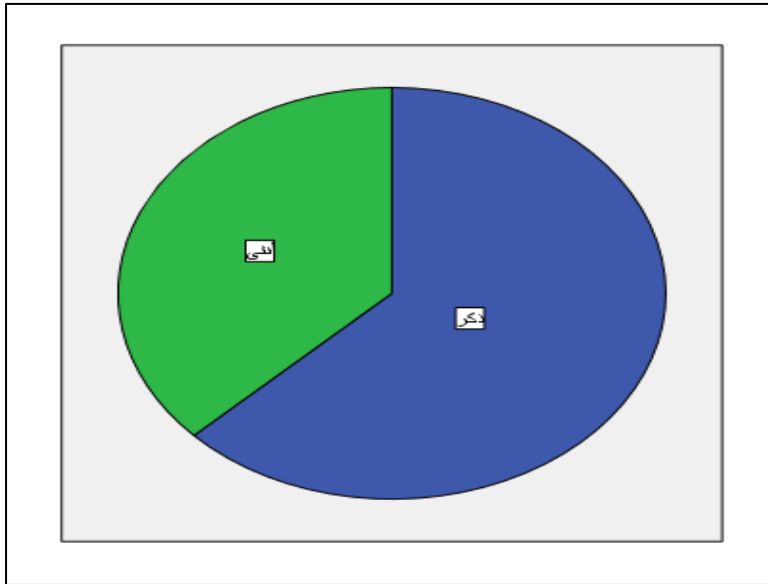
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

### 1- الجنس

يشير الجدول السابق أن فئة عينة الدراسة تتكون من 22 موظفاً من الذكور بنسبة 62.9%، وهي النسبة الأعلى، وأيضاً من 13 موظفة أنثى أي 37.1% من عينة الدراسة أي أن الأغلبية هي فئة الذكور، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 03-03: توزيع العينة حسب الجنس

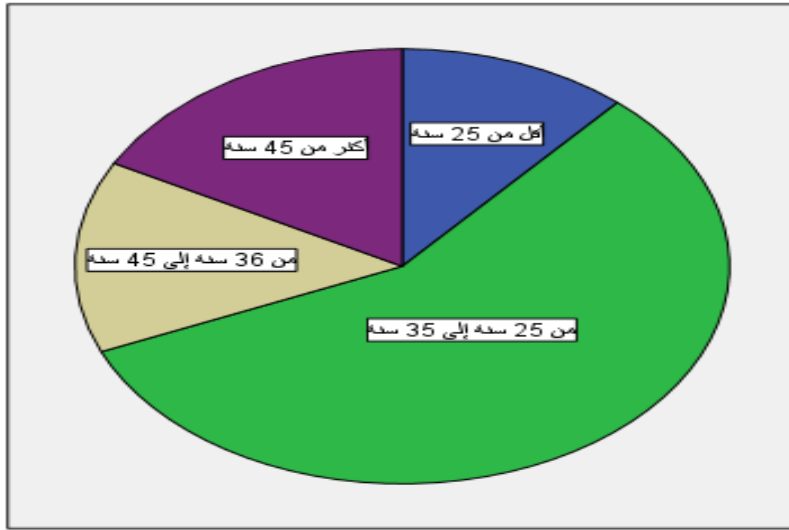


المصدر: مخرجات برنامج spss-27

### 2- السن

يشير الجدول السابق أن فئة الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة هي الفئة التي تحتل المرتبة الأولى ضمن عينة الدراسة بنسبة 57.1%، تليها فئة من أكثر من 45 سنة بنسبة 17.1%، ثم فئة من 36 إلى 45 سنة ب 14.3%، وأخيراً فئة الموظفين من يملكون أقل من 25 سنة بنسبة 11.4%، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 03-04: توزيع العينة حسب السن

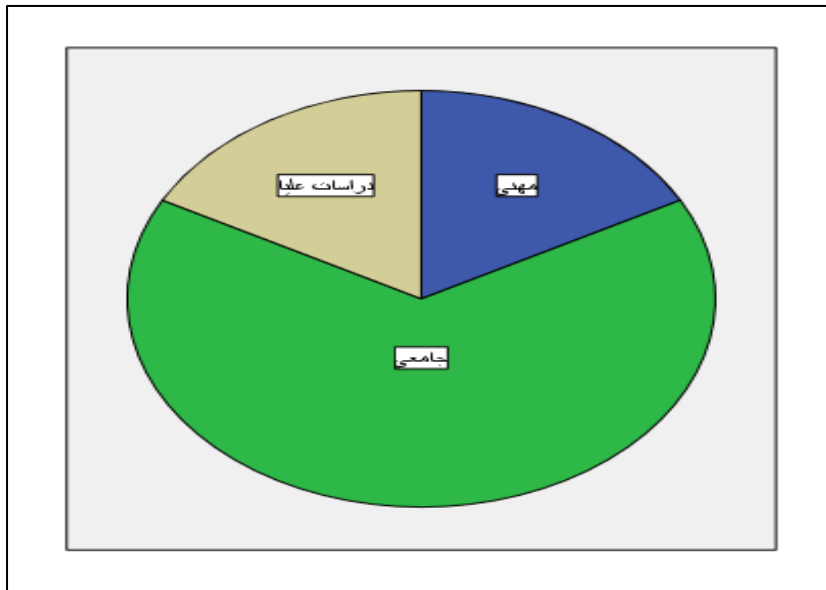


المصدر: مخرجات برنامج spss-27

### 3- المستوى التعليمي

يشير الجدول السابق أن فئة من يملكون مستوى جامعي هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة 65.7%، بينما تساوت فئتي من يملكون مستوى مهني ودراسات عليا بنسبة 17.1% لكل فئة منهما. والشكل الموالي يوضح النتائج السابقة:

شكل رقم 03-05: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

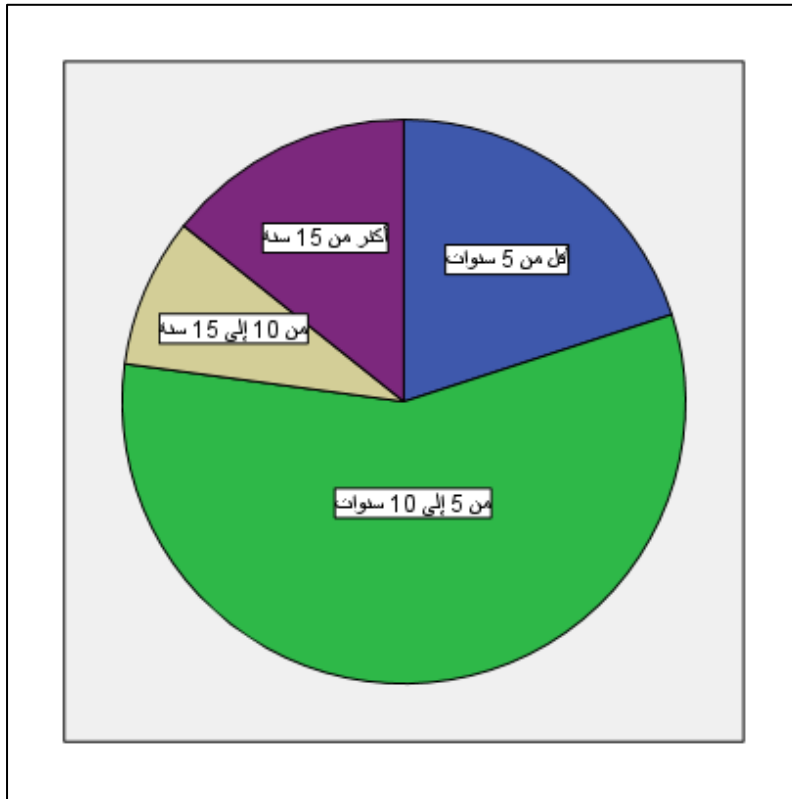


المصدر: مخرجات برنامج spss-27

## 4- سنوات الخبرة

يشير الجدول السابق إلى توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث احتلت الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات المرتبة الأولى بنسبة 57.1%، يليها عدد الموظفين الذين يملكون عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 20%، ثم فئة من يملكون عدد سنوات خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 14.3%، وأخيرا فئة من يملكون عدد سنوات خبرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 8.6% وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 03-06: توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج spss-27

## المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة

يتناول هذا المطلب وصف وتشخيص محاور الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل وهو ثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، والسلوك التنظيمي كمتغير تابع.

## أولاً: وصف وتشخيص فقرات محور الثقافة التنظيمية

## - بعد القيم التنظيمية

## جدول رقم 03-08: وصف وتشخيص فقرات بعد القيم التنظيمية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة المعمول بها	3.88	0.71	01	مرتفع
02	يحترم جميع الموظفين توقيت العمل بالمؤسسة	3.82	0.74	04	مرتفع
03	تولي إدارة المؤسسة أهمية لاهتمامات الزبائن	3.85	0.69	02	مرتفع
04	تسعى إدارة المؤسسة لتوفير بيئة عمل مناسبة	3.82	0.66	03	مرتفع
	القيم التنظيمية	3.85	0.59	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

- يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد القيم التنظيمية مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 3.85، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 3.88 و3.82 وهي جميعاً قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع.
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.88 للفقرة الأولى " يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة المعمول بها"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.71.
- جاءت الفقرة الثالثة "تولي إدارة المؤسسة أهمية لاهتمامات الزبائن" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.85، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.69، مما يوضح استجابة كبيرة من طرف عينة الدراسة لمؤسسة سونلغاز باهتمامات الزبائن.
- احتلت الفقرة الرابعة "تسعى إدارة المؤسسة لتوفير بيئة عمل مناسبة" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.82، وانحراف معياري قيمته 0.66. متقدمة على الفقرة الثانية "يحترم جميع الموظفين توقيت العمل

بالمؤسسة"، والتي جاءت بنفس قيمة الوسط الحسابي لكن صغر قيمة الانحراف المعياري للفقرة الرابعة رجح ترتيبها.

— يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، لأن جميعها ضمن المجال المرتفع مما يؤكد أهمية القيم التنظيمية بالنسبة للمؤسسة، والاهتمام الكبير بها.

### — بعد السلوك التنظيمي

جدول رقم 03-09: وصف وتشخيص فقرات بعد السلوك التنظيمي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
05	أستطيع فهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتأقلم معه بسلاسة	3.80	0.71	04	مرتفع
06	أستجيب بشكل إيجابي للتغيرات في ثقافة المؤسسة	3.82	0.66	02	مرتفع
07	تؤثر ثقافة المؤسسة على سلوكي داخل المؤسسة	3.80	0.58	03	مرتفع
08	أستجيب بشكل إيجابي لأنظمة وإجراءات المؤسسة	3.82	0.61	01	مرتفع
	<b>السلوك التنظيمي</b>	<b>3.81</b>	<b>0.55</b>	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد السلوك التنظيمي مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 3.81، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 3.80 و3.82، وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع.

— بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.82 للفقرة الثامنة "أستجيب بشكل إيجابي لأنظمة وإجراءات المؤسسة"، والفقرة السادسة "أستجيب بشكل إيجابي للتغيرات في ثقافة المؤسسة"، فيما بلغ الانحراف المعياري للفقرة الثامنة 0.61، وهي أقل من الثامنة التي بلغ انحرافها 0.66، مما رجحها في المرتبة الأولى ضمن فقرات هذا البعد، وتثبت وجود استجابة مرتفعة من عينة الدراسة بهاتين الفقرتين.

— بلغ الوسط الحسابي للفقرة السابعة "تؤثر ثقافة المؤسسة على سلوكي داخل المؤسسة" القيمة 3.80، وانحرافها المعياري 0.58، متبوعة بالفقرة الخامسة "أستطيع فهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتأقلم معه بسلاسة"، والتي بلغ متوسط حسابها 3.80 أيضا، فيما انحرافها المعياري بلغ 0.71.

- يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، لأن جميعها ضمن المجال المرتفع مما يؤكد أهمية القيم التنظيمية بالنسبة للمؤسسة، والاهتمام الكبير بها.
- بعد المصطنعات

جدول رقم 03-10: وصف وتشخيص فقرات بعد القيم التنظيمية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
09	أرى أن المعدات والأدوات المادية في المؤسسة تلبي احتياجات العمل	3.85	0.64	01	مرتفع
10	الاحتفالات تتيح لي فرصة التفاعل مع الموظفين من أقسام مختلفة	3.85	0.64	01	مرتفع
11	الاحتفالات السنوية داخل المؤسسة للموظفين تحفزهم على الالتزام بمستوى عال من الأداء	3.82	0.61	03	مرتفع
12	تشجع المؤسسة الاحتفالات التي تعزز الإبداع لدي	3.82	0.70	04	مرتفع
	المصطنعات	3.84	0.60	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

- يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة بعدد المصطنعات مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 3.84، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 3.85 و3.82 وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع.
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.85 للفقرتين التاسعة "أرى أن المعدات والأدوات المادية في المؤسسة تلبي احتياجات العمل" والعاشر "الاحتفالات تتيح لي فرصة التفاعل مع الموظفين من أقسام مختلفة" معا، وبنفس قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.64، مما جعلهما تحتلان المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة عليهما.
- جاءت الفقرة الحادية عشر "الاحتفالات السنوية داخل المؤسسة للموظفين تحفزهم على الالتزام بمستوى عال من الأداء" في المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.82، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.69، مما يوضح استجابة كبيرة من طرف عينة الدراسة لمؤسسة سونلغاز بها.
- احتلت الفقرة الثانية عشر "تشجع المؤسسة الاحتفالات التي تعزز الإبداع لدي" المرتبة الرابعة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.82، وهي نفس قيمة الوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر التي سبقتها في الترتيب، وذلك

بالنظر إلى كبر قيمة الانحراف المعياري للفقرة الثانية عشر والذي بلغت قيمته 0.70. مما وضعها في الترتيب الأخير ضمن البعد.

يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، لأن جميعها ضمن المجال المرتفع مما يؤكد أهمية المصطنعات بالنسبة للمؤسسة، والاهتمام الكبير بها.

ثانيا: وصف وتشخيص فقرات محور السلوك الإبداعي

جدول رقم 03-11: وصف وتشخيص فقرات محور السلوك الإبداعي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب العام	الاتجاه العام
13	أسعى دائما إلى وضع عدة حلول خلال تنفيذ المهام	3.80	0.83	09	مرتفع
14	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات بالعمل	3.65	0.76	19	متوسط
15	أفضل الوصول إلى أفكار جديدة في تأدية العمل	3.77	0.73	12	مرتفع
16	أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة تأدية العمل	3.85	0.77	04	مرتفع
17	أتمتع بمهارة النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على النقاش	3.77	0.68	11	مرتفع
18	أمتلك القدرة على تغيير الأفكار بناء على التغيرات المحيطة	3.71	0.71	15	مرتفع
19	لدي القدرة على التكيف مع التحديات	3.85	0.73	01	مرتفع
20	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه	3.82	0.66	05	مرتفع
21	أتحمل مخاطر الأفكار الجديدة دون الخوف من الفشل	3.85	0.73	01	مرتفع
22	أعتبر نفسي سريع التأقلم مع اختلاف بيئات العمل والحياة	3.82	0.70	06	مرتفع
23	أستمتع بتطبيق الأفكار الجديدة في العمل	3.85	0.73	01	مرتفع
24	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج	3.77	0.64	10	مرتفع
25	أرغب في العمل في فريق تسوده روح المجازفة	3.77	0.77	13	مرتفع
26	الخوف من الفشل يجعلني أتردد في اقتراح أفكار جديدة إبداعية	3.80	0.67	07	مرتفع
27	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب	3.74	0.74	14	مرتفع
28	أؤمن بأن اكتشاف المشاكل والتعرف على أسبابها هو الخطوة الأولى في عملية البحث عن الحلول	3.80	0.75	08	مرتفع

مرتفع	18	0.83	3.68	أستطيع التعامل مع المشكلات القائمة وإيجاد حلول لها	29
مرتفع	16	0.75	3.68	أعتمد التنوع في الأساليب من أجل تخطي المشكلات	30
مرتفع	16	0.75	3.68	أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل	31
متوسط	20	1.08	3.37	أستطيع توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	32
مرتفع	-	<b>0.60</b>	<b>3.75</b>	<b>السلوك الإبداعي</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة بمحور السلوك التنظيمي مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 3.75، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 3.85 و 3.37، وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع باستثناء الفقرتين الأخيرتين من المحور والتي جاءت ضمن المجال المتوسط.

— بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.85 للفقرات التاسعة عشر، الواحدة والعشرون، والثالثة والعشرون، وبانحراف معياري متساو كذلك مما جعل هذه الفقرات الثلاثة في المرتبة الأولى ضمن هذا المحور حول مدى الاستجابة من طرف العينة لها.

— وبنفس قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرة السادسة عشر "أسعى بجد لأن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة تأدية العمل" في المرتبة الرابعة، ويعود ذلك إلى ارتفاع قيمة انحرافها المعياري عن الفقرات الثلاثة الأولى.

— تراوحت باقي فقرات المحور بين القيمتين 3.82 و 3.68، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع للوسط الحسابي، مما يبين درجة استجابة مرتفعة لها.

— جاءت الفقرة الرابعة عشر "أشعر بالملل من تكرار الإجراءات بالعمل" في المرتبة التاسعة عشر ضمن هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ 3.65 متبوعة في المرتبة الأخيرة بالفقرة الثانية والثلاثون "أستطيع توقع مشكلات العمل قبل حدوثها"، بقيمة وسط حسابي 3.37، وكلا القيمتين ضمن المجال المتوسط، تبينان درجة استجابة متوسطة بالفقرتين من طرف عينة الدراسة.

— على العموم يوجد اهتمام واستجابة من عينة الدراسة بمحور السلوك الإبداعي بمؤسسة سونلغاز.

## المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل على التابع، وكذلك الانحدار الخطي المتعدد لأثر المتغير المستقل على التابع.

أولاً: الارتباط بين متغيرات الدراسة

يبين الجدول الموالي معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة المتمثلين في الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

جدول رقم 03-12: الارتباط بين متغيرات الدراسة

السلوك الإبداعي	أبعاد الثقافة التنظيمية
0.342*	القيم التنظيمية
0.430*	السلوك التنظيمي
0.495**	المصطنعات
0.495*	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يوضح من خلال الجدول السابق معاملات الارتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها مع السلوك الإبداعي، حيث يتضح ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي بمعامل ارتباط ضعيف بلغ 0.342.
- توجد علاقة ارتباط بين السلوك التنظيمي والسلوك الإبداعي بمعامل ارتباط متوسط بلغ 0.430.
- توجد علاقة ارتباط بين المصطنعات والسلوك الإبداعي بمعامل ارتباط متوسط بلغ 0.495.
- توجد علاقة ارتباط بين محور الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي بمعامل ارتباط بلغ 0.495، أي وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي بمؤسسة سونلغاز بولاية الطارف.

## ثانياً: اختبار صلاحية النموذج

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة، وللتأكد من وجود أثر للثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي.

جدول رقم 03-13: نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	3.048	1	3.04	10.730	0.002
الخطأ	9.375	33	0.28		
المجموع	12.424	34			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يبين الجدول أن قيمة F المحسوبة بلغت 10.730 عند مستوى معنوية يساوي 0.002 أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر خطي معنوي للثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي وذلك يؤكد صلاحية النموذج للدراسة كما تم اختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتمثلة في: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات، على المتغير التابع السلوك الإبداعي، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 03-14: نتائج معامل التحديد لاختبار أبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
أبعاد الثقافة التنظيمية	0.495	0.245	0.223	0.533

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتضح من الجدول أن معامل التحديد الذي استخدم لاختبار أثر كل من القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي، والمصطنعات على السلوك الإبداعي يساوي 0.245، هذه القيمة تعني أن أبعاد الثقافة التنظيمية بإمكانها تفسير التغيرات في السلوك الإبداعي بنسبة 24.5%

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

– الفرضية الفرعية الأولى: تساهم القيم التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الطارف

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

– الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تساهم القيم التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الطارف

– الفرضية البديلة  $H_1$ : تساهم القيم التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الطارف

جدول رقم 03-15: الانحدار الخطي البسيط لأثر القيم التنظيمية على السلوك الإبداعي

مستوى الدلالة	معامل الانحدار $\beta$	قيمة t	B القيمة الثابتة	البيان
0.001	0.342	3.762	2.423	أثر القيم التنظيمية على
0.044		2.092	0.346	السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه يتبين ظهور قيمة  $\beta$  تساوي (0.342)، و هي تعبر عن معامل الانحدار المتوسط بين القيم التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة والسلوك الإبداعي لعاملها، وبلغ مستوى الدلالة 0.002 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على السلوك الإبداعي لمؤسسة سونلغاز الطارف، كما أن قيمة t بلغت 3.27 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية.

— وبالتالي: نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$  أي تساهم القيم التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي

للعاملين بمؤسسة سونلغاز الطارف

— الفرضية الفرعية الثانية: يساهم السلوك التنظيمي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة

سونلغاز الطارف

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

— الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يساهم السلوك التنظيمي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة

سونلغاز الطارف

— الفرضية البديلة  $H_1$ : يساهم السلوك التنظيمي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة سونلغاز

الطارف

جدول رقم 03-16: الانحدار الخطي البسيط لأثر السلوك التنظيمي على السلوك الإبداعي

مستوى الدلالة	معامل الانحدار $\beta$	قيمة t	B القيمة الثابتة	البيان
0.005	0.430	2.973	1.966	أثر السلوك التنظيمي على
0.010		2.733	0.469	السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه يتبين ظهور قيمة  $\beta$  تساوي (0.430)، و هي تعبر عن معامل الانحدار المتوسط بين السلوك التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة والسلوك الإبداعي لعاملها، وبلغ مستوى الدلالة 0.010 وهي قيمة أصغر

من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك التنظيمي على السلوك الإبداعي لمؤسسة سونلغاز الطارف، كما أن قيمة t بلغت 2.73 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية.

– وبالتالي: نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$  أي يساهم السلوك التنظيمي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الطارف

– الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم المصطنعات في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الطارف

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

– الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تساهم المصطنعات في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الطارف

– الفرضية البديلة  $H_1$ : تساهم المصطنعات في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الطارف

جدول رقم 03-17: الانحدار الخطي البسيط لأثر المصطنعات على السلوك الإبداعي

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة
أثر المصطنعات على السلوك الإبداعي	1.868	3.203	0.495	0.003
	0.491	3.276		0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه يتبين ظهور قيمة  $\beta$  تساوي (0.495)، وهي تعبر عن معامل الانحدار المتوسط بين المصطنعات في المؤسسة قيد الدراسة والسلوك الإبداعي لعاملها، وبلغ مستوى الدلالة 0.002 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمصطنعات على السلوك الإبداعي لمؤسسة سونلغاز الطارف، كما أن قيمة t بلغت 3.276 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية.

– وبالتالي: نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$  أي تساهم المصطنعات في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الطارف

ثانيا: الفرضية الرئيسية للدراسة

– الفرضية الرئيسية: تساهم الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي، المصطنعات) في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الطارف

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

– الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تساهم الثقافة التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الطارف

– الفرضية البديلة  $H_1$ : تساهم الثقافة التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الطارف

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 03-18: الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة
أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي	1.868	3.203	0.495	0.003
	0.491	3.276		0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه يتبين ظهور قيمة  $\beta$  تساوي (0.495)، و هي تعبر عن معامل الانحدار المتوسط بين الثقافة التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة والسلوك الإبداعي لعاملها، وبلغ مستوى الدلالة 0.002 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي لمؤسسة سونلغاز الطارف، كما أن قيمة t بلغت 3.276 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية.

– وبالتالي: نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$  أي تساهم الثقافة التنظيمية في تطوير السلوك

الإبداعي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الطارف

المطلب الرابع: نتائج الدراسة

من خلال ما سبق من تحليل واختبارات الدراسة تم التوصل إلى ما يلي:

- أغلب أفراد عينة الدراسة لمؤسسة سونلغاز من الذكور
- الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي فئة من 25 إلى 35 سنة
- أغلبية الأفراد من عينة الدراسة ذوي مستوى جامعي
- تمتلك أغلبية أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات.
- لدى أفراد عينة الدراسة درجة استجابة كبيرة بأبعاد الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

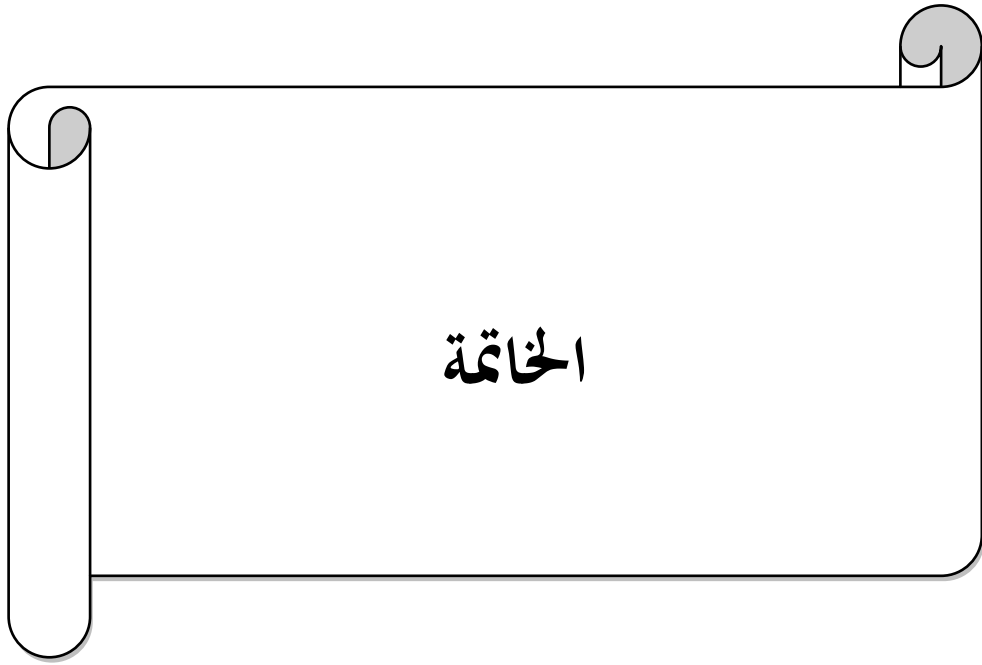
- تساهم أبعاد الثقافة التنظيمية ممثلة في القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي، المصطنعات في تعزيز السلوك الإبداعي بمؤسسة سونلغاز.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لمؤسسة سونلغاز.

## خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل في شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من دور الثقافة التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة سونلغاز الطارف

في بداية هذا الفصل تم تقديم المؤسسة، ثم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، منهج ونموذج الدراسة وتصميم الاستبيان، وبعد ذلك التطرق إلى وصف متغيرات الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

وبذلك تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصل النظري على ما يدور فعلا في مؤسسة سونلغاز، حيث تبين أن الثقافة التنظيمية لها دور في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين، وهذا ما يؤدي إلى الوصول إلى أهم الاستنتاجات وأبرز التوصيات التي تقود إلى تقوية مواطن الضعف في الثقافة التنظيمية وتفعيل دورها أكثر في تطوير السلوك الإبداعي.



من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة يتضح أن الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في تطوير السلوك الإبداعي داخل المؤسسات، إذ تعكس الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والممارسات والتوجهات التي توجه سلوك الأفراد وتفاعلاتهم اليومية، فعندما تكون هذه الثقافة داعمة ومحفزة للإبداع، فإنها تشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق، وتجرب الأفكار الجديدة، والمخاطرة المحسوبة.

### نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:
- الثقافة التنظيمية عنصر أساسي في تطوير السلوك الإبداعي الذي يمكن أن يقود إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.
- تشجع الثقافة تنظيمية على الإبداع وتعزز من قدرة المؤسسة على إنتاج أفكار جديدة وحلول مبتكرة.
- الثقافة تنظيمية تعزز من سمعة المؤسسة كمكان عمل مفضل وكمبتكر في السوق.
- توجد علاقة ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي، والمصطنعات وتطوير السلوك الإبداعي لمؤسسة سونلغاز بالطارف
- يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي لمؤسسة سونلغاز
- **توصيات الدراسة:**

- في ضوء النتائج السابقة تم التوصل إلى التوصيات التالية:
- تشجيع الابتكار من خلال تقديم الدعم والموارد اللازمة، والاحتفاء بالنجاحات والجهود المبدعة حتى لو لم تؤدي إلى نتائج فورية؛
- تصميم بيئة العمل بحيث تكون مرنة وتتيح للموظفين حرية تجربة أفكار جديدة بدون خوف من الفشل.
- تعزيز التواصل والتعاون بين مختلف الفرق والأقسام داخل المؤسسة يمكن أن يولد أفكارًا مبتكرة من خلال دمج رؤى وخبرات متنوعة؛
- وضع نظام مكافآت وتشجيع مادي ومعنوي للأفكار الإبداعية والابتكارات يساهم في تحفيز الموظفين على التفكير بشكل مبدع وتقديم حلول جديدة.

- آفاق الدراسة:

من أجل التوسع أكثر في الموضوع، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي نرى أنها فرص لبحوث مستقبلية يمكن إجراؤها من طرف المفكرين والباحثين في هذا المجال:

- تأثير التكنولوجيا الحديثة على الثقافة التنظيمية والإبداع.

- أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار.

- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع عند الموظفين دراسة نموذج المعادلات بواسطة برنامج

.Amos



## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## باللغة العربية

## أولاً: الكتب:

1. ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الاولى، 2014.
2. بسايسة . ع ، أسلوب فرق العمل وأثره على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك- أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2022.
3. الخالدي، ع، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، 2013.
4. الدكتور بطرس حالق، كتاب السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
5. عبد الاله بن ابراهيم الحيزان، لمحة عامة في التفكير الابداعي، جامعة الملك سعود، الطبعة الاولى، السعودية، 2002.
6. عبد الرحيم مُحجّبة، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، مذكرة ماجستير، 2016.
7. عبيدة. س، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2016.
8. عروبة علي ذوقان العيسى، دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين السلوك الاداري في ظل عمليات التحول الرقمي لدى مديرية المدارس في مديرية لواء البادية الشمالية الغربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية، قسم الادارة، كلية العلوم التربوية، قسم الادارة التربوية والاصول، جامعة ال بيت، 2023.
9. غراز، منصور، ور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري بالمنظمات، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري بالمنظمات، 2022.
10. مُجّد صفحي، واقع ممارسات المدارس الثانوية لأبعاد القادة الابداعية بمحافظة أحد المسارح، 2023.
11. مُجّد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الاداء والتنمية، 153 شارع جسر السويس، مصر الجديدة، الطبعة الثانية، 1997.

12. مُجَّد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، 2014.

### ثانيا: الرسائل الجامعية

1. بسايسة.ع، أسلوب فرق العمل وأثره على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2022.
2. حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة أدرار، 2014.
3. الخالدي. ع، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، 2013.
4. دريدي فاطمة، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، 2018.
5. سليمة فيلاي، بنية الهوية الجزائرية في ظل العولمة دراسة عينة من الطلبة الجامعيين بجامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع الثقافي، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
6. شطي أمينة، دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، 2023.
7. قصة يعقوب، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية دراسة ميدانية بديوان المركبات الرياضية وديريات الشباب والرياضة منطقة الساوره، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الششلف، الجزائر، 2021.
8. النومسي. م، أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، 2011.

### ثالثا: المجلات و الدوريات العلمية.

1. آمنيا صقر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الاداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 55، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفر صقر، 2021.

2. بطاهر بختة، السلوك التنظيمي وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية في مؤسستي ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز -، مجلة المشكلة في الاقتصاد التنمية والقانون، المجلد 05، العدد 09، سنة 2019
3. بن الحبيب، بن طرية، مسعي مُجَّد، أثر مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع الصحي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 2021.
4. بودهري عبد الرحمان، فراحي فيصل، واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية على ضوء الخصائص الديموغرافية للعمال مؤسسة (هيبروك hyproc) للنقل البحري بوهران نموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة وهران 2 مُجَّد بن احمد، الجزائر، 2017 ص 456.
5. حمزة العوفي، تكنولوجيا الاتصال وأثرها على السلوك التنظيمي في المنظمات، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد 10، ماي 2018.
6. حمياني. ص، قميري. ف، دروم. أ، أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 03، 2019.
7. خالد تيطراوي، صراع القيم التنظيمية داخل المنظمة (بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية) وأثره في السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.
8. خالدية مصطفى، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 01، 2019.
9. خلوف الزهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، 2013.
10. ش. رمضان، دور القيم التنظيمية في السلوك الإبداعي، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 12، العدد 09، 2021.
11. طبراخ يوسف، عبدلي لطيفة، اثر القيم التنظيمية على بناء منظمة متعلمة من وجهة نظر وظيفي مديرية الصيانة سوناطراك الاغواط، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف - مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد، 29، 2022.
12. عاشوري ابتسام، يونس مختار، الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 07، العدد 33، 2019.

13. العياشي زيتوني، إمكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، 2019.
14. العيد جغل، الازهر ضيف، القيم التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 9، العدد 04، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2021.
15. غالية مصطفى عبد الرزاق، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39 العدد 01، 2019.
16. فوزي علاوي، رستم الطائي، إدارة السلوك التنظيمي في سورة نوح، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 6، 2018.
17. م. بن سليمان، ط. بن خليف، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي دراسة حالة مديرية أملاك الدولة الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 12، 2021.
18. مسعي مُجّد، ش. بن طرية، أثر مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 10، 2021.
19. ياحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية، الدلالات والأبعاد، مجلة افاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد السادس، 2017.

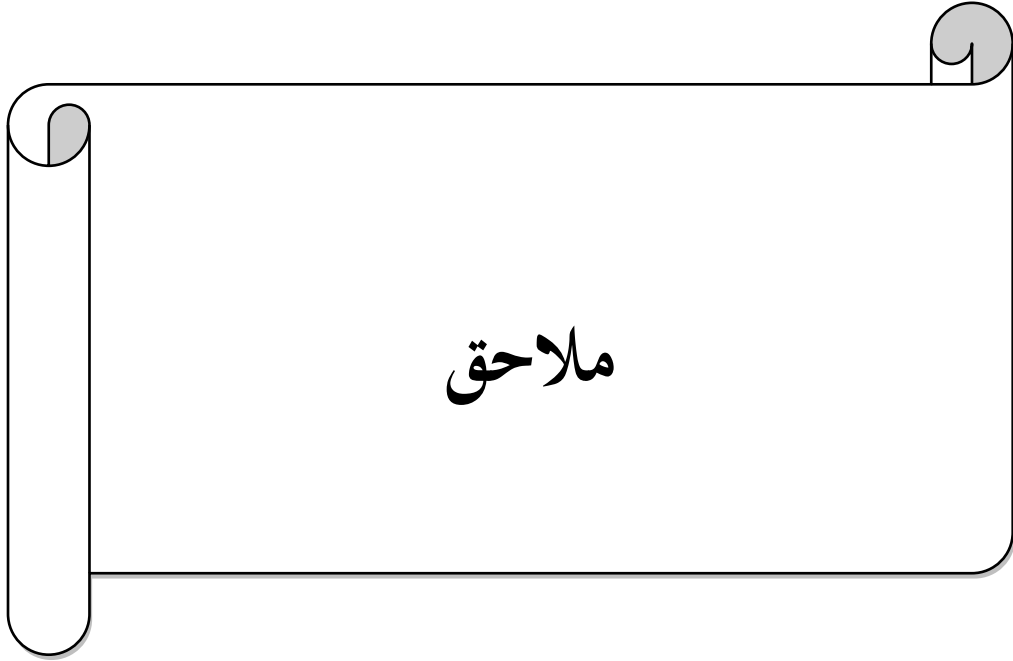
#### رابعا: الملتقيات والندوات العلمية

1. أوسرير منور، كواش زهية، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
2. إيمان هنشيري، الموروث الثقافي الواقع والافاق، مجلة حوليات التراث، العدد 17، جامعة عنابة، الجزائر، 2017.
3. رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية، مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد الاول، العدد الاول، 2022.
4. رحامي مُجّد، تناح فردوس، طويل هاجر، السلطة التنفيذية وآليات تعزيز السلوك التنظيمي، مجلة التنمية والتربية، العدد الأول، ديسمبر 2022، جامعة مُجّد دراية، أدرار، الجزائر.
5. سناني لبنة، بوعيط جلال الدين، دور القيم التنظيمية في تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات التنظيمية، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 3، العدد 01، سنة 2023.

6. شطي أمينة، القيم التنظيمية :مقاربة نظرية ،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 10،العدد الثاني، جامعة مُجَد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022.
7. شلقود سهام ،اسماء بن تركي ،تمثيلات العمالة المؤهلة حول تطوير القيم التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 09، العدد 01، 2023.
8. عبد العالي نشوان، الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق sigma 6 في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 28، العدد 119، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2018.
9. عز الريح، احمد نصر الدين ،عبد النور مُجَد، الاحتفالات الشعبية وأثرها على السلوك التنظيمي-دراسة ميدانية في بلدية بودة بإدرار، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، العدد، جامعة غرداية، الجزائر، السنة 2022.
10. فاطمة الزهراء جموعي، اثر الثقافة التنظيمية على ظهور التنظيم غير الرسمي بالمنظمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعي ALEMO الخروب قسنطينة، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 7، العدد الاول، مارس 2023.

### باللغة الأجنبية

- 1- abdallah Naser, R. (2016). Level creative behaviour among teachers of public schools within the green line their perspective. Journal of Education and Practice, 07(108), p. 109.
- 2- Berrich ghaniya, la place des valeurs organisationnelle dans entreprise algérienne de distribution d'électricité, afkar wa afkar ,volume 11,numéro 2, university of algeria - abou el kacem saadallah, 2023 .
- 3- Mark jenkins ,organization studies ,april 2013,volume 34 ,number 4,university of Bristol,uk ,page4.



قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

تحية طيبة وبعد:

استبيان علمي حول موضوع: "دور الثقافة التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإبداعي للعاملين. ولأهمية رأيكم حول هذا الموضوع، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة، علما أنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولأغراض الدراسة فقط، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة استراتيجية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف.

وشكرا لتعاونكم

الأستاذ المشرف:

د. سعادي عماد

من إعداد:

هميسي أميرة

غرس لينا

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة × في الخانة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة  من 36 إلى 45 سنة  
 أكثر من 45 سنة

3- المستوى التعليمي:

مهني  جامعي  دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  
 أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الخاور	الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
القيم التنظيمية	01	يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة المعمول بها.					
	02	يحترم جميع الموظفين توقيت العمل بالمؤسسة .					
	03	تولي إدارة المؤسسة أهمية لاهتمامات الزبائن.					
	04	تسعى إدارة المؤسسة لتوفير بيئة عمل مناسبة.					
السلوك التنظيمي	05	أستطيع فهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتأقلم معه بسلاسة.					
	06	أستجيب بشكل إيجابي للتغيرات في ثقافة المؤسسة.					
	07	تؤثر ثقافة المؤسسة على سلوكي داخل المؤسسة.					
	08	أستجيب بشكل إيجابي لأنظمة وإجراءات المؤسسة .					
المصطنعات	09	أرى أن المعدات والأدوات المادية في المؤسسة تلبي احتياجات العمل.					
	10	الاحتفالات تتيح لي فرصة التفاعل مع موظفين من أقسام مختلفة.					
	11	الاحتفالات السنوية داخل المؤسسة للموظفين تحفزهم على الالتزام بمستوى عال من الأداء.					
	12	تشجع المؤسسة الاحتفالات التي تعزز الإبداع لدي.					

## المحور الثاني: السلوك الإبداعي

الخاور	الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الأصالة	13	أسعى دائما إلى وضع عدة حلول خلال تنفيذ المهام.					
	14	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات بالعمل.					
	15	أفضل الوصول إلى أفكار جديدة في تأدية العمل.					
	16	اسعى بجد لان يكون التميز السيمه الغالبة على طريقه تأدية العمل					
	17	اتمتع بمهاره النقاش والحوار وامتلك الحججه والقدرة على النقاش					
المرونة	18	امتلك القدرة على تغيير الأفكار بناء على التغيرات المحيطة.					
	19	لدي القدرة على التكيف مع التحديات.					
	20	احرص على معرفه الراي المخالف لراي للاستفادة منه					
	21	أتحمل مخاطر الأفكار الجديدة دون الخوف من الفشل .					
	22	أعتبر نفسي سريع التأقلم مع اختلاف بيئات العمل والحياة.					
المخاطرة و روح المجازفة	23	أستمتع بتطبيق الأفكار الجديدة في العمل.					
	24	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج .					
	25	ارغب في العمل في فريق تسوده روح المجازفة.					
	26	الخوف من الفشل يجعلني اتردد في اقتراح افكار جديدة إبداعية					
	27	أقبل انتقادات الاخرين بصدر رحب.					
الحساسية للمشكلات	28	أؤمن بأن اكتشاف المشاكل والتعرف على أسبابها هو الخطوة الأولى في عملية البحث عن الحلول.					
	29	أستطيع التعامل مع المشكلات القائمة وإيجاد حلول لها.					
	30	أعتمد التنوع في الأساليب من أجل تخطي المشكلات.					
	31	أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل					
	32	أستطيع توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.					

شكرا على تعاونكم

ملحق رقم 02: ثبات أداة الدراسة بمعامل ألفا كرومباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	32

Table de fréquences

ملحق رقم 03: الاتساق الداخلي للاستبيان

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	التنظيمية_القيم
x1	Corrélation de Pearson	1	,675**	,499**	,451**	,781**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,007	,000
	N	35	35	35	35	35
x2	Corrélation de Pearson	,675**	1	,691**	,592**	,879**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
x3	Corrélation de Pearson	,499**	,691**	1	,842**	,889**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
x4	Corrélation de Pearson	,451**	,592**	,842**	1	,842**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
التنظيمية_القيم	Corrélation de Pearson	,781**	,879**	,889**	,842**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## ملاحق

### Corrélations

		x5	x6	x7	x8	الانتظيمي_السلوك
x5	Corrélation de Pearson	1	,604**	,812**	,582**	,883**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
x6	Corrélation de Pearson	,604**	1	,668**	,572**	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
x7	Corrélation de Pearson	,812**	,668**	1	,636**	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
x8	Corrélation de Pearson	,582**	,572**	,636**	1	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
الانتظيمي_السلوك	Corrélation de Pearson	,883**	,832**	,905**	,807**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		x9	x10	x11	x12	المصطنعات
x9	Corrélation de Pearson	1	,860**	,892**	,716**	,928**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
x10	Corrélation de Pearson	,860**	1	,819**	,844**	,946**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
x11	Corrélation de Pearson	,892**	,819**	1	,807**	,942**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
x12	Corrélation de Pearson	,716**	,844**	,807**	1	,909**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
المصطنعات	Corrélation de Pearson	,928**	,946**	,942**	,909**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).





## ملاحق

X29	Corrélacion de Pearson	,373*	,334*	,410*	,569*	,537*	,341*	,454*	,699*	,695*	,656*	,599*	,684*	,894*	,824**
	Sig. (bilatérale)	,027	,050	,014	,000	,001	,045	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X30	Corrélacion de Pearson	,456**	,417*	,503*	,574*	,534*	,375*	,499*	,708*	,710*	,720*	,657*	,750*	,881*	,848**
	Sig. (bilatérale)	,006	,013	,002	,000	,001	,027	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X31	Corrélacion de Pearson	,549**	,468*	,503*	,624*	,646*	,429*	,499*	,708*	,763*	,665*	,710*	,750*	,780*	,790**
	Sig. (bilatérale)	,001	,005	,002	,000	,000	,010	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X32	Corrélacion de Pearson	,377*	,370*	,332	,415*	,274	,484*	,548*	,539*	,474*	,392*	,437*	,460*	,561*	,543**
	Sig. (bilatérale)	,026	,029	,051	,013	,112	,003	,001	,001	,004	,020	,009	,005	,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
السلوك_ا لابداعي	Corrélacion de Pearson	,744**	,691*	,735*	,811*	,772*	,730*	,818*	,897*	,884*	,815*	,818*	,825*	,849*	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

### Corrélations

		X27	X28	X29	X30	X31	X32	السلوك_الابداعي
x13	Corrélacion de Pearson	,438**	,446**	,373*	,456**	,549**	,377*	,744**
	Sig. (bilatérale)	,008	,007	,027	,006	,001	,026	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
x14	Corrélacion de Pearson	,359*	,385*	,334*	,417*	,468**	,370*	,691**
	Sig. (bilatérale)	,034	,022	,050	,013	,005	,029	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
x15	Corrélacion de Pearson	,377*	,498**	,410*	,503**	,503**	,332	,735**
	Sig. (bilatérale)	,026	,002	,014	,002	,002	,051	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35

ملاحق

x16	Corrélation de Pearson	,550**	,702**	,569**	,574**	,624**	,415*	,811**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,013	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
x17	Corrélation de Pearson	,572**	,528**	,537**	,534**	,646**	,274	,772**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,001	,000	,112	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
x18	Corrélation de Pearson	,359*	,491**	,341*	,375*	,429*	,484**	,730**
	Sig. (bilatérale)	,034	,003	,045	,027	,010	,003	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
x19	Corrélation de Pearson	,471**	,581**	,454**	,499**	,499**	,548**	,818**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,006	,002	,002	,001	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
x20	Corrélation de Pearson	,625**	,689**	,699**	,708**	,708**	,539**	,897**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
x21	Corrélation de Pearson	,634**	,740**	,695**	,710**	,763**	,474**	,884**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
x22	Corrélation de Pearson	,643**	,757**	,656**	,720**	,665**	,392*	,815**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,020	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
x23	Corrélation de Pearson	,796**	,740**	,599**	,657**	,710**	,437**	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
X24	Corrélation de Pearson	,795**	,804**	,684**	,750**	,750**	,460**	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
X25	Corrélation de Pearson	,718**	,825**	,894**	,881**	,780**	,561**	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35

ملاحق

X26	Corrélation de Pearson	,832**	,892**	,824**	,848**	,790**	,543**	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
X27	Corrélation de Pearson	1	,794**	,819**	,846**	,846**	,524**	,807**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
X28	Corrélation de Pearson	,794**	1	,829**	,858**	,807**	,592**	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
X29	Corrélation de Pearson	,819**	,829**	1	,958**	,864**	,621**	,822**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
X30	Corrélation de Pearson	,846**	,858**	,958**	1	,898**	,574**	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
X31	Corrélation de Pearson	,846**	,807**	,864**	,898**	1	,538**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,001	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
X32	Corrélation de Pearson	,524**	,592**	,621**	,574**	,538**	1	,643**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,001		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
السلوك_الابداء ي	Corrélation de Pearson	,807**	,868**	,822**	,858**	,861**	,643**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## ملاحق

### ملحق رقم 04: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

#### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	62,9	62,9	62,9
	أنثى	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

#### العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنة	4	11,4	11,4	11,4
	من 25 سنة إلى 35 سنة	20	57,1	57,1	68,6
	من 36 سنة إلى 45 سنة	5	14,3	14,3	82,9
	أكثر من 45 سنة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

#### المستوى\_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهني	6	17,1	17,1	17,1
	جامعي	23	65,7	65,7	82,9
	دراسات عليا	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

#### الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	20,0	20,0	20,0
	من 5 إلى 10 سنوات	20	57,1	57,1	77,1
	من 10 إلى 15 سنة	3	8,6	8,6	85,7
	أكثر من 15 سنة	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

## ملاحق

ملحق رقم 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	35	3,00	5,00	3,8857	,71831
x2	35	2,00	5,00	3,8286	,74698
x3	35	3,00	5,00	3,8571	,69209
x4	35	3,00	5,00	3,8286	,66358
x5	35	2,00	5,00	3,8000	,71948
x6	35	3,00	5,00	3,8286	,66358
x7	35	3,00	5,00	3,8000	,58410
x8	35	3,00	5,00	3,8286	,61767
x9	35	3,00	5,00	3,8571	,64820
x10	35	3,00	5,00	3,8571	,64820
x11	35	3,00	5,00	3,8286	,61767
x12	35	3,00	5,00	3,8286	,70651
x13	35	3,00	5,00	3,8000	,83314
x14	35	2,00	5,00	3,6571	,76477
x15	35	3,00	5,00	3,7714	,73106
x16	35	3,00	5,00	3,8571	,77242
x17	35	3,00	5,00	3,7714	,68966
x18	35	2,00	5,00	3,7143	,71007
x19	35	3,00	5,00	3,8571	,73336
x20	35	3,00	5,00	3,8286	,66358
x21	35	3,00	5,00	3,8571	,73336
x22	35	3,00	5,00	3,8286	,70651
x23	35	3,00	5,00	3,8571	,73336
X24	35	3,00	5,00	3,7714	,64561
X25	35	2,00	5,00	3,7714	,77024
X26	35	3,00	5,00	3,8000	,67737
X27	35	3,00	5,00	3,7429	,74134
X28	35	3,00	5,00	3,8000	,75926
X29	35	1,00	5,00	3,6857	,83213
X30	35	2,00	5,00	3,6857	,75815
X31	35	2,00	5,00	3,6857	,75815
X32	35	1,00	5,00	3,3714	1,08697
القيم التنظيمية	35	3,00	5,00	3,8500	,59779
السلوك التنظيمي	35	3,00	5,00	3,8143	,55354
المصطنعات	35	3,00	5,00	3,8429	,60962
الثقافة التنظيمية	35	3,00	5,00	3,8429	,60962

## ملاحق

الأصالة	35	3,00	5,00	3,7714	,69306
المرونة	35	3,00	5,00	3,8171	,62567
المخاطرة_روح_المجازفة	35	3,00	5,00	3,7886	,65249
الحساسية_للمشكلات	35	1,80	5,00	3,6457	,74374
السلوك_الإبداعي	35	2,95	5,00	3,7557	,60449
N valide (liste)	35				

### ملحق رقم 06: علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

#### Corrélations

		التنظيمية_القيم	التنظيمي_السلوك	المصطنعات	التنظيمية_الثقافة	الإبداعي_السلوك
التنظيمية_القيم	Corrélation de Pearson	1	,786**	,468**	,468**	,342*
	Sig. (bilatérale)		,000	,005	,005	,044
	N	35	35	35	35	35
التنظيمي_السلوك	Corrélation de Pearson	,786**	1	,625**	,625**	,430*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,010
	N	35	35	35	35	35
المصطنعات	Corrélation de Pearson	,468**	,625**	1	1,000**	,495**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000		,000	,002
	N	35	35	35	35	35
التنظيمية_الثقافة	Corrélation de Pearson	,468**	,625**	1,000**	1	,495**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000		,002
	N	35	35	35	35	35
الإبداعي_السلوك	Corrélation de Pearson	,342*	,430*	,495**	,495**	1
	Sig. (bilatérale)	,044	,010	,002	,002	
	N	35	35	35	35	35

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم 07: اختبار النموذج والانحدار الخطي

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : السلوك\_الإبداعي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,495 <sup>a</sup>	,245	,223	,53301

a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة\_التنظيمية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,048	1	3,048	10,730	,002 <sup>b</sup>
	de Student	9,375	33	,284		
	Total	12,424	34			

a. Variable dépendante : السلوك\_الإبداعي

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة\_التنظيمية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,868	,583	3,203	,003

## ملاحق

الثقافة التنظيمية	,491	,150	,495	3,276	,002
-------------------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : السلوك\_الابداعي

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : السلوك\_الابداعي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,342 <sup>a</sup>	,117	,090	,57652

a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	1,455	1	1,455	4,378	,044 <sup>b</sup>
	de Student	10,969	33	,332		
	Total	12,424	34			

a. Variable dépendante : السلوك\_الابداعي

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,423	,644	3,762	,001
	الثقافة التنظيمية	,346	,165	,342	,044

a. Variable dépendante : السلوك\_الابداعي

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
--------	-----------------------	---------------------	---------

## ملاحق

1	الانتظيمي_السلوك <sup>b</sup>	. Introduire
---	-------------------------------	--------------

- a. Variable dépendante : الابداعي\_السلوك
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,430 <sup>a</sup>	,185	,160	,55408

- a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي\_السلوك

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,293	1	2,293	7,468	,010 <sup>b</sup>
	de Student	10,131	33	,307		
	Total	12,424	34			

- a. Variable dépendante : الابداعي\_السلوك
- b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي\_السلوك

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,966	,661		2,973	,005
	الانتظيمي_السلوك	,469	,172	,430	2,733	,010

- a. Variable dépendante : الابداعي\_السلوك

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
	1	المصطنعات <sup>b</sup>	

- a. Variable dépendante : الابداعي\_السلوك
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

## ملاحق

1	,495 <sup>a</sup>	,245	,223	,53301
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédicteurs : (Constante), المصطنعات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,048	1	3,048	10,730	,002 <sup>b</sup>
	de Student	9,375	33	,284		
	Total	12,424	34			

a. Variable dépendante : الابداعي\_السلوك

b. Prédicteurs : (Constante), المصطنعات

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,868	,583		3,203	,003
	المصطنعات	,491	,150	,495	3,276	,002

a. Variable dépendante : الابداعي\_السلوك