

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين:

شعشوع خيرة

بوابوري ليلي

تحت عنوان:

اثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين
دراسة حالة مؤسسة نفضال لولاية تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

أستاذة محاضرة أ

أ. بلخضر نصيرة

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضرا

أ. قوادي رشيد

مناقشا

أستاذة مساعدة

أ. معاشي مليكة

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين

شعشوع خيرة

بوابوري ليلي

تحت عنوان:

اثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين
دراسة حالة مؤسسة نפטال لولاية تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذة محاضرة أ	أ. بلخضر نصيرة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضرا	أ. قوادي رشيد
مناقشا	أستاذة مساعدة	أ. معاشي مليكة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم :

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفا كافئوه فان

لم تستطيعوا فادعوا له" و عملا بهذا الحديث و اعترافا بالجميل نحمد الله عز

و جل و نشكره على انه وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع .

و نتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ المشرف قوادري رشيد راجين من

المولى ان يسدد خطاه و يحقق مناه و جزاه الله عنا كل خير .

كما نتقدم بالشكر الى كافة عمال مؤسسة نفضال لولاية تيارت و نخص

بالتذكر مصلحة المستخدمين على المساعدات و التسهيلات فجزاهم الله عنا

كل الخير و التقدير .

كما نرفع كلمة شكر الى الاخويين و الزمليين

: مازوزي ع – بورحلة م

كما لا يفوتنا أن نشكر كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل سواء من

قريب او بعيد.

و في الاخير لا يسعنا الا ان ندعوا الله عز و جل ان يرزقنا السداد

والرشاد و العفاف و الغنى و ان يجعلنا هداة مهتدين

اهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و اهله و من وفى اما بعد :

اهدي ثمرة جهدي الى اعز و اغلى انسانة في حياتي الى من منحنتي القوة
والعزيمة لمواصلة الدرب وكانت سببا في مواصلة دراستي،إلى من علمتني الصبر
والاجتهاد إلى الغالية على قلبي حفظها الله و رعاها و اطال في عمرها امي الحبيبة
الى تاج فخر طالما حملته على راسي ، فلك كامل الشكر والعرفان أبي العزيز
إلى رفيق روحي ودربي زوجي الحنون .

الى من كان عضدي وسندي وخطى معي خطواتي و يسر لي الصعاب
اخوايا الغاليين : لخضر - عبد الرزاق

الى فلذات كبدي : ابنتي الغالية دعاء و ولديا الحبيبان ايوب و محمد
الى اخواتي الحبيبات : مخطارية - زهرة - زينب - شيماء

الى كل العائلة الكريمة

الى صديقاتي و زميلاتي في العمل و الدراسة دون تخصيص
اهدي هذا العمل المتواضع

خيرة

اهداء

الى من كلله الله بالهيبة و الوقار ... الى من علمني العطاء دون انتظار

الى من احمل اسمه بكل افتخار ... والدي الحبيب

- الى القلب النابض ... ملاكي في الحياة

الى رمز الحنان و الحب و التضحية

الى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحيامي الغالية

- الى من تذوقت معهم اجمل لحظات الحياة الى سندي و قوتي

اخوتي الاعزاء : محمد - حليلة - مروى - عفاف .

ليلى

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	شكر
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
8	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية و السلوك الإبداعي
9	تمهيد الفصل
10	المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية
10	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها
18	المطلب الثالث: وظائف و محددات الثقافة التنظيمية
21	المبحث الثاني: عموميات حول السلوك الإبداعي
21	المطلب الأول: مفهوم السلوك الإبداعي وخصائصه
23	المطلب الثاني: مراحل السلوك الإبداعي وعناصره
25	المطلب الثالث: دوافع ومعوقات السلوك الإبداعي
27	المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي من خلال الثقافة التنظيمية.
27	المطلب الأول : الثقافة التنظيمية الإبداعية كأساس لتنمية السلوك الإبداعي.
29	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية الإبداعية.
30	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي.
33	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفعال لولاية تيارت
35	تمهيد الفصل
36	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة .
36	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نفعال
39	المطلب الثاني: نشاط ومهام مؤسسة نفعال

فهرس المحتويات

40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال مقاطعة البترول والغاز المميع بتيارت
41	المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة
41	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
42	المطلب الثاني: أداة بناء الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
44	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة
45	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
45	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة
47	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والمحاور
51	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة
56	خلاصة الفصل
60-57	الخاتمة
64-61	المصادر و المراجع
83-65	الملاحق
84	ملخص

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي	الجدول (01-02)
44	بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي	الجدول (02-02)
45	معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ-الفا	الجدول (03-03)
45	مستويات قبول قيم ألفا كرونباخ.	الجدول (04-02)
46	صدق البناء الداخلي بين الثقافة التنظيمية و السلوك الإبداعي	الجدول (05-02)
47	جدول تحليل البيانات مجتمع العينة	الجدول (06-02)
49	الثقافة التنظيمية	الجدول (07-02)
50	السلوك الابداعي	الجدول (08-02)
51	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الاولى	الجدول (09-02)
52	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الاولى	الجدول (10-02)
52	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثانية	الجدول (11-02)
53	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية	الجدول (12-02)
53	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثالثة	الجدول (13-02)
54	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة	الجدول (14-02)
54	نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية	الجدول (15-02)
55	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الرئيسية	الجدول (16-02)

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	أهم العناصر المكونة للرموز	الشكل (01-01)
30	مكونات الثقافة التنظيمية الإبداعية	الشكل (02-01)
38	وحدة توزيع الغاز والبتروال المميع GPL	الشكل (03-02)
40	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال مقاطعة البترول والغاز المميع بتيارت	الشكل (02-02)
43	نموذج الدراسة	الشكل (01-02)

فهرس المحتويات

قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
66	استمارة استبيان	ملحق 1
69	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)	ملحق 2
70	صدق البناء الداخلي	ملحق 3
70	البيانات الشخصية	ملحق 4
72	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لل فقرات الاستبيان	ملحق 5
79	الفرضية الفرعية الاولى	ملحق 6
80	الفرضية الفرعية الثانية	ملحق 7
81	الفرضية الفرعية الثالثة	ملحق 8
82	الفرضية الفرعية الرابعة	ملحق 9
83	الفرضية الرئيسية	ملحق 10

مَقْلَمَةٌ

تعد الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات واستمرارها، تفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات و اتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، إلا أن التغييرات التي تفرضها الساحة الإدارية اليوم وظهور اقتصاد المعرفة وانتشار مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستدامة توجب على هذه الثقافة خلق علاقات تكاملية مع متغيرات أخرى من أهمها الإبداع كمحرك قادر على تحقيق التميز الفكري والتنافسي للمؤسسات، والثقافة الديناميكية بما تحتويه من قيم، ومعتقدات، وأعراف وتوقعات تنظيمية تعتبر القاعدة المضيئة 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 خلاقية ومواكبة لتحديات الانفجار المعرفي والقادرة على تطوير المؤسسات وتحسين أدائها، تعد الثقافة التنظيمية احد محددات السلوك التنظيمي و منها السلوك الإبداعي باعتباره احد أنماطه، من هذا المنطلق نحاول تحليل اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة نفعال لولاية تيارت، يجب أن ندرك أن الثقافة التنظيمية تعتبر حجر الأساس في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين وكل محاولة لتنمية السلوكيات الإبداعية يجب أن تنطلق من تهيئة الثقافة التنظيمية ليصبح للسلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة

وعلى ضوء ما تقدم يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

-أولاً: الإشكالية :

- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة نفعال ؟

ويتفرع التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية ؟ وما مستوى تطبيق أبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف

التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في مؤسسة نفعال لولاية تيارت ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة نفعال عند

مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لأبعاد الثقافة التنظيمية والسلوك

الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية)؟

-ثانيا : فرضيات الدراسة

بنيت هذه الدراسة على عدد من الفرضيات:

- توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وتنمية السلوك الإبداعي (الأصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي ، الخبرة المهنية)

- ثالثا : أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته، فالثقافة التنظيمية الداعمة للسلوك الإبداعي تعتبر من المواضيع التي تشغل فكر العديد من الباحثين، وبناء على ما سبق فيمكننا توضيح أهمية هذه الدراسة على النحو التالي :

- تساعد هذه الدراسة الباحثين والدارسين والمهتمين في مجال العمل والحريصين على الإبداع ونشر الثقافة التنظيمية، ويمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعا للطلاب كمحتوى يعنى بالدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي،
- تعتبر هذه الدراسة وسيلة أداء يمكن من خلالها تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية للوصول للسلوك الإبداعي في العمل داخل مؤسسة نضال وتقديم الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها تعزيز وتنمية الثقافة التنظيمية وتقديم نماذج إبداعية في العمل والخروج من الروتين القاتل في أداء الأعمال المختلفة في المؤسسة وستساهم الدراسة أيضا في تقديم نظرة استشرافية ومستقبلية للانطلاق نحو عمل وسلوك إبداعي يمكن من خلاله تقديم نموذج يقندي به في مجال العمل بالمؤسسة .
- تجدر الإشارة إلى الأهمية البالغة لهذا الموضوع، الذي طرح للدراسة بناءا على الإلحاح المتكرر من طرف مسؤولي المؤسسات المشجعة على إيجاد حلول لمشاكلها التسييرية عن طريق تشجيع البحث العلمي في مجالات معينة تعتبر هامة بالنسبة إليها.

- رابعا :أهداف الدراسة

- إلقاء الضوء على واقع الثقافة التنظيمية
- معرفة واقع مستوى السلوك الإبداعي
- التعرف على مدى العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي .
- الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي
- التعرف على مدى الالتزام بمعايير وعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية،

الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) من قبل العاملين في المؤسسة

- الوصول إلى نتائج ودلالات ذات صلة بموضوع الدراسة، تخدم وتفيد المنظمة ، بالإضافة إلى إفادة الباحثين في المستقبل في إجراء الدراسات البحثية ذات الصلة .

- **خامسا : أسباب اختيار الموضوع**

- الموضوع ضمن تخصص إدارة الأعمال

- الرغبة من الباحث معالجة الموضوع.

- النجاح الذي حققته المنظمات باعتمادها على الثقافة التنظيمية.

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح وفشل المنظمة وأثارها على سلوك الأفراد وتوجيههم نحو الإبداع

- حاجة المؤسسات إلى السلوك الإبداعي

- **سادسا : أدوات الدراسة**

لتحقيق هدف البحث ، والتحقق من الفرضيات الموضوعية ، تم اللجوء الى مجموعة من الأدوات

أهمها :

• البحوث المكتوبة : تتمثل في البحث والاطلاع على المراجع والمصدر التي لها علاقة بموضوع البحث .

• الاستبيان : يعتبر تقنية أساسية لأنه يعطي إلى حد ما حرية وطلاقة في الرد على الأسئلة المطروحة عكس

تقنية المقابلات

- **سابعا : متغيرات الدراسة**

- **أولا : المتغير التابع : السلوك الإبداعي** وتتمثل عناصره في ما يلي : - الأصالة - المرونة - الطلاقة

والقدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - المخاطرة وروح المجازفة.

- **ثانياً: المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية** وتتمثل عناصرها في ما يلي: القيم التنظيمية - المعتقدات

التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية .

- **ثامنا : حدود الدراسة**

• **الحدود الموضوعية :** تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على

تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين .

• **الحدود البشرية:** تتحدد الحدود البشرية لهذه الدراسة لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية

بمؤسسة النفطال

• **الحدود المكانية :** مؤسسة نفطال بولاية تيارت

• **الحدود الزمنية:** تتحدد الحدود الزمنية لهذه الدراسة من شهر فيفري إلى غاية شهر افريل لسنة 2024 من

العام الجامعي 1445 هـ - 2023 / 2024م.

- تاسعا : منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا للجانب النظري لمفهوم الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي بانتهاج المنهج الوصفي، أما في الجانب التطبيقي فانتهجنا المنهج الوصفي والتحليلي والذي سيتم معالجته من خلال استخدامنا للاستبيان .

-عاشرا : الدراسات السابقة

يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة مجالاً حياً للدراسة في الفكر الإداري المعاصر وقد لقي اهتماماً من قبل بعض الباحثين والمهتمين في الآونة الأخيرة الأمر الذي نتج عنه بعض من الدراسات التي تحاول توضيح هذا الموضوع، من بين الدراسات التي قمنا بالاطلاع عليها والتي لها صلة بموضوع بحثنا :

1- دراسة ل (زينب عمر سالم - محمد سليمان السيوي 2022) المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في إدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب - المجلد 12 العدد 02 مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن جامعة سرت بليبيا، هدفت إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة العشوائية من (83) عاملاً، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، أكدت النتائج على أن هناك درجة ممارسة مرتفعة لكل أبعاد المناخ التنظيمي، باستثناء بُعد نمط القيادة فقد جاء بدرجة ممارسة متوسطة، كما أن السلوك الإبداعي للعاملين جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، وأثبتت النتائج أن هناك تأثيراً لبعدين فقط من أبعاد المناخ التنظيمي، وهما: نمط القيادة، والانتماء التنظيمي، على السلوك الإبداعي للعاملين.

2- دراسة ل (زيان موسى مسعود 2021) اثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة - وحدة الأنابيب المصغرة PTS تسميلت - المركز الجامعي احمد الونشريسي - دراسة استطلاعية هدفت إلى تحليل تأثير السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، وللتأكد من صحة النتيجة قام الباحث بدراسة ميدانية باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات (123) استبيان موزع على العاملين من مختلف الرتب و المناصب ، ومن خلال النتائج المتحصل عليها ميدانياً أن المستوى العام لكلا البعدين كان منخفضاً ،وعليه يعتبر السلوك الإبداعي من أسمى درجات السلوك التنظيمي حيث لا يمكن أن يكون إبداع تنظيمي إلاوقد سبقه سلوك إبداعي ولا يكون هناك سلوك إبداعي إلا وقد سبقه تفكير إبداعي .

3-دراسة (الصادق- الطيف2020) أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين دراسة ميدانية بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته هدفت إلى معرفة اثر عناصر الثقافة التنظيمية على إدارة الخدمات الصحية وعلى أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين بهذه الإدارة وتوضيح أهمية عناصر الثقافة التنظيمية وأعتمد الباحثان على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستمارة كأداة الدراسة لجمع البيانات مكونة من

(79) مفردة ، وتم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها شعور أفراد العينة بمستوى متوسط من القيم التنظيمية وأن المعتقدات التنظيمية عند أفراد العينة كانت مرتفعة وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة اثر لمتغير القيم التنظيمية على متغير الأداء الوظيفي .

4- دراسة ل(قرميطي وردة - بن احمد لخضر 2020) إستراتيجية التدريب لمدخل لتنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية "دراسة استطلاعية ،جامعة زيان عاشور بالجلفة "دراسة حالة بخزينة ولاية الجلفة- المجلد رقم 06 العدد(01) ،هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر إستراتيجية التدريب في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة مصممة استبانة وزعت على عينة عشوائية (36.36%) من مجتمع الدراسة مستخدمة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS حيث توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $a < 0.05$ لإجابات المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (إستراتيجية التدريب ، السلوك الإبداعي)تعزي للعوامل الشخصية و الوظيفية .

5- دراسة (قالون كريمة - جراي حفيظة 2018) اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية" مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، حيث قامت الدراسة بمعالجة الإشكالية التالية : كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ؟ مستخدمة أداة الاستبيان (35) موزعة على عينة عشوائية من مختلف المستويات الإدارية و البالغ عددهم 200 عامل و أظهرت الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية يوجد لديها اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05 .

- حادي عشر :التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع دراستنا و التي هدفت إلى الكشف عن واقع كل من الثقافة التنظيمية و السلوك الإبداعي لدى العاملين في العديد من المؤسسات و المنظمات منها العمومية ومنها الاقتصادية ، وتم الاستفادة منها في مجمل من الأمور أهمها :

- إثراء الجانب النظري للموضوع بالأفكار

- المساعدة في صياغة استبيان البحث الخاص بالدراسة الحالية

- اختيار المنهج المناسب للدراسة و تحديد المتغيرات

- معرفة مجمل الأساليب الإحصائية المستعملة في المعالجة

ومن خلال ما تطرقنا إليه من دراسات سابقة فان دراستنا الحالية تميزت عن سابقتها من حيث مجال التطبيق حيث تم تسليط الضوء على العاملين لدى مؤسسة نفضال لولاية تيارت .

-اثنى عشر: صعوبات الدراسة

من ابرز الصعوبات التي واجهت الدراسة

- تزامنا مع شهر رمضان المعظم تلقينا صعوبة في وجود العدد الكافي من العمال في المؤسسة .
- تعامل العديد من العمال في المؤسسة بلا مبالاة .
- امتناع المسؤولين عن استقبال الطلبة .
- عدم توفر الجو الملائم وصعوبة الحصول على المعلومة لأنه موضوع حديث في إدارة الأعمال .
- صعوبة الموضوع بحد ذاته لارتباطه بالسلوك الإبداعي للأفراد .

-ثلاثة عشر: هيكل الدراسة

من خلال معالجتنا لموضوع دراستنا قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين أساسيين ، فكان الفصل الأول خاص بالأدبيات النظرية وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث ،حيث تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية ، تطرقنا فيه إلى ماهية الثقافة التنظيمية ، خصائصها ، أهميتها ، مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها وكذا محدداتها وظائفها ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه السلوك الإبداعي ، حيث تطرقنا إلى ماهية السلوك الإبداعي وخصائصه ومراحله وعناصره ، وكذا دوافع ومعوقات السلوك الإبداعي. أما المبحث الثالث فكان حوصلة لتنمية السلوك الإبداعي من خلال الثقافة التنظيمية ومكونات الثقافة التنظيمية الإبداعية و تأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي ، أما الفصل الثاني اختص بالجانب الميداني حيث تم التطرق فيه لمعالجة دراسة حالة لمؤسسة نفضال لولاية تيارت .

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

و السلوك الابداعي

تمهيد الفصل

أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية باعتبارها أحد العوامل الأساسية لنجاح المنظمات، فهي تقوم بدور مهم في تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم، فضلا على أنها تعطي المنظمة تميزا خاصا بها. يعتبر السلوك الابداعي شعور ايجابي من الفرد اتجاه عمله الذي يمارسه ويتحقق ذلك من خلال ما تقدمه المنظمة من عوامل سواء أكانت مادية أو معنوية، وللرضا الوظيفي انعكاس على العامل فهو يدفعه إلى الإبداع وكذا الولاء للمنظمة.

ولزيادة وتحسين السلوك الابداعي لدى العاملين وجب على المنظمة توفير العديد من القيم والمعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات ، القواعد والقوانين وكذا التوقعات التنظيمية التي تساهم في زيادة دافعية العاملين على القيام بأعمالهم على أفضل وجه، وسنحاول في هذا الفصل التطرق الى :

المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: عموميات حول السلوك الإبداعي

المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي من خلال الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول مدخل إلى الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المحددات لنجاح المنظمات باعتبارها الموجه لسلوك العاملين لما تحتويه من مكونات كالقيم ، المعتقدات والتوقعات وللثقافة التنظيمية العديد من الوظائف والمحددات كما يصنف الباحثون الثقافة التنظيمية إلى العديد من الأنواع.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب سنتعرف على مصطلح الثقافة كمصطلح عام ثم نتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها وأهميتها.

-أولاً: مفهوم الثقافة

* تعرف الثقافة على أنها: "ذلك الكل المتكامل الذي يتكون من الأدوات، السلع والخصائص البنائية لمختلف المجموعات الاجتماعية من الأفكار الإنسانية، الحرف، المعتقدات والأعراف."¹

- ركز التعريف السابق على أن الثقافة كل متكامل يتكون من الأدوات، السلع والخصائص البنائية لمختلف المجموعات الاجتماعية.

* كما تعرف على أنها: "تلك النماذج الظاهرة والكامنة من السلوك المكتسب والمتنقل بواسطة الرموز التي تكون الانجاز المميز للجماعات الإنسانية والذي يظهر في شكل مصنوعات ومنتجات."²

- تناول هذا التعريف الثقافة على أنها نموذج ظاهر وكامن من السلوك المكتسب والمتنقل بواسطة الرموز.

* ويمكن تعريف الثقافة على أنها: "الكل المركب والمتضمن المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون وغيرها من القدرات والعادات التي اكتسبت من طرف الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع."³

- ركز هذا التعريف على أن الثقافة مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق وغيرها، التي اكتسبها الفرد من المجتمع.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الثقافة هي:

الطريقة المميزة لحياة المجتمع والتي تضم عاداته وتقاليدته والتي تميزه عن باقي المجتمعات والتي يتم توارثها عن طريق العديد من الوسائل كالرموز ، اللغة وغيرها من الوسائل.

¹- سامية حسن السعاني، الثقافة والشخصية، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص36.

²- المرجع السابق، ص53.

³- غبات بوفلجة، القيم والتسيير، دار الغرب، الجزائر، ب س ن، ص7.

- ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية تبعا لتعدد آراء الباحثين والكتاب وسنحاول التطرق إلى أهم هذه التعاريف:

* عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المنظمة."¹

- ركز التعريف السابق على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تؤثر على سلوكيات الأفراد و المجموعات داخل المنظمة.

* عرفت على أنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم."²

- اعتبر هذا التعريف الثقافة التنظيمية مجموعة من المفاهيم والقيم التي يتم إيجادها وتنميتها وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية.

* ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "مجموعة من العناصر الخاصة التي تشرح أساسيات الوظائف وتتكون من مجموعة عناصر كالقيم، الأساطير، الطقوس، الطابوهات والرموز."³

- ركز التعريف على تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية على أساس مكوناتها وهي: القيم، الأساطير، الطقوس والطابوهات.

* كما تعرف على أنها: "مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي. هذه المبادئ يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى."⁴

- هذا التعريف اعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة مبادئ من صنع الإنسان يستعملها من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة وكذا أداة لحل المشاكل ويتم تعليمها لأفراد المنظمة على أنها الطريقة المثلى للقدرة على التفكير

1- دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ط1، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، الحمراء، بيروت، 2007 ص 31 .

2- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي - إعداد الخطة الإستراتيجية -، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص131.

3- خالد خواني، مفاهيم الثقافة و المصطلحات المرتبطة بها، مجلة القارئ للدراسات الأدبية و النقدية و اللغوية، المجلد 04، العدد03،

سبتمبر 2021، ص82.

4- زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد الأول، جامعة الجزائر، 2007،

ص55.

والإحساس بمشاكل العمل.

- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي تتشكل داخل المنظمة والتي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى وكذا تؤثر على سلوكيات العاملين في المنظمة ويتم الالتزام بها من طرف كل عامل وتصبح كمرجع مشترك لديهم لحل المشاكل التي تعترض المنظمة.

- ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن ذكر أهم الخصائص التي تتميز بها الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

1- الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة

نعني أن الثقافة التنظيمية داخل المنظمة تكتسب عن طريق الاحتكاك بين الأفراد وسط العمل، وبهذا تصبح الثقافة جزء من سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

2- الثقافة التنظيمية نظام مركب

تتكون من عدد من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل هذه الثقافة.

3- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر

يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة وتنمو من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.

4- الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور

إن استمرار الثقافة لا يعني أن انتقالها من جيل إلى جيل كما هي عليه وإنما تحدث عليها تغيرات وذلك بإضافة عناصر أو ملامح جديدة أو التخلي عن عناصر ولامح أخرى وذلك استجابة للتغيرات البيئية إلا أن عملية تغير الثقافة تعتبر من أصعب أنواع عمليات التغيير داخل المنظمة.¹

5- الثقافة التنظيمية نظام مرن لها خاصية التكيف

تتكيف وتستجيب الثقافة التنظيمية للتغيرات التي تحدث في محيط المنظمة الداخلي والخارجي وذلك بهدف تحقيق أهداف هذه المنظمة واحتياجات أفرادها.²

رابعا- أهمية الثقافة التنظيمية

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في:³

1- تكوين دليل إرشادي للإدارة وللعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2002، ص 310 .

² - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 407.

³ - زياد سعيد خليفة، "الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2008، ص 20-

- 2- تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة الواحدة وتنظيم أعمالهم وانجازاتهم.
- 3- تمييز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- 4- منح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل.
- 5- استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين.
- 6- زيادة قابلية المنظمة للتغيير ورفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية.
- 7- تشكل الثقافة التنظيمية ضغطا على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة.
- 8- مساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية و العوامل المؤثرة فيها

-أولا : مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة العناصر التي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى مجموعتين: الإشارات الثقافية والموروث الثقافي.

أ- الإشارات الثقافية

1- القيم التنظيمية

*تعرف على أنها: "الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيء، المهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك"¹

*كما تعرف بأنها: "ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن الأخرى"²

*وتعرف على أنها: "عبارة عن المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بها وبمضامينها."³

من التعاريف السابقة الذكر نجد أن القيم التنظيمية هي الموجه لسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية. ومن أهم هذه القيم التنظيمية نجد: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة واحترام العمل.

2-المعتقدات التنظيمية

*تعرف على أنها: "الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية داخل المنظمة وكيفية انجاز العمل والمهام."⁴

¹ - ديف فرانسيس، مايك وذكوك، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص7.

² - رابوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص151.

³ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-أساسيات و مفاهيم حديثة-، دار وائل، الأردن، 1999، ص59.

⁴ - خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي-مفاهيم معاصرة-، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009، ص266.

* كما تعرف على أنها: "الأفكار التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم".¹
ومن هذه المعتقدات نجد: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، المساهمة في العمل الجماعي.

3- التوقعات التنظيمية

* تعرف على أنها: " تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية"²

4- الطقوس والعادات التنظيمية

هي التعبير المتكرر للأساطير عن طريق أنشطة منظمة ومبرمجة يقوم بها الأفراد، كما يمكن اعتبارها مجموعة من السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام وفق معايير محددة من طرف الأفراد في المنظمة ويتعلق الأمر بطريقة التحدث أي الكلمات المتداولة وسط العمل، أو طريقة إدارة الاجتماعات كاستخدام مقدمات احتفالية من طرف الرؤساء أو عن طريق عقد الجلسات والتجمعات العملية كحلقات الجودة، الاستعدادات المتعلقة بزيارة الرؤساء.³

والهدف الأساسي من إجراء هذه الطقوس والسماح بها داخل المنظمات هو:

- زيادة تلاحم العاملين.
- بث روح الفريق في المنظمة.
- ضمان ولاء العاملين للمنظمة.

5- اللغة

تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة، حيث أن وضع لغة خطاب أو حوار واحدة تسهل من انسياب ودوران المعلومة مما يساعد في اتخاذ القرارات. ومع مرور الوقت تصبح هذه اللغة التي تنشأ وتنمو بين العاملين كعامل مشترك يجمع بينهم وتعبير عن ثقافة المنظمة العامة والفرعية.⁴

¹ - بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور و المفهوم - ، دار الفجر، مصر، 2008، ص41.

² - منال طه بركات، " واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص53.

³ - شتاتحة عائشة، "إحداث التغيير من خلال ثقافة المنظمة"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص131.

⁴ - مومي نجاه، "ثقافة المنظمة و أثرها على الأداء العام"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008-2009، ص41.

فاللغة هي عنصر مهم في نقل المعلومات من مستوى تنظيمي إلى آخر أو في نفس المستوى، حيث أنها تعتبر الوسيلة السريعة في عملية الاتصال وعن طريقها تفهم المعاني والأفكار والمعارف الفنية والعلمية، كما أنه من خلال معرفة اللغة يمكننا فهم ثقافة المنظمة.¹

6- الأساطير

هي قصص مرتبطة بماضي المنظمة وهي تعمل على تدعيم القيم الاجتماعية، كما يمكن أن تكون مرتبطة بالأشخاص الذين رسموا أو يرسمون حياة المنظمة.

والهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المنظمة هو إعطاء صورة مثالية عنها وعن جو العمل وتكمن أهميتها في كون أنها لا تنسب لشخص معين مما يجعل أفراد المنظمة يركزون أكثر على الأحداث وعلى الأبطال الذين يصورون على أنهم ينجزون أعمالهم في أوقاتها.

ويتم تفعيل تأثير الأساطير في سلوك الأفراد في المنظمة من خلال اصباغها بالطابع الإيديولوجي الذي غالباً ما يؤثر على عواطف الجماعة.²

7- الرموز

*تعرف على أنها: "الأشياء التي تتضمن معانٍ أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها."³

*كما تعرف على أنها: "الكلمات أو اللغة أو الأشياء والإيماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف."⁴

*وتعرف بأنها: "الرموز تميز النظام في للمنظمة، كما تعكس المستوى الحضاري لها."⁵

- وعليه فالرموز هي لغة الخطاب في المنظمة متمثلة في اللباس الرسمي، شارة المنظمة التي تميز الخارجين عنها، العلامة التجارية وكذا الشعارات.

ويمكن تلخيص العناصر المكونة للرموز في الشكل التالي:

¹ - علي غربي، يمينة نزار، "تكنولوجيا مستوردة - تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية -"، مجلة مخبر علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2002، ص 93

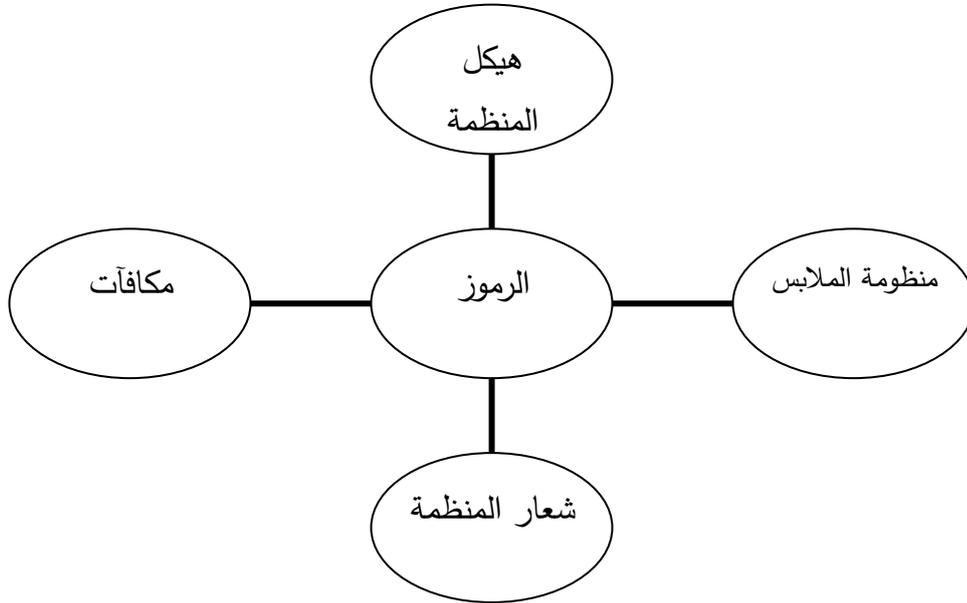
² - جارت موجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 233

³ - جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 628

⁴ - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 157

⁵ - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 108

الشكل رقم(01-01): أهم العناصر المكونة للرموز



المصدر: Michel darbelet, *l'essentiel sur le management*, 5ed, édition berti, Alger, 2007, p266

8- السياسات و الإجراءات

تعتبر السياسات عن المعايير والأطر التي تحدد طريقة تصرف العاملين وسلوكهم وكيفية اتخاذهم للقرارات وتعمل على تمكين العاملين.¹

أما الإجراءات فتعبر عن طرق محددة سلفا لكيفية القيام بالأعمال، وهي خطط موضوعة للعاملين لأجل إتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة، كإجراءات صرف العالوة، إجراءات تعيين موظف.²

9- القواعد والقوانين

القواعد عبارة عن دليل يحدد سلوك أفراد المنظمة في مواقف محددة وتكون في العادة غير مكتوبة، أما القوانين فتعبر عن قواعد عامة مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل الجماعة وتستخدم للفصل في النزاعات أو الانحرافات.³

¹ - منصوري كمال ، محاضرات تحليل المنظمات ، دفعة سنة ثالثة إدارة أعمال ، السنة الدراسية 2009-2010 ، جامعة بسكرة، ص.22

² - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة، عمان، 1999، ص.253

³ - خضير حمود كاظم، مرجع سابق، ص.269.

ب - الموروث الثقافي

ويشمل المورث الثقافي ما يلي:¹

1- المؤسسون

إن العديد من الثقافات في المنظمة تعكس قيم المؤسسين وذلك لأنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم وطرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

2- سلوك قادة المنظمة

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، كما أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.

3- تاريخ المنظمة

ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل ويشكل هذا الأرشيف مرجعا للإدارة العليا وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم.

4- الأبطال

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

ثانيا :العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

تتأثر الثقافة التنظيمية للمنظمة بمجموعة من العوامل تؤدي الى قوتها او ضعفها ويمكن تلخيصها من

خلال مجموعة من النقاط الرئيسية:²

1 . حجم المنظمة (Organisation size) : تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية ، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها و العديد من الخيارات والتجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة. بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

2- العمر التنظيمي (Organizational Age) : غالباً ما يكون لدى المنظمة القديمة ثقافية مميزة (Unique Culture) أكثر ما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

¹ - اليباس سالم،"تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"،مذكرة الماجستير، غير منشورة،جامعة مسيلة،2006، ص18.

² - خلوف زهرة " الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي " مرجع سبق ذكره ص 267.

- 3 - التقنية التنظيمية (Organizational Technology) : تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء .
- 4- التنشئة الاجتماعية (Socialization): يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
- 5 . البيئة الخارجية (External Environment): استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي. وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة .
- 6- التغيير التنظيمي (Organizational Change) : التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل من (Turnover)، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- 7 . أيضاً، من العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية مميزة :
- أ . استقلالية الفرد (Individual Autonomy) وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية والمقدرة على إبداء الآراء المعطاة للموظف في المنظمة .
- ب- البناء التنظيمي (Organizational structure) : ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.
- ج- التشجيع (Support) : مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمرؤوسيهـم.
- د- الانتماء (Identification): درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.
- هـ - مكافآت الأداء (Performance Rewards) : درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف .
- و . درجة التحمل (Conflict Tolerance): مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء بينهم
- ي . درجة المخاطرة (Risk Tolerance): درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة .

المطلب الثالث: وظائف و محددات الثقافة التنظيمية

اولا: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية العديد من الوظائف داخل المنظمة يمكن ذكرها فيما يلي:¹

- التعريف بالحدود داخل التنظيم عن طريق القواعد والأنظمة الرسمية.

¹ - نجاة قريشي ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ،العدد 30 ،سبتمبر 2017 ، ص 433.

- تحدث اختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى.
- تمنح العاملين بالمنظمة الشعور بالهوية والانتماء للمنظمة.
- تؤدي إلى خلق الالتزام وزرع حب المصلحة العامة على الاهتمام الكبير بالمصلحة الشخصية للفرد.
- تساعد على الربط والتكامل بين المنظمة والعاملين بها من جهة عن طريق توفير المعايير المناسبة بما يجب على العاملين قوله وفعله، والتكيف مع البيئة التي توجد بها المنظمة من جهة أخرى.
- كما نذكر بعض الوظائف الأخرى فيما يلي:¹
- تشكيل إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به في توضيح نشاط المنظمة.
- تحقيق الاستقرار الداخلي للمنظمة.
- تحديد السلوكيات المتوقعة من العاملين في ضوء الموارد والإمكانات المتوفرة.
- تحديد مهام ومسؤوليات أعضاء فرق العمل.
- تشكيل نظام للرقابة التنظيمية يستند إلى معايير الجماعة.

ثانياً: محددات الثقافة التنظيمية

تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل العناصر التالية:²

1- صفات الأفراد الشخصية

وهي مدى تلائم خصائص الوظيفة مع صفات الأفراد العاملين ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما أن المنظمات تستقطب الأفراد الذين يتفوقون مع ثقافتها.

2- خصائص البناء الوظيفي

وينعكس ذلك على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة

3- المكافآت والحوافز المادية والمعنوية

إن حصول العاملين عليها تعكس المكانة الوظيفية للفرد العامل والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.

4- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة

وتشمل أساليب التفكير وطرق التعامل بين العاملين ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع

¹ - على غربي، يمينة نزار، مرجع سابق، ص13.

² - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص80.

كما يمكن إضافة بعض المحددات التالية:¹

1- التأثر بالبيئة الخارجية

تنمو الثقافة التنظيمية متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا في النشاط الذي تعمل فيه أو في السوق الذي تتعامل فيه وبالتالي فإن القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

2- اتصال العاملين

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموع العاملين فيما بينهم وإلى حد كبير فإن الثقافة التنظيمية تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة.

3- منشئ المنظمة

قد تنسب الثقافة التنظيمية ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة، وغالبا ما يظهرون شخصية ديناميكية وقيما قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.²

¹- أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص24

²- أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص24.

المبحث الثاني عموميات حول السلوك الإبداعي

يتطلب عصرنا الحالي والذي يتميز بالتغيرات المستمرة والسريعة، إلى إيجاد حلول للمشكلات باستخدام طرق إبداعية جديدة، والتي تؤدي إلى تحسين المناخ في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي ويتم ذلك من خلال إيجاد أشخاص مبدعين، لديهم طريقة غير مألوفة في التفكير وكذا توفير الوسائل المناسبة التي تساعدهم على ذلك. ومنه، فقد تحدثنا في المبحث التالي عن السلوك الابداعي؛ مفهومه، خصائصه، مراحلها ومبادئه ودوافعه ومعوقاته.

المطلب الأول: مفهوم السلوك الإبداعي وخصائصه

يعتبر الإبداع وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار أفكار وحلول جديدة للمشكلات، ويتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص والميزات التي يستمد قوامه منها وهذا ما يجعل الإبداع مطلوباً في معظم المؤسسات.

أولاً: مفهوم السلوك الإبداعي:

1. نغمة:

من بدع الشيء أي ابتدعه أو أنشأه وبدأه، وهو "الإتيان بشيء جديد غير مألوف، كما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة".¹

لفظ مبدع اسم من أسماء الله الحسنى، فإذا نظر الإنسان في نفسه ومن حوله وجد عظمة الخالق المبدع تتجلى في كل شيء، ووجد الكثير من آيات إبداعه ودلائل قدرته وعظمته وإعجازه، كما قال في كتابه العزيز (" بديع السماوات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون") أي خالقها ومبدعها على غير مثال سابق.

2. اصطلاحاً:

لم يتفق الباحثون على وضع مفهوم محدد لمصطلح الإبداع، فقد عرف على أنه " عملية تشبه البحث العلمي، وتساعد الفرد على الإحساس والوعي بالمشكلة، ومواطن الضعف والثغرات، والبحث عن الحلول والتنبؤ، ووضع الفرضيات، واختبار صحتها، وإجراء تعديل على النتائج، حتى يتم الوصول إلى سلوك الإنتاج الإبداعي"؛ كما عرف أيضاً بأنه "سمات استعداديه تضم الطلاقة، والمرونة، والإسهاب، والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة، وإيضاحها".²

كما يعتقد البعض أن الإبداع حالة من الإلهام الإلهي يأتي في لحظة معينة وينتهي في لحظة معينة،

ويربط أحد الباحثين الإبداع بالطبيعة والحظ ويملكه بعض الأفراد لهم مهارات وأفكار لتقديم الجديد،

¹ - علي فاضل فوزي، "نمط التركيب التنظيمي وأثره في الإبداع المنظمي دراسة تحليلية في شركة صناعات الإلكترونية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 41، 2014، ص 391.

² - الحسن علي الوزير، "الإبداع والابتكار"، ألمانيا، 24 مارس 2020، ص 07.

ويرى آخرون أن الإبداع والعبقرية يكونا موروثان، ويفسر البعض الآخر الإبداع على أساس نفسي؛ حيث يقولون إن الإبداع يحدث في فترة تكون بين اليقظة والحلم أي اللاشعور، وبالتالي يمكن تعريف مصطلح الإبداع في كونه من السمات العقلية التي منحها الله للإنسان لإيجاد الحلول للمشكلات التي قد تواجهه، والوصول إلى أفكار جديدة غير مألوفة ولم يتم التوصل إليها من قبل، والتي تعود عليه بالمنفعة وتسهل عليه تقديم أساليب وطرق مختلفة في إدارة الأمور، وتساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية والحصول على ميزة تنافسية.

ثانياً: خصائص السلوك الإبداعي

نظرا للمكانة التي يبرزها الإبداع نجد انه يتمتع بمجموعة من الخصائص والصفات وهي كما يلي:¹

1. القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
2. القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.
3. الربط بين العلاقات الجديدة والعلاقات القديمة التي سبق لغيره استكشافها.
4. توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة الأحجام بالأخذ من الآخرين القدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.

كما تذكر مجموعة من الخصائص الأخرى التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي:²

1. الإبداع يبدأ دائما بالتحليل للفرص بالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية.
2. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
3. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
4. الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والسياقات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة بالملاحظة والاستمتاع وتستوجب فعالية الإبداع أن تكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
5. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر وخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

¹ - صفاء حسن إبراهيم يوسف، "فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص30.

² - توفيق عطية وتوفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالإبداع الوظيفي لمديري القطاع العام"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص19.

المطلب الثاني: مراحل السلوك الإبداعي وعناصره

يتكون الإبداع من مجموعة من العناصر والمكونات، ويتميز بكونه ظاهرة أو عملية يمكن تطبيقها من خلال مجموعة من المراحل وذلك للوصول أو الحصول على الفكرة الجديدة.

أولاً: مراحل السلوك الإبداعي:

العديد من الباحثين يذكرون أن عملية الإبداع عبارة عن مراحل متباينة تتولد في أثناءها الفكرة الجديدة، وتمر هذه العملية بمراحل أربع هي:¹

1 _ **مرحلة الإعداد أو التحضير:** في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات والمهارات والخبرة من الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة وتهضم جيداً ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة، حيث تكون مرحلة الإعداد لها وظائف متعددة مثل:

أ _ خلق الإنجاز العام وبلورة الشروط الأولية للفكرة.

ب _ تحديد جانب معين من الاهتمام.

ج _ التهيؤ لجمع المعلومات والبيانات.

د _ العمل المكثف والموجه لتأييد الفكرة.

2 _ **مرحلة الاحتضان:** يتم في هذه المرحلة التركيز على الفكرة أو المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبتكر وهي ترتيب الأفكار وتنظيمها، وفيها يتحرر العقل من الأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، ويتأثر الفرد بتجاربه السابقة حول حل المشكلة وهنا يتم التقدم غير الواضح نحو حل المشكلة.

3 _ **مرحلة الإشراق:** هي مرحلة الحضنة، وعمل الدماغ الصامت، فباستطاعة الأفكار، والاختراعات في هذه المرحلة الخروج دون أي مقدمات، أو إشارات، ومن الأمور الأكثر شيوعاً في ولادة الأفكار الجديدة هي أن المبدع لا يفاجأ بولادة الحل العبقري المكتمل النهائي، بل يفاجئ بزوايا نظر جديدة تدفعه بشكل مفاجئ، وملح إلى ترك كل ما في يده، والرجوع إلى معالجة المشكلة دون معرفته لماذا، وحين قيامه بذلك يشعر بالسعادة، وحينما يكون المشروع الإبداعي عمل فريق فإن مرحلة الإشراق هي المرحلة التي تسوق الأعضاء ليجتمعوا، وليصدروا أفكاراً، وإبداعات جديدة.

4 _ **مرحلة التحقيق:** يتعين على المبدع في مرحلة التحقيق أن يختبر الفكرة، ويعيد النظر بها ليرى هل هي فكرة كاملة ومفيدة، أو بحاجة إلى شيء من التهذيب، والصلق، فهي مرحلة تجريب للفكرة الجديدة المبدعة، وهي الفصل بين الإبداع المجرد، وبين الابتكار الموفق، فالأفكار الجديدة تحتاج إلى الحركة، والإصرار، والقدرة على البناء، والشجاعة، وتلعب الإدارة في هذه المرحلة دوراً مهماً في تشجيع، وإنجاز العمل الإبداعي.

¹ - الحسن علي الوزير، مرجع سبق ذكره، ص8.

ثانيا: عناصر السلوك الإبداعي:

يتكون الإبداع من عدد من المكونات أو العناصر نذكر منها ما يلي:¹

- 1 - **الطلاقة:** وهي تمثل الجانب الكمي في الإبداع، وتعني عملا ذهنيا يستحدث فيه الفرد خبراته الذهنية، لكي يصل إلى دفع سريع لعملياته الذهنية ليعطي أكبر عدد من خبراته بأقصى سرعة وأعمق أداء، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها لتتكامل مع الخبرات الجديدة للتوصل إلى أداء إبداعي جديد.
- 2 - **مواصلة الاتجاه:** وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه وبمعنى آخر عدم التنازل عن الهدف والإصرار على متابعته والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر.
- 3 - **وفرة الأفكار:** يحتاج الإبداع إلى وفرة من الأفكار وربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المبتكر أو المبدع فكرة تطرأ على ذهنه، وإنما يقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها، فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة.
- 4 - **الأصالة:** وتعني الانفراد والتجديد والأفكار، وهو مفهوم يشير إلى وجود أفكار أصيلة جديدة عند الفرد لم يسبقه إليها أحد، وهي أكثر القدرات ارتباطا بالإبداع والتفكير الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة بحيث يوصف الشخص بالمبدع إذا أتى بأفكار أصيلة وجديدة تختلف عما أتى به غيره.
- 5 - **المرونة:** وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها وكما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.
- 6 - **الحساسية للمشكلات:** الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديد لها لاستيعاب كافة الآثار التي تتجم عنها من خلال الفهم العميق للدور المناط به أو دقيقا والموضوع قيد الدراسة.

¹ انظر في ذلك:

- مرزوقي أحمد وبرابح محمد، "التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية". مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، تندوف، الجزائر، 2021، ص 642.

- أحمد الكيلاني وآخرون، "التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين"، مداخلة مقدمة لمؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة التونسي، فلسطين، 2018. ص 08.

7 - القدرة على التحليل: يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقييمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضا الحصول على الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو إعادة تنظيم تحديد الواقع العلمي، ويمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي على كونه عملي.

المطلب الثالث: دوافع ومعوقات السلوك الإبداعي

يتميز الإبداع بمجموعة من الدوافع التي تنمي في الفرد تلك القدرات الإبداعية والمواهب المبدعة التي تمكنه من الوصول وتحقيق مبتغاه وأهدافه، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق عملية الإبداع وتثبط تلك القدرات والأفكار لدى الفرد.

أولا: دوافع الإبداع:

إن قابلية الفرد للإبداع وحرصه عليه تحركها مجموعة من الدوافع التي تنمي قدراته الإبداعية، نبينها فيما يلي:

1- دوافع داخلية ذاتية: تتمثل في:¹

أ. الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.

ب. الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة ومبتكرة.

ج. الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.

د. الرغبة في التجريب أكثر من مجال في العمل.

هـ. الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

2- دوافع مادية معنوية: توجز فيما يلي:²

أ. الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.

ب. الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.

ج. الحصول على مرتبة عالية مرموقة.

د. الحصول على درجة وظيفية متقدمة.

هـ. الحصول على قبول الناس ورضاهم.

و. خدمة الأمة والوطن.

¹ - أسامة خيري، إدارة الإبداع و الابتكارات ، دارالراية للنشر والتوزيع 2012، عمان الأردن ، ط 1 ، ص 44.

² - د علي الزواهره و محمد سليم الشورة ، اثر السلوك الإبداعي في المنظمات الذكية ،مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية و الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، الأردن ،المجلد الثامن ، العدد 01 ، 2022، ص 122.

3- دوافع بيئية خارجية: تتمثل في: ¹

أ. لتصدي المشاكل العامة وكذا الخاصة.

ب. متطلبات ودوافع التغيير.

ج. التقدم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمرة.

4- دوافع تتعلق بالعمل الإبداعي ذاته: ²

ترداد الرغبة في الاستمرار والاندفاع في النشاط والإبداع لأسباب خارجة عن إرادة الفرد وحاجاته ومرتبطة بالعمل ذاته، أي أن النشاط الإبداعي حالما يبدأ يثير في حد ذاته رغبة في إكماله وتنميته.

ثانيا: معوقات السلوك الإبداعي:

يعد الإبداع مهما لتحقيق السلوك الابداعي لدى العاملين، الذي يقودهم إلى الشعور بأنهم جزءا من المؤسسة التي يعملون فيها ولديهم الاستعداد للمشاركة بأفكار ومقترحات إبداعية مما ينعكس على أدائه وانجازه وبالتالي ينعكس على المؤسسة ككل ويشكل ضمانا لبقائها ونموها وزيادة قدرتها التنافسية؛

إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق الإبداع وقد صنفت هذه المعوقات إلى المعوقات التنظيمية، المعوقات الاجتماعية والثقافية، المعوقات النفسية والعاطفية، المعوقات الإدراكية: ³

1. المعوقات التنظيمية:

تتمثل في العوامل الناتجة عن البيئة التنظيمية الداخلية والتي تحد من الإبداع لدى الموظفين وتتمثل هذه العوامل بالالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والخوف من التغيير وتفضيل حالة الاستقرار، ومركزية الإدارة وضعف الولاء التنظيمي، وعدم سهولة اتصال العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا لتوصيل الأفكار الإبداعية، وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع العاملين على الإبداع.

2. المعوقات الاجتماعية والثقافية:

تتمثل في الالتزام بالأعراف والتقاليد المتبعة في المجتمع حيث يسعى الفرد في هذه المجتمعات غالبا للقيام بأعمال تتناسب مع الأعراف والتقاليد خوفا من مواجهة الانتقاد والتجاهل.

3. المعوقات النفسية والعاطفية:

وتتمثل هذه المعوقات في الخوف من المبادرة خوفا من الوقوع بالخطأ وذلك لضعف الثقة بالنفس والتفكير النمطي لدى الكثير من الموظفين إضافة إلى الخوف من الفشل وعدم توقع المستقبل.

¹ - أسامة خيري، إدارة الإبداع و الابتكارات ص 44 مرجع سبق ذكره .

² - أسامة خيري، إدارة الإبداع و الابتكارات ص 44 مرجع سبق ذكره .

³ - جعفر سليمان القضاة، " التمكن الإداري ومقوماته وأثره على الإبداع الإداري في شركة المناطق الحرة الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.ص:25.

4. المعوقات الإدراكية:

تتمثل هذه المعوقات بعدم إدراك الأفراد والعاملين لجوانب المشكلة بسبب عزلها عن سياق أو تضيق نطاقها أو صعوبة إدراك العلاقات غير المباشرة بالإضافة إلى التفكير غير المتعمق بحيث تعامل الأفكار دون تعمق وينظر إليها على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش مما يشكل حاجزا كبيرا في وجهه الإبداع.

المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي من خلال الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ، لهذا كان على المنظمة أن تعمل جاهدة على توجيه سلوك عاملها بشكل تلقائي غير إلزامي لتحقيق التماسك والانسجام والتعاون بينهم من أجل تنمية السلوك الإبداعي لهم وتحقيق أهدافهم بصفة خاصة وأهداف المنظمة بصفة عامة، وقد قسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية ، سنتطرق في المطلب الأول إلى الثقافة التنظيمية الإبداعية كأساس التنمية السلوك الإبداعي ، أما المطلب الثاني فيضم مكونات الثقافة التنظيمية الإبداعية ، وسنحاول في المطلب الثالث بيان تأثير الثقافة التنظيمية في السلوك الإبداعي للعاملين.

المطلب الأول : الثقافة التنظيمية الإبداعية كأساس لتنمية السلوك الإبداعي.

تعتبر الثقافة التنظيمية الإبداعية من أهم التوجهات الإدارية التي تعرفها المنظمات اليوم فهي الثقافة التي تدعم وتعزز توجهات المنظمة التجديدية والتطويرية وذلك من خلال إحداث التغييرات اللازمة في القيم والسلوكيات والممارسات والتوقعات والمعتقدات ، بالاعتماد على التغييرات التي تم إحداثها في طريقة تفكير العاملين، هذا سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على البيئة التنظيمية الداعمة للسلوك الإبداعي وملامح الثقافة التنظيمية الإبداعية بدورها الفعال في تنمية السلوك الإبداعي.

أولا: البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع.

تلعب بيئة المنظمة دورا حيويا في توفير المناخ والإمكانات الضرورية للإبداع فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي نسود بين العمال علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين ، وقد بينت الدراسات أن الممارسات الثانية في المنظمات تساعد في تنمية الإبداع التنظيمي .¹

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وكذلك الاعتراف بمساهماتهم في الانجاز.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.
- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماما أكثر مما تستحقه.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- تقييم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.

¹ - ابراهيم احمد عواد أبو جامع ، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، رسالة دكتوراه ، تخصص الإدارة التربوية ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 2008 ، ص 50

- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.
- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً.¹
- ثانياً: خصائص وملامح الثقافة التنظيمية الإبداعية : تتمثل خصائص ثقافة المنظمات المبدعة فيما يلي²:
 - الانتماء في المنظمة بما يدفع العاملين إلى المحافظة على ممتلكات المنظمة وسمعتها .
 - الحس الاقتصادي والاجتماعي لدى العاملين بما يدفع إلى خفض النفقات وتحسين مستوى الجودة .
 - العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات
 - الانفتاح على الرأي الآخر .
 - البعد الإنساني في التعامل والاتصالات.
 - الإيمان بمواهب الآخرين.
- و في الدراسة التي قام بها توماس وترمان عن المنظمات المبدعة في أمريكا ، توصلنا إلى أهم خصائص هذه سمات كما ذكرها حريم وهي³:
 - تجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة.
 - صلة الوثيقة مع الزبائن والمستهلكين.
 - السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية وتعزيز الروح الريادية والإبداعية.
 - السعي البراءة الإنتاجية من خلال المشاركة العاملين والسيارات الفاعلة
 - بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية
 - استمرارية تركيز اهتمام في مجالات العمل التي تتميز بها المنظمة
- إضافة إلى ما سبق يبين القريون بعض الملائم الثقافية التنظيمية المحفزة للأبداء على النحو التالي⁴:
 - درجة ثقة الإدارة في العاملين.
 - درجة انفتاح قنوات الاتصال والتواصل بين العاملين.
 - درجة الانفتاح في الاتصال مع الجهات الخارجية.
 - درجة قبول التغيير.
 - درجة الاستمتاع بتجربة الأفكار الجديدة.
 - درجة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية .

¹ - محمد الحراشة وصلاح الدين الهني ، اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية ، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، عمان ، 2006 ، ص 149

² - رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005 ، ص171.

³ - إبراهيم احمد عواد أبو جامع ، مرجع سابق ، ص 52.

⁴ - رفعت عبد الحلیم الفاعوري ، مرجع سابق، ص 169

- درجة اختيار وترقية العاملين على أساس الانجاز.
- درجة استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل نظم المقترحات وجلسات العصف الذهني دوائر (حلقات) الجودة.

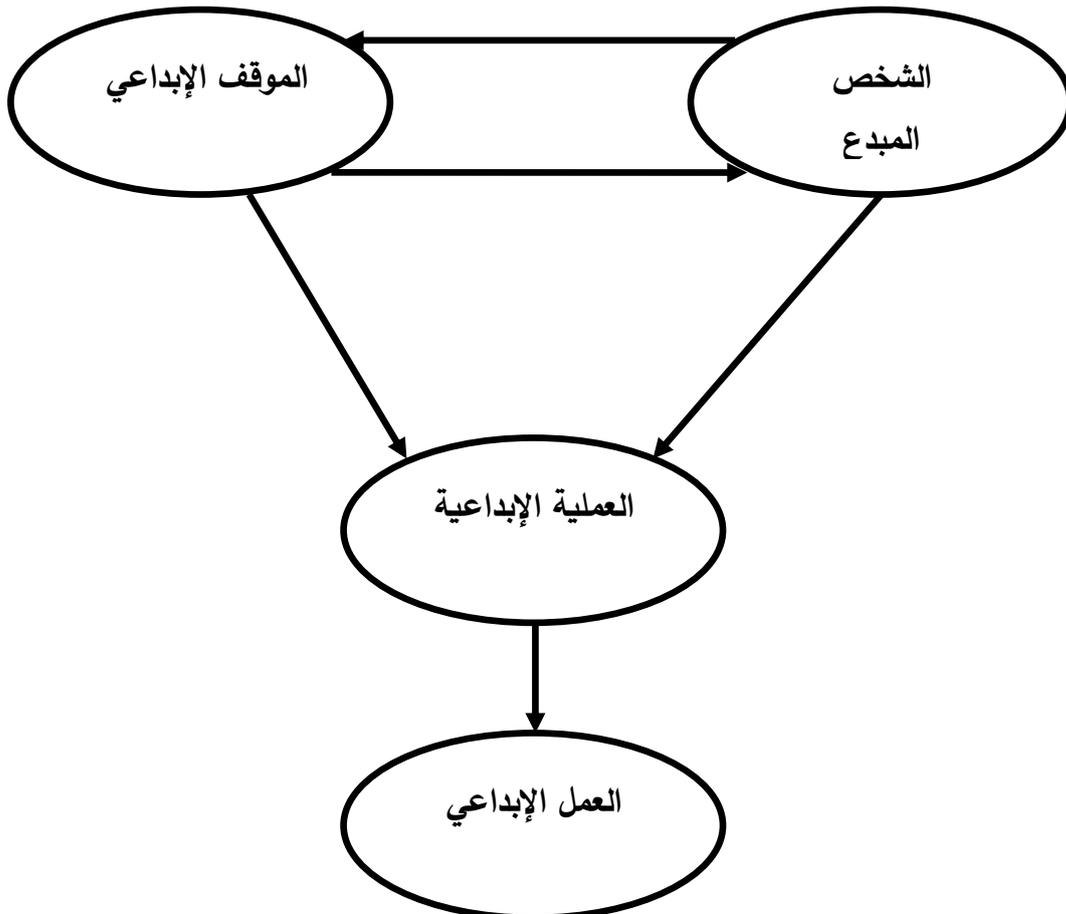
المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية الإبداعية.

يظن بعض الناس أن الإنسان المبدع ولد هكذا مبدعاً، إلا أن هذا تفكير خاطئ ، فكل شخص يستطيع أن يبدع أي أن الإبداع لا يقتصر على فئة دون فئة أخرى ، وهنا يأتي دور المنظمة في خلق وكشف عن سمات الإبداع لدى العمال.

أولاً : مكونات الثقافة الإبداعية.

تعتمد الثقافة الإبداعية في تكوينها على عدة مكونات أساسية يتم توضيحها فيما يلي :

الشكل رقم (01-02) : مكونات الثقافة التنظيمية الإبداعية



المصدر : محمد علي العيد وسامية ندا شهوان ، إستراتيجية التفكير ، الطبعة 1، قرطبة للنشر والتوزيع الرياض ،

2012، ص 295

ويمكن توضيح كذلك كما يلي ¹:

• **الشخص المبدع:** هو ذلك الفرد الذي تتوفر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي

• **الموقف الإبداعي:** إن تكرار المواقف الإبداعية وتعددتها يسهم بإطلاق صفة المبدع ، وأيضا الفرد يكون مبدعا في موقف، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تتفاعل معه الفرد ويظهر حلا غير مألوفا ، إن العنصر الأساسي في الإبداع هو العملية الإبداعية باعتبارها العامل المشترك الرئيسي الذي يربط بين الجوانب السابقة لذا فقد تركزت الاهتمامات التي عينت بدراسة هذه الظاهرة على القدرات العقلية للفرد منها بشكل خاص.

• **العملية الإبداعية:** وهي التي تركز على الجوانب المتعلقة بالمشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية.

• **العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي:** هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكاره.

ثانيا : وسائل الثقافة الإبداعية.

تتضمن وسائل انتقال الثقافة الإبداعية إلى العناصر التالية : ²

- التدريب على وسيلة أو أكثر من وسائل تعزيز الإبداع.
- معالجة تغيير الاتجاهات والأساليب السلبية في حل المشاكل ليكون الفرد أكثر مرونة وانفتاحا وتقلبا للمناهج الأخرى في حل المشكلات.
- بناء القدرة لدى الفرد للتأثير على واقع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية.
- تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات ، وذلك من خلال النظر إلى المشاكل على أنها تحديات ايجابية بدلا من النظر إليها باعتبارها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي.
- بناء صورة الذات ويقصد من هذا ثقة الفرد بنفسه وقابليته للتغيير والتأكيد أن له قدرات عقلية كامنة أكثر مما يعتقد حيث يساعده التدريب على الإبداع في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته في التغيير .

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي.

يعد السلوك الإبداعي احد الأسس المهمة لتحسين مستوى وكفاءة وفاعلية العمل بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة ، وحتى يبدع الفرد في منظمته يجب أن تتوفر المنظمة على بيئة تتقبل الإبداعات بكل أنواعها ، إذ لا يمكن للفرد في بيئة ترفض كل ما هو جديد ، وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية يجب على

¹ - محمد على العيد وسامية لنا شهبان ، مرجع سابق، ص 291.

² - رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سابق ص 27

الإدارات أن تقتنع بان العاملين بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، ووجب على المنظمة أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق عملية الإبداع لدى العاملين والثقافة التنظيمية لها دور إيجابي في تنمية الإبداع ، بما تحتويه من قيم وقواعد ومعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها العاملين في المنظمة، ولتفعيل أو تنمية السلوك الإبداعي في المنظمة على هذه الأخيرة أن تمنح للإبداع الأسبقية الأولى في اهتماماتها لدوره الفعال في بنائها و تنميتها وان تتعامل مع جميع الأفكار التي ترد ولا سيما المؤثرة منها ، ومنح الأفراد المبدعين درجات معقولة لديهم الحافز لتكرار النجاح ، فضلا عن منحهم المكافآت المادية والمعنوية التي يستحقونها ، فوجد المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة ، فهي تشجع على المخاطرة والاختيار والتجربة وتكافئ النجاح على حد سواء وتشجع بل وتكافئ الأخطاء وتتنظر إلى الفشل على انه نتيجة ثانوية طبيعية لخوض بالمجهول فضلا على المقاومة والتأكد من تطبيق الإبداع كما وان الثقافة التنظيمية تسعى إلى تنمية خصائص شخصية مثل الثقة بالنفس والمثابرة والتنظيم والانفتاح على البيئة وتكوين الذات وهذا يعكس دور الثقافة التنظيمية في الإبداع لدى الفرد، و يكمن أثرها في ما يلي :

أولاً: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل:

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، كما تؤثر في نوعية التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه والعلاقات الإنسانية في العمل.

وبروز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية:¹

- الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله ، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أية مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.
- المساواة: وتستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعاً حقوق و امتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات وترتبط بما فكرة العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون الفرقة وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.²

¹ - كتم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية . مجلة مؤنة للبحوث والدراسات ، المجلد 18 ، العدد 4 ، عمان 2003 ، ص 211

² - خلوف زهرة " الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي " مجلة الاقتصاد الجديد العدد 09 سبتمبر 2013 ص 271

- الأمن: يشكل الأمن ها حنا رئيسا لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة كبير السن أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصاديا، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاءة وإخلاص وضمان من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياته.

ثانيا: أثر الثقافة التنظيمية على الفرد:

يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على الفرد من خلال النقاط التالية:

- تحقيق الدافعية الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية، ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى التقدير القيم المرتبطة بالعمل .
- التنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- التنمية الشعور بالأمن تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تميز ثقافتها بالالتزام والدعم المربي الجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة الناحية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين، ويطلق على الثقافة التي تتصف بالخصائص السابقة بثقافة الأمن.¹

¹ - خلوف زهرة " الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي " مرجع سبق ذكره ص 272

خلاصة الفصل:

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات ولهذا قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها من خلال التعرف على نشأتها، أهميتها وخصائصها ومكوناتها والعوامل المؤثرة فيها كذلك محدداتها ووظائفها ، إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهميتها والوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة الصمغ أو الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقتها بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة و الأداء ، و نظرا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة لذلك ومن الأمثلة على ذلك ظهور التنوع الثقافي في المنظمة ، إن المؤسسات الاقتصادية أو الاجتماعية أو غيرها تسعى إلى تحقيق السلوك الإبداعي، ويشهد العديد من العوامل التي تساعد على تنميته تتجلى في دور المنظمة والفرد ووسائل الإعلام والاتصال ، كل هذه من شأنها أن تساعد على تنمية السلوك الإبداعي . إلا أنه يواجه معوقات عديدة تحول دون تحقيقه تختلف بين معوقات شخصية متعلقة بالموارد البشري، ومعوقات تنظيمية متعلقة بالمنظمة أو المؤسسة ، وخلصنا في المبحث الثاني من خلال تحليل مصطلح الإبداع و السلوك الإبداعي ، و الذي قادنا إلى معرفة خصائصه ، مراحلها ، عناصره ، دوافع و معوقات السلوك الإبداعي، كما تطرقنا إلى كيفية تنمية السلوك من خلال الثقافة التنظيمية الإبداعية و مكوناتها و مدى تأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي.

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية بمؤسسة نفضال
لولاية تيارت

تمهيد الفصل:

بعد تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة خصصنا هذا الفصل لدراسة تطبيقية على مستوى فرع مؤسسة نفضال لولاية تيارت ، يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصل الاول وبين ما نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات الدراسة، إذ تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى حقائق وجمع معلومات من الواقع وهذا من أجل أن نستوضح أكثر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وسنحاول في هذا الفصل، تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين في مؤسسة نفضال لولاية تيارت. وإبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها وذلك من خلال تحديد منهج الدراسة والأدوات والوسائل التي استخدمت في جمع البيانات، ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم مناقشة وتحليل وتقييم النتائج وفقا لفروض البحث.

وقد إعتدنا على خطة منهجية حيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة .

سيتم التطرق في هذا المبحث الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و كذا اهم النشاطات التي تمارسها اضافة الى هيكلها التنظيمي .

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال

تعتبر مؤسسة نפטال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، وهي مؤسسة اقتصادية، تجارية وهي شركة ذات أسهم برأسمال يقدر ب: 15.650.000.000.00 دينار جزائري.

يتمثل هدفها في خدمة الصالح العام، وتحقيق أقصى ربح ممكن.

تعد الهيكلية التي مست العديد من المؤسسات العمومية وفقا لمرسوم رقم 1010/81 الصادرة بتاريخ 06 افريل 1980 و الذي نص على انشاء مؤسسات لتخفيف الضغط عن المؤسسة ، فتمرعت عن شركة السوناطراك

ERDP Entreprise de Raffinage et Distribution les produitPétrolières

مؤسسة تكرير وتوزيع المواد البترولية.

عدل هذا المرسوم تحت رقم 189/87 الصادر بتاريخ 25 أوت 1984 والذي نص على مؤسستين:

1- نفتيك: NAFTEC: المؤسسة الخاصة بتكرير المواد البترولية ولها وحدات في كل من "الجزائر، سكيكدة، حاسي مسعود، حاسي الرمل، ارزيو، إدرار".

2- نפטال: NAFTAL: المؤسسة الخاصة بتسويق وتوزيع وبيع المواد البترولية بحيث لها 48 وحدة موزعة على كامل التراث الوطني، ومنها وحدة تيارت و 04 وحدات خاصة بالموانئ، كما أنها فرع 100 بالمائة من شركة سوناطراك.

P: بترول ، ن: نفط ، و هي مؤسسة اقتصادية SPA مؤسسة ذات أسهم و فروعها هي:

1- غاز البترول المميع Gazpitrolliquafie ; GPL

2- فرع التسويق Branchecomercialisation

3- فرع الوقود Branche carburants

4- فرع الزيوت والشحوم Branchebitume

5- Aviation marine

اولا: التعريف بمؤسسة نפטال:

إن مؤسسة نפטال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال هي مؤسسة اقتصادية، تجارية وهي مؤسسة ذات أسهم فهي تباع الغاز وسيرغاز.

لها رأسمال موضوع في البنك قدره 15.650.000.000.00 دينار جزائري وفي حالة الإفلاس لا قدر الله تقوم الدولة ببيع أسهم. أما فيما يخص قرارات العمل فهي تأتي من المؤسسة الأم مؤسسة نפטال بالجزائر

العاصمة، ويتم تطبيقها والعمل بها في المؤسسة الفرعية نفطال تيارت، بالإضافة الى ان هناك قرارات تصدر أحيانا من المدير ويتم العمل بها فبطبيعة الحال تكون في صالح المؤسسة وعن الشريك الاجتماعي لا يوجد شريك اجتماعي في مؤسسة نفطال بل هي مؤسسة مستقلة بذاتها وهي تابعة للدولة وتوجد هناك نقابة عمال من اجل الدفاع عن مصالحهم وتعرف بنقابة عمال نفطال وليست حرة. ومقر الاجتماعي هو كالتالي:

طريق الكثبان ص ب 73 الشراقة، الجزائر، الهاتف 021381313.

المؤسسة الفرعية تيارت: شارع معروف احمد، تيارت

أما التمثيل الديمقراطي:

فيما يخص قرارات العمل فهي تأتي من المؤسسة الأم مؤسسة نفطال بالجزائر العاصمة، ويتم تطبيقها والعمل بها في المؤسسة الفرعية نفطال تيارت، بالإضافة الى ان هناك قرارات تصدر أحيانا من المدير ويتم العمل بها فبطبيعة الحال تكون في صالح المؤسسة.

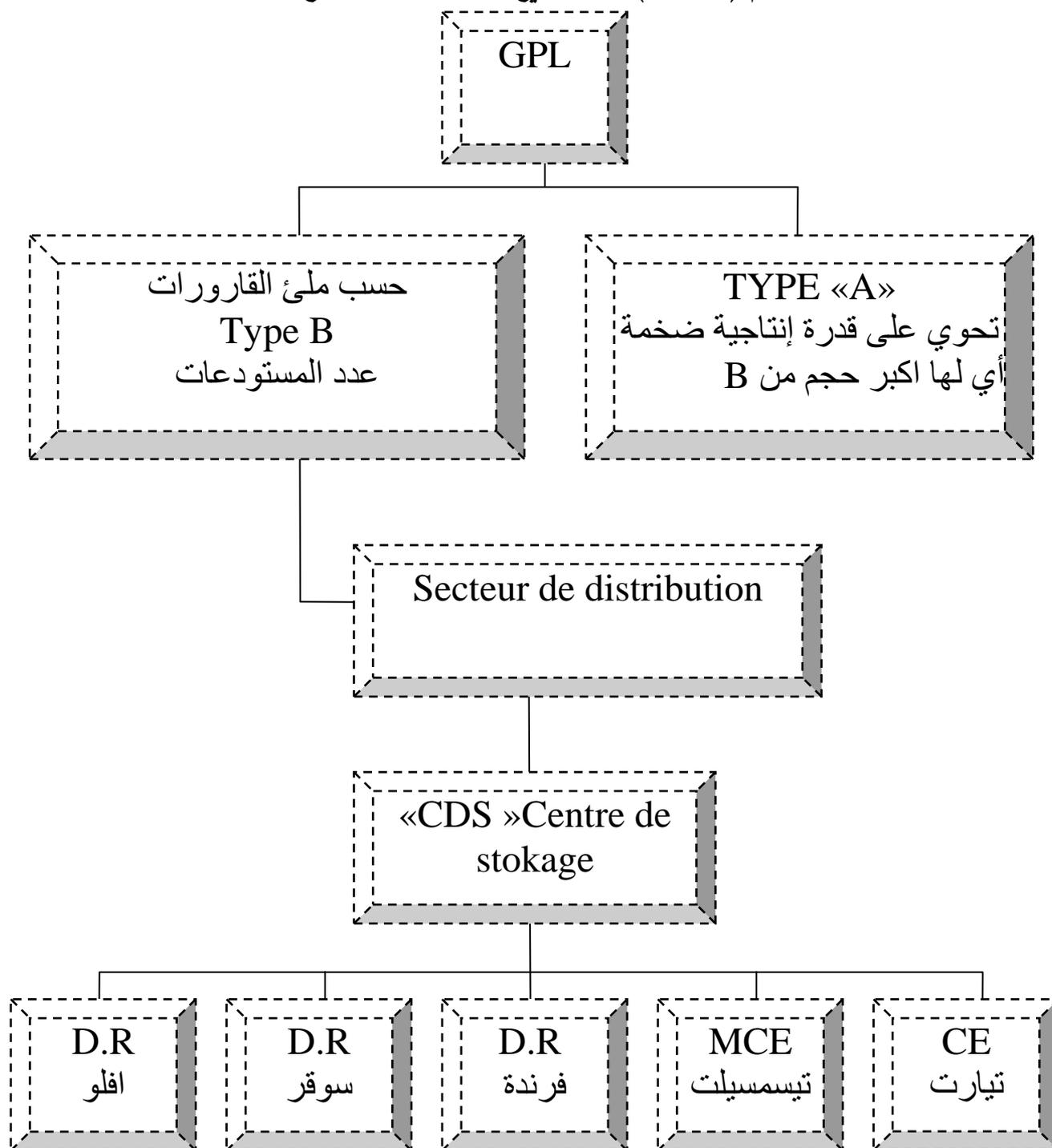
GPL مؤسسة غاز البترول المميع و هي مؤسسة مقاطعة الغاز و البترول المميع تيارت ، وتعد وحدة من وحدات توزيع وبيع المواد البترولية ، و أصبحت الوحدة تدعى بالمنطقة و تمثل التقسيم التالي:

1- وحدة توزيع الغاز والبترول المميع GPL وتضم مركزين في تيارت "زعرورة" والأخرى "تسمسيلات" علاوة عن ذلك فهي تحوي على عدة مستودعات تابعة لها اقليميا "فرندة، افلو، سوقر

2- وحدة توزيع الوقود والبنزين والمطاط «CLP»

Carburant; Lubrifiant; Pneumatique.

الشكل رقم (01-02): وحدة توزيع الغاز والبتروال المميع GPL



مصدر : وثائق مقدمة من قبل المؤسسة

المطلب الثاني: نشاط ومهام مؤسسة نפטال

اولا : نشاط مؤسسة نפטال

تقوم الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال بنشاط اقتصادي وتجاري فهي مقاطعة الغاز والبتترول المميع GPL تيارت تقوم بتوزيع وبيع المنتجات البترولية و تتم هذه العملية بجلب البترول المميع من المنطقة الصناعية ارزيو في صهاريج خاصة تابعة للمؤسسة ثم تقوم بتحويلها الى نوعين من الغاز:

1- سيرغاز : GPL/C الخاص بالسيارات.

2- قارورات الغاز التي تلبى حاجات المواطن

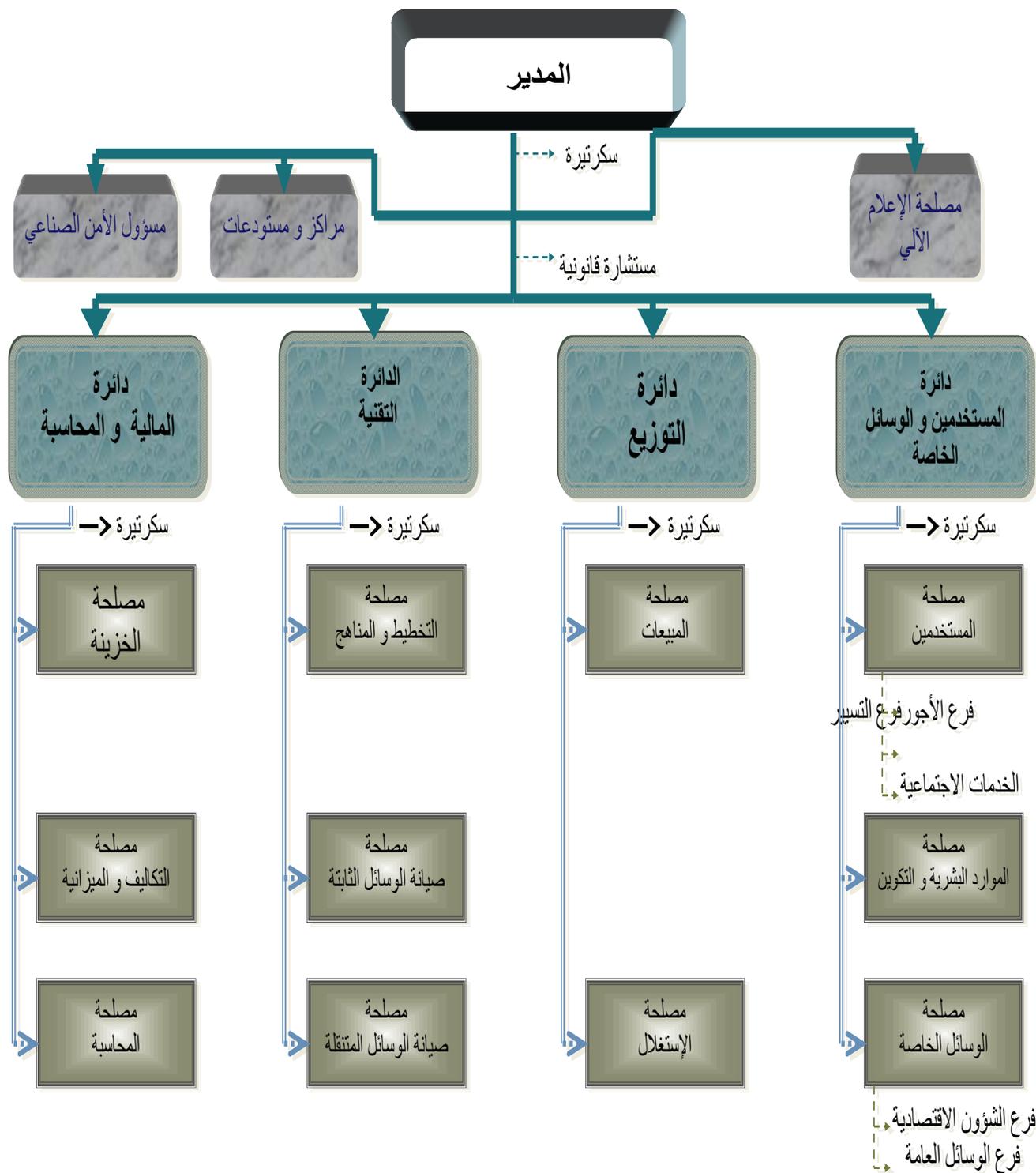
مؤسسة نפטال مثلها مثل المؤسسات المنتجة الأخرى فهي تحظى بالمشاركة في التظاهرات الاقتصادية الوطنية وكذلك المعارض التي تقام لهدف نشر التوعية للمواطن والتعريف بكيفية الاستعمال لقارورات الغاز واخذ الحذر و الاحتياطات اللازمة عند الضرورة و كيفية الوقاية عند وقوع حدث بسبب الغاز، أما عن التظاهرات الدولية لم يسبق لها وان شاركت فيها حتى يومنا هذا وهذا ما تأمله المؤسسة.

ثانيا : مهام مؤسسة نפטال

تتمثل مهام مؤسسة نפטال كما يلي

- تنظيم و تطوير عمليتي التسويق و توزيع المواد البترولية .
- تخزين و نقل جميع المواد البترولية المسوقة على مستوى التراب الوطني .
- تطوير الهياكل القاعدية للتخزين و التوزيع من اجل ضمان تغطية حاجيات السوق .
- الحرص على تطبيق و احترام التدابير الخاصة بالأمن الصناعي و حماية البيئة .
- القيام بجميع دراسات السوق التي تخص استهلاك المواد البترولية .
- تطوير صورة وجود العلامة و نوعيتها.
- تأمين وصيانة مختلف المعدات و الادوات و المنشآت .
- وضع الميزانية التقديرية .
- تسويق الوقود و الزيوت .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال مقاطعة البترول والغاز المميع بتيارت
الشكل (02-02) الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال مقاطعة البترول والغاز المميع بتيارت



مصدر: وثائق مقدمة من قبل المؤسسة

المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة

يتناول هذا المبحث الدراسة الميدانية الخاصة بأثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين لمجتمع العينة المختارة والمتمثلة في مؤسسة نفطال تيارت، معتمدين على أداة الدراسة من حيث بنائها ومحاور الاستبيان، والتحقق من صدقها وثباتها، من خلال جميع المعلومات باستجواب عينة الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: عينة ومجتمع الدراسة

للتحقق أهداف بحثنا سيكون مجتمع البحث المستهدف جميع الموظفين العاملين في مختلف أقسام ومصالح مؤسسة نفطال تيارت، المقدر عددهم 100 موظف وموظفة ، حيث تم توزيع 100 استبانة عليهم و تم استرجاع 97 استبانة ، و بعد عملية الفرز تم استبعاد 07 استبيانات لعدم صلاحيتها (غير مكتملة الملء) فتمثلت عينة الدراسة النهائية ب 90 استبانة و التي تمثل نسبة 90 % من عينة الدراسة الرئيسية .

الجدول (01-02) : عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	100	% 100
المسترجعة	97	%97
المفقودة	03	%03
المستبعدة	07	%07
الصالحة للتحليل الإحصائي	90	%90

المصدر : من اعداد الطالبتين

ثانياً: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي الذان، يقومان على وصف واقع ومشكلات وظواهر الدراسة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلائلها و الوصول الى الموضوع محل الدراسة ، و قد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف اثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة نفطال لولاية تيارت .

ثالثاً: طرق جمع البيانات والمعلومات

تمّ الاعتماد على مصدرين مهمين في جمع بيانات الدراسة:

- المصدر الأول: تم استخدام الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

- المصدر الثاني: "ويعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي، المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم"، وقمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض أجزاء البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة للموضوع المدروس ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: أداة بناء الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: بناء أداة الدراسة

1- أداة الدراسة: لقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة كونها أداة جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب ادوات البحث العلمي، وقد صمم الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة لتشمل كافة المتغيرات وأبعاد الدراسة وتعطي صورة واقعية عن الدراسة وهي مكونة من ثلاثة أجزاء:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعمال وهي على النحو التالي:

(جنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الاقدمية في المؤسسة ، الرتبة المهنية .)

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبيان،

أ- المحور الأول: الثقافة التنظيمية:

- البعد الاول : القيم التنظيمية و يشمل الاسئلة المرقمة من 01 الى 03.

- البعد الثاني : المعتقدات التنظيمية و يشمل الاسئلة المرقمة من 04 الى 06 .

- البعد الثالث : التوقعات التنظيمية و يشمل الاسئلة المرقمة من 07 الى 09 .

ب- المحور الثاني: السلوك الإبداعي

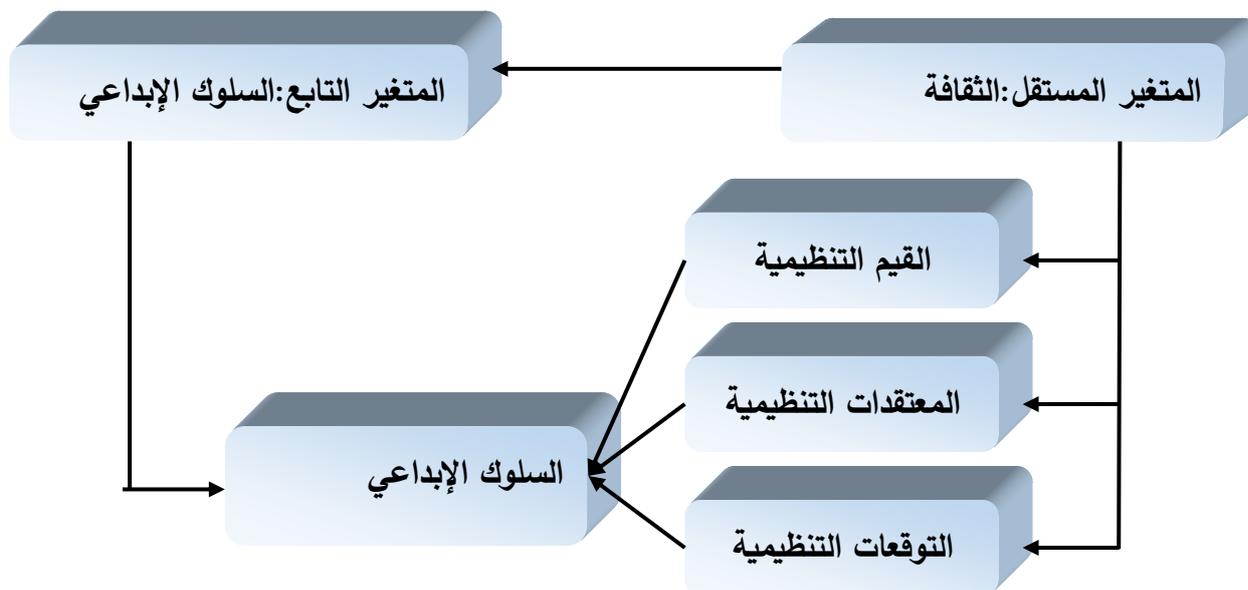
- البعد الاول : الاصاله و يشمل الاسئلة المرقمة من 10 الى 12.

- البعد الثاني : الحساسية للمشكلات و يشمل الاسئلة المرقمة من 13 الى 15 .

- البعد الثالث : المخاطرة و روح المجازفة و يشمل الاسئلة المرقمة من 16 الى 18 .

وليتحقق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة فقد قمنا بتصميم وتطوير النموذج الخاص بهذه الدراسة اعتمادا على دراسات سابقة .

الشكل رقم (02-03): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الدراسة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت في ما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.

- اختبار ألفا كرونباخ: يستخدم مقياس كرونباخ ألفا بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، كأحد المؤشرات على ثباتها.

- الانحراف المعياري: يعرف بأنه "الجذر التربيعي للتباين غير السالب، وهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده على الوسط الحسابي"، حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل العبارات ولكل محور من محاور الاستبيان الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارات الاستبيان.

- المتوسط الحسابي: يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا واستخداما في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية".

- معامل ارتباط بيرسون: يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X.Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته إلى الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبه عندما يكون الارتباط طرديا، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة".

- تحليل الانحدار: أستخدم بهدف معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري حيث قمنا بعرضها أولا على الأساتذة المشرفة، وبعد الموافقة عليها قمنا بعرضها على عدد من الموظفين وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول الاستبيان وفق النقاط التالية:

- مدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية.

- مدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.

- مدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت من أجله.

- مدى ملائمة ودقة تسمية كل محور وتدرجات مقياسه.

و للإجابة عن الاستبيان تم استخدام أسلوب التقدير الجمعي مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد أنسب في مثل هذه الدراسة، وقد كانت الخيارات المتاحة أما كل عبارة (غير موافق بشدة. غير موافق محايد موافق موافق بشدة). وقد تم ربط كل خيار برقم محدد كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (02-02): بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول كل فئة مقياس	(1-1.79)	(1.8-2.59)	(2.6-3.39)	(3.4-4.19)	(4.20-5)
-المدى= اعلى درجة للمقياس - ادنى درجة للمقياس = 4=1-5					
- طول الفئة =(اعلى درجة للمقياس - ادنى درجة للمقياس) // عدد الدرجات = 0.80=5/(1-5)					
درجة الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا

المصدر : من إعداد الطالبين

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً: ثبات أداة البحث:

سيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha coefficient)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02-03): معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- ألفا
المحور 01	09	0.797
المحور 02	09	0.737
المجموع	18	0.870

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من النتائج أنّ قيمة "معامل ألفا كرونباخ" بالنسبة لكافة المحاور كانت في المستوى الذي يدل على ثبات المقياس واتساقه الداخلي، حيث نجد قيمة المقياس لهذه المحاور (0.870) مما يعني درجة جيدة من موثوقية وثبات الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة، وهو ما يعتبر دليلاً على ثبات المقياس. والشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-04): مستويات قبول قيم ألفا كرونباخ.

مستوى القبول	معامل الثبات ألفا كرونباخ (α)
ممتاز	$\alpha \geq 0.9$
جيد	$0.7 \geq \alpha > 0.9$
مقبول	$0.6 \geq \alpha > 0.7$
ضعيف	$0.5 \geq \alpha > 0.6$
غير مقبول	$\alpha < 0.5$

Source: Liyin shen, M.ASCE, Yuzhe Wu, and Xiaoling Zhang Ph.D key assessment indicators for the sustainability of infrastructure projects, journal of construction engineering and management, june 2011. pp : 441-451

ثانيا : صدق البناء الداخلي:

يعتبر صدق البناء أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة الارتباط كل فقرة من الفقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المبينة في الجدول التالي :

1- صدق البناء الداخلي بين الثقافة التنظيمية و السلوك الإبداعي

الجدول رقم (02-05): صدق البناء الداخلي بين الثقافة التنظيمية و السلوك الإبداعي

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: الثقافة التنظيمية	الدالة الإحصائية
السلوك الإبداعي	معامل بيرسون	.772**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	90	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معامل الارتباط كانت المحور الأول الثقافة التنظيمية والمحور الثاني السلوك الإبداعي ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني أن فقرات المحورين تحتوي على مستوى عالي من الدقة مما يدل على صدق محاور الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والمحاور

تم توزيع الاستبيان على موظفي مؤسسة النفضال تيارت محل الدراسة، وفيما يلي عرض لخصائص عينة المبحوثين المتحصل عليها.

اولا: تحليل البيانات مجتمع العينة: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف نوع المبحوثين كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (02-06):جدول تحليل البيانات مجتمع العينة

التكرار	النسبة المئوية%	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
52	57.8	الذكر	الجنس
38	42.2	الأنثى	
5	5.6	اقل من 30 سنة	العمر
22	24.4	من 31 الى 40 سنة	
36	40	من 41 الى 50 سنة	
27	30	اكثر من 50 سنة	
8	8.9	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
11	12.2	من 5 الى 10 سنوات	
34	37.8	من 11 الى 20 سنة	
37	41.1	اكثر من 20 سنة	
28	31.1	ثانوي او اقل	المستوى التعليمي
19	21.1	ليسانس	
19	21.1	ماستر	
24	26.7	دراسات عليا	
1	1.1	مدير	الوظيفة الحالية
7	7.8	رئيس قسم	
33	36.7	رئيس مصلحة	
49	54.4	عون اداري	

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق 05

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

- 1- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح من الجدول السابق أن 52 عاملا يمثلون 57.8% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 38 منهم يمثلون نسبة 42.2 % هم إناث.
 - 2- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية: تدل النتائج على ان النسبة الكبيرة من الموظفين المؤسسة يمثلون الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة بنسبة 40.00%، ثم تأتي الفئة اكثر من 50 سنة بنسبة 30.00 % و بعدها من 31 الى 40 سنة بنسبة 24.40 % في الأخير تأتي فئة اقل من 30 سنة بنسبة 5.60 %
 - 3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية : يتبين ان نسبة سنوات الخبرة ان فئة (اكثر من 20 سنة) هي مرتفعة بنسبة 41.10% ، ثم تلتها فئة من (11 الى 20 سنة) بنسبة 37.8 % و بعدها فئة(من 5 الى 10 سنوات) بنسبة 12.2 % و في الأخير تأتي فئة (اقل من 5 سنة) بنسبة 8.90% مما يفسر ان هناك تنوع في الخبرة المهنية المكتسبة .
 - 4- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 31.1 % بالنسبة لمؤهل ثانوي او اقل و نسبة 26.7 % لمؤهل دراسات عليا و نسبة 21.1 % بالنسبة لمؤهل ليسانس تليهما فئة ماستر بالتساوي .
 - 5- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية: يتبين ان نسبة وظيفة حالية عون اداري هي مرتفعة بنسبة 54.4%، ثم تليها فئة رئيس مصلحة بنسبة 36.7% و في الأخير تأتي فئة رئيس قسم بنسبة 8.80% بالتساوي في حين فئة مدير معدومة لعدم تمكن من توزيع العينة على المدير بسبب التزاماته.
- ثانيا: تحليل محاور مجتمع العينة: تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالاعتماد على الإحصاء الوصفي الاستدلالي الوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (02-07): الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
1	التزم بالانضباط بمواعيد العمل	3.71	1.20	9	درجة عالية
2	اهتم بانجاز مهامهم وواجباتهم في الوقت المحدد	4.35	0.85	3	درجة عالية جدا
3	لدي القدرة على تحمل المسؤولية	4.20	0.87	4	درجة عالية جدا
4	تتيح المنظمة للعاملين الفرص و الامكانيات لتطوير قدراتهم الابداعية	3.83	1.20	7	درجة عالية
5	يعد تشكيل فريق العمل في المنظمة وفقا لأسس موضوعية و بصورة ملائمة .	4.03	0.94	6	درجة عالية
6	يوجد تعاون في المنظمة ضمن فرق عمل متخصصة في تادية العمل	4.50	0.54	2	درجة عالية جدا
7	تقوم المنظمة بمنح علاوات و حوافز و منح و ترقية للعاملين .	3.77	1.11	8	درجة عالية
8	التزم بتادية اعمالهم بكل امانة و صدق	4.65	0.58	1	درجة عالية جدا
9	تتميز العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين بالود و الاحترام المتبادل.	4.08	0.86	5	درجة عالية
الدرجة الكلية		4.12	0.91	درجة عالية	

مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة على المجال الثقافة التنظيمية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.12) وانحراف معياري (0.91) وهذا يدل على أن مجال الثقافة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة و عليه و حسب اجابات العينة جاءت العبارة " التزم بتادية اعمالهم بكل امانة و صدق " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.65 و انحراف معياري

قدر ب 0.58 ،مما يدل على ان هناك روح الامانة و الانضباط لدى العاملين ، كما جاءت العبارة " يوجد تعاون في المنظمة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية العمل "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.50 و انحراف معياري 0.54 و هذا يدل على ان المؤسسة ثقافة اشراك العاملين و روح الفريق و العمل الجماعي في تخطيط استراتيجياتها وتنفيذ قراراتها، بالإضافة الى العبارة " اهتم بإنجاز مهامهم وواجباتهم في الوقت المحدد" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.35 و انحراف معياري 0.85 مما يدل على ان العاملين لديهم روح المسؤولية و الانضباط في تنفيذ المهام المنوطة بهم .

المحور الثاني : السلوك الابداعي

الجدول رقم (02-08): السلوك الابداعي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
10	افضل الوصول الى افكار جديدة في تأدية العمل	3.80	1.10	7	درجة عالية
11	اشعر بالملل و الروتين من تكرار الاجراءات بالعمل	3.80	1.13	6	درجة عالية
12	تأتيك افضل الافكار في وقت الاسترخاء	4.32	0.83	2	درجة عالية جدا
13	المشكلات التي تواجهك في العمل ليس لها حلول	3.97	1.02	4	درجة عالية
14	احرص على معرفة اوجه القصور و الضعف في ما اقوم به من عمل	3.54	1.29	9	درجة عالية
15	انتبا بمشكلات العمل قبل وقوعها	3.84	1.18	5	درجة عالية
16	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	4.32	0.79	3	درجة عالية جدا
17	الخوف من الفشل يجعلني اتردد احيانا في اقتراح افكاري.	3.70	1.16	8	درجة عالية

18	اتحمل مسؤولية ما اقوم به من اعمال و لدي الاستعداد لمواجهة النتائج	4.33	0.88	1	درجة عالية جدا
	الدرجة كلية	3.96	1.04		درجة عالية

مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 06

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد عينة الدراسة على المجال السلوك الابداعي أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.96) وانحراف معياري (1.04) وهذا يدل على أن مجال السلوك الابداعي جاء بدرجة مرتفعة، و عليه و حسب اجابات العينة جاءت العبارة " اتحمل مسؤولية ما اقوم به من اعمال و لدي الاستعداد لمواجهة النتائج" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.33 و انحراف معياري قدر ب 1.04 مما يدل على ان هناك روح المسؤولية و المواجهة لدى العاملين ، كما جاءت العبارة " تأتيك افضل الافكار في وقت الاسترخاء "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.32 و انحراف معياري 0.83 و هذا يدل على ان المؤسسة توفر الجو الملائم و لديها ثقافة تنظيمية في التعامل مع العاملين بالإضافة الى العبارة " ارجب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة "في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.32 و انحراف معياري 0.79 مما يدل على ان المؤسسة لديها ثقافة التعامل و روح الفريق و العمل الجماعي في اتخاذ قراراتها.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يأتي هذا المطلب الذي هدفنا من خلاله إلى اختبار الثقافة التنظيمية وعلاقته بالسلوك الابداعي للعاملين ، سعياً لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبنى عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من الفرضيات التي نسعى للتأكد من صحتها أو خطئها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

اولاً: اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

H_0 : لا يوجد علاقة بين بعد الأصالة و محور الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

H_1 : يوجد علاقة بين بعد الأصالة و محور الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

الجدول رقم (02-09): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الاولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	13.883	1	13.883	64.864	.000 ^b
الخطأ	18.835	88	0.214		
المجموع الكلي	32.717	89			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 07

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02-10): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الاولى

معامل التحديد R^2	$0.42 \simeq 0.424$
معامل الارتباط R	0.651
تقدير النموذج	$Y = 0.910 + 0.742X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 07

نجد أن معامل الارتباط بين بعد الاصاله و محور الثقافة التنظيمية ككل تبلغ قيمته (0.65) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.42) وهذا يعني أن 42% من التغيرات التي تحل بعد الاصاله يفسرها محور الثقافة التنظيمية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (64.864)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وعليه، نقول نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود علاقة بين بعد الاصاله و محور الثقافة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المؤسسة نفضال تيارت.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

H₀: لا يوجد علاقة بين بعد الحساسية للمشكلات و محور الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H₁: يوجد علاقة بين بعد الحساسية للمشكلات و محور الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (02-11): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	18.615	1	18.615	25.893	.000 ^b
الخطأ	63.263	88	0.719		
المجموع الكلي	81.878	89			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 08

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02-12): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية

معامل التحديد R^2	$0.22 \approx 0.227$
معامل الارتباط R	0.477
تقدير النموذج	$Y = 0.241 + 0.859X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 08

نجد أن معامل الارتباط بين بعد الحساسية للمشكلات و محور الثقافة التنظيمية ككل تبلغ قيمته (0.477) وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.22) وهذا يعني أن 22% من التغيرات التي تحل بعد الحساسية للمشكلات يفسرها محور الثقافة التنظيمية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (25.893)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة : و عليه، نقول نقبل الفرضية البديلة $H1$ ونرفض الفرضية الصفرية $H0$

التي تؤكد على وجود علاقة بين بعد الحساسية للمشكلات و محور الثقافة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المؤسسة نفضال تيارت.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

H_0 : لا يوجد علاقة بين بعد المخاطرة و روح المجازفة و محور الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

H_1 : يوجد علاقة بين بعد المخاطرة و روح المجازفة و محور الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة $(0.05= \alpha)$.

الجدول رقم (02-13): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	39.042	1	39.042	28.627	.000 ^b
الخطأ	15.027	88	.171		
المجموع الكلي	54.069	89			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. ملحق رقم 09

*مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$

الجدول رقم (02-14): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة

معامل التحديد R^2	$0.72 \approx 0.722$
معامل الارتباط R	0.850
تقدير النموذج	$Y = 1.019 + 1.245X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ملحق رقم 09

نجد أن معامل الارتباط بين بعد المخاطرة و روح المجازفة و محور الثقافة التنظيمية ككل تبلغ قيمته (0.850) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.72) وهذا يعني أن 72% من التغيرات التي تحل بعد المخاطرة و روح المجازفة يفسرها محور الثقافة التنظيمية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (28.627)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: و عليه، نقول نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود علاقة بين بعد المخاطرة و روح المجازفة و محور الثقافة التنظيمية بعد المخاطرة و روح المجازفة و محور الثقافة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المؤسسة نفاط تيارت.

رابعا : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

الجدول رقم (02 - 17) : يوضح نتائج الفروق من حيث الجنس

الفروق	الدلالة الاحصائية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
لا توجد فروق	.400	573.	50763.	4.1560	52	ذكر	الثقافة
		.563	56882.	4.0906	38	أنثى	التنظيمية
لا توجد فروق	.272	487.	66712.	3.9893	52	ذكر	السلوك
		.490	64163.	3.9211	38	أنثى	الإبداعي

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق أن قيمة الاحتمالية كانت اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي من جهة نظر موظفين الشركة تعود إلى متغير الجنس .

الجدول رقم (02- 18) : يوضح نتائج الفروق من حيث العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية	الفروق
بين المجموعات	.389	3	.130	.449	.718	لا توجد فروق
	24.819	86	.289			
داخل المجموعات	25.208	89	.496	1.167	.327	لا توجد فروق
	1.487	3	.425			

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق أن قيمة الاحتمالية كانت اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ومن ثم فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر موظفي الشركة تعود إلى متغير العمر ، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف أعمارهم لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي ويرجع إلى أكثر من نصف أفراد العينة يتفقون حول علاقة الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي .

الجدول رقم (02- 19) : يوضح نتائج الفروق من حيث المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
بين المجموعات	2.446	3	.815	3.080	.082	لا توجد فروق
	22.762	86	.265			
داخل المجموعات	25.208	89	.469	1.102	.353	لا توجد فروق
	1.408	3	.426			

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق أن قيمة الاحتمالية كانت اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ومن ثم فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي من وجهة

نظر موظفي الشركة تعود إلى متغير المستوى التعليمي ، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف مستواهم التعليمي لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي و يرجع إلى أكثر من نصف أفراد العينة لديهم الشهادات لذا فهم يتقنون حول علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي.

الجدول رقم (02 - 20) : يوضح نتائج الفروق من حيث الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	3	.248	.872	.459	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	86	.284			
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	89	1.058	2.611	.057	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	3	.405			

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول السابق أن قيمة الاحتمالية كانت اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) و من ثم فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر موظفي المؤسسة تعود إلى متغير سنوات الخبرة ، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف سنوات خبرتهم لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي، فإنها ستحقق أهداف الشركة و الزبائن معا ، وهذا أمر لا يختلف عليه الاثنان سواء كانوا ذوي خبرة أم حديثي التوظيف ، وفي هذا السياق فان عدد سنوات الخبرة لا تؤثر في رؤية الموظفين نحو علاقة الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي .

خامسا : اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد علاقة بين محور الثقافة التنظيمية و محور السلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H_1 : يوجد علاقة بين محور الثقافة التنظيمية و محور السلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (02-15): نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	22.685	1	22.685	13.079	.000 ^b

		0.174	88	15.347	الخطأ
			89	38.032	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ملحق رقم 12

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الجدول رقم (02-16): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الرئيسية

معامل التحديد R^2	$0.60 \simeq 0.596$
معامل الارتباط R	0.772
تقدير النموذج	$Y = 0.044 + 0.949X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. ملحق رقم 12

نجد أن معامل الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية و محور السلوك الابداعي ككل تبلغ قيمته (0.772) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.60) وهذا يعني أن 60% من التغيرات التي تحل محور الثقافة التنظيمية يفسرها محور السلوك الابداعي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (13.079)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وعليه، نقول نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود علاقة بين محور الثقافة التنظيمية و محور السلوك الابداعي من وجهة نظر موظفي المؤسسة نفضال تيارت.

خلاصة الفصل:

تسعى مؤسسة نفعال تيارت جاهدة إلى مواكبه التطورات الجارية على المستوى الوطني والدولي ومن خلال هذه الدراسة وبالاعتماد على نتائج استبيان البحث توصلنا إلى أن المؤسسة واعية لأهمية تحفيز الفرد داخلها من خلال إتباع أساليب عدة، حيث أنه من بين ما يشجع الفرد على العمل إيصال معلومات صحيحة و سليمة وفي الوقت المناسب لها، وباعتبار أن نظام معلومات الموارد البشرية هو المصدر الرسمي الوحيد في المؤسسة للموظفين لإطلاعهم على مختلف شؤونهم، فقد أكدت نتائج الدراسة على أن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الابداعي من خلال وصول المعلومة التي تزيد من رضاه عن المؤسسة، وتدفعه إلى تحسين أدائه وإنتاجيته، وتشجعه على تقديم أفضل ما عنده، وهذا ما أوضحت إجابات أفراد العينة حيث تم رفض جميع الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة التي تنص على أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و السلوك الابداعي موظفي مؤسسة نفعال تيارت عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

خاتمة

خاتمة:

و في الختام ومن خلال الدراسة التي قمنا بها من جانبيها النظري و التطبيقي فان الثقافة التنظيمية تعد عاملا رئيسيا داخل المؤسسة يحدد ما اذا كان نشاطها دائم التطوير و الاستمرار الى درجة التميز ام انها في تدهور و طريق الفشل و الانتهاء ، فهي تمثل احدى خصائص المنظمة ، وهي محدد اساسي لسلوك ادارتها و المتعاملين معها ، وهي تكسب المنظمة هويتها و وعيها و قيمتها و نتائجها الملموسة و غير الملموسة ، فهي الفضاء الذي تلد في رحمة خيارات استراتيجية تحكم على نجاح و بقاء و تحسين عمليات المنظمة وارتقائها و هي تخلق روح فريق العمل الجماعي مدعمة الارادة و الالتزام ، مساهمة في بناء مناخ الاخلاق و القيم الموجه لسلوك الافراد نحو الاداء المتميز ، فلا قيمة لنجاح المنظمة و تميزها دون احتوائها على ثقافة ترسخ مبادئ العمل و تقاليده و طقوسه و رموزه و شعاراته .

النتائج :

و من خلال الدراسة و التحليل للجانبين النظري و التطبيقي توصلنا الى النتائج التالية :

اولا: الجانب النظري :

- الثقافة التنظيمية لا تتشكل من فراغ و انما يساهم كل من المحيط الداخلي و الخارجي في تكوينها و تحديد معالمها.
- الثقافة التنظيمية متعددة و متباينة تختلف من مؤسسة الى اخرى .
- ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من اشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين و سلوكياتهم في توجيه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية .

ثانيا : الجانب التطبيقي :

- وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين محور الثقافة التنظيمية و محور السلوك الابداعي.
- وجود ارتباط موجب وقوي بين بعد الاصاله و محور الثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- وجود ارتباط ضعيف بين بعد الحساسية للمشكلات و محور الثقافة التنظيمية .
- وجود ارتباط موجب وقوي بين بعد المخاطرة و روح المجازفة محور الثقافة التنظيمية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي ، الخبرة المهنية)

الاقتراحات

على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل للاقتراحات التالية :

- العمل على اعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم اداري من قبل المؤسسات لانها تعتبر عاملا مهما في تحديد اسباب الفشل والنجاح وابرار اهميتها في تحقيق الاهداف .
- العمل على بناء ثقافة تنظيمية تعمل على دعم السلوك الابداعي والعمل الجماعي من اجل تحقيق الاهداف للموظفين والمؤسسة في آن واحد.
- السعي لتلبية ما يتوقعه الموظفون من قبل المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت من اجل تحفيز المبدعين ماديا ومعنويا و تهيئة الاجواء المناسبة التي تؤدي الى تقوية روابط الثقة بين الموظفين.
- العمل على اعتبار مفهوم السلوك الابداعي وكل مفرداته كمفهوم اداري من قبل المؤسسة لأنه يعتبر عاملا مهما في تطوير مهارات الابداع لدى الموظفين.
- تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى الموظفين وذلك من خلال العمل على تنمية التفكير والتحليل النقدي غير المألوف وتسخيرها في حل المشكلات في المؤسسة او بيئة العمل.

الأفاق المستقبلية

و في الأخير يمكن أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية قادمة منها :

- * الثقافة التنظيمية و تأثيرها على سلوك العاملين بالمؤسسة
- * قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها
- * واقع الثقافة التنظيمية بجامعة تيارت
- * دور الرسالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي .
- * اثر الثقافة التنظيمية على الابتكار في العمل في المؤسسات .

قائمة

المصادر والمراجع

اولا: الكتب

1. سامية حسن السعاني، الثقافة والشخصية، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1983
2. غبات بوفلجة، القيم و التسيير، دار الغرب، الجزائر، ب س ن،
3. دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ط1، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، الحمراء، بيروت، 2007
4. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2002
5. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003
6. ديف فرانسيس، مايك ودكوك، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995
7. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2001
8. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-أساسيات و مفاهيم حديثة-، دار وائل، الأردن، 1999
9. خضير كاظم حمود الفريحات و آخرون، السلوك التنظيمي-مفاهيم معاصرة-، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009،
10. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور و المفهوم-، دار الفجر، مصر، 2008،
11. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002،
12. على الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000،
13. جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، 2004،
14. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار المسيرة، عمان، 1999
15. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
16. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005
17. جارت موجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005،
18. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي - إعداد الخطة الإستراتيجية -، الدار الجامعية، مصر، 2000،

ثانيا: المنكرات

19. منال طه بركات، "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007
20. شتاتحة عائشة، "إحداث التغيير من خلال ثقافة المنظمة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007
21. الياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، مذكرة الماجستير، جامعة مسيلة، 2006
22. أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008
23. جعفر سليمان القضاة، "التمكين الإداري ومقوماته وأثره على الإبداع الإداري في شركة المناطق الحرة الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.
24. ابراهيم احمد عواد أبو جامع، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، رسالة دكتوراه، تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، 2008
25. صفاء حسن إبراهيم يوسف، "فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017.
26. توفيق عطية وتوفيق العجلة، "الإبداع الإداري وعلاقته بالإبداع الوظيفي لمديري القطاع العام"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.
27. زياد سعيد خليفة، "الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2008

ثالثا: المجالات

28. زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد الأول، جامعة الجزائر، 2007،
29. علي فاضل فوزي، "نمط التركيب التنظيمي وأثره في الإبداع المنظمي دراسة تحليلية في شركة صناعات الإلكترونية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 41، 2014.
30. خالد خواني، مفاهيم الثقافة و المصطلحات المرتبطة بها، مجلة القارئ للدراسات الادبية و النقدية و اللغوية، المجلد 04، العدد 03 سبتمبر 2021
31. علي غربي، يمينة نزار، "تكنولوجيا مستوردة- تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية-"، مجلة مخبر علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2002
32. نجاة قريشي، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 30، سبتمبر 2017

33. مرزوقي أحمد وبرابح محمد، "التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية". مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، تندوف، الجزائر، 2021،
34. أحمد الكيلاني وآخرون، "التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين"، مداخلة مقدمة لمؤتمر الدولي الخاص بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة التونسي، فلسطين، 2018.
35. محمد الحراشة وصلاح الدين الهيني ، اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية ، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، عمان ، 2006
36. كتم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية . مجلة مؤنة للبحوث والدراسات ، المجلد 18 ، العدد 4 عمان ، 2003،
37. خلوف زهرة " الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي " مجلة الاقتصاد الجديد العدد 09 سبتمبر 2013

ملاحق

ملحق (01): استمارة استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة ابن خلدون - تيارت -
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع : استبيان حول

أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين
"دراسة حالة مؤسسة نفضال"
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير،
تخصص: إدارة أعمال

في إطار التحضير لشهادة ماستر في علوم التسيير، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على
الأسئلة الواردة فيها بكل صدق و موضوعية خدمة البحث العلمي ، و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي
تعبر عن رأيكم

علما أن هذه المعطيات لا تستخدم إلا لغرض علمي
شكرا جزيلا لمساهمتم القيمة .

تحت إشراف:

❖ الأستاذ: قوادري رشيد

من إعداد الطلبة:

✓ شعشوع خيرة

✓ بوبابوري ليلى

السنة الدراسية 2024/2023

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر انثى

2. العمر:

اقل من 30 سنة من 31_40 سنة من 41_50 سنة
أكثر من 50 سنة

3. الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات من 5_10 سنوات من 11_20 سنة
أكثر من 20 سنة

4. المستوى التعليمي:

ثانوي او أقل ليسانس ماستر دراسات عليا

5. الوظيفة الحالية:

مدير رئيس قسم رئيس مصلحة عون اداري

المحور الثاني :محاور الدراسة:

1-الثقافة التنظيمية:

أولاً: القيم التنظيمية: حدد على الإجابات الملائمة:

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ألتزم بالانضباط بمواعيد العمل					
أهتم بإنجاز مهامي وواجباتي في الوقت المحدد					
لدي القدرة على تحمل المسؤولية					

ثانياً: المعتقدات التنظيمية: احدد على الإجابات الملائمة:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تتيح المنظمة للعاملين الفرص و الإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية					
يعد تشكيل فريق العمل في المنظمة وفقاً لأسس موضوعية وبصورة ملائمة					
يوجد تعاون في المنظمة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية العمل					

ثالثاً: التوقعات التنظيمية : احدد على الإجابات الملائمة:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تقوم المنظمة بمنح علاوات وحوافز ومنح وترقيات للعاملين					
ألتزم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق					
تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل					

2- السلوك الإبداعي:

أولاً: الأصالة: احدد على الإجابات الملائمة :

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أفضل الوصول إلى أفكار جديدة في تأدية العمل					
أشعر بالممل والروتين من تكرار الإجراءات بالعمل					
تأتيك أفضل الأفكار في وقت الاسترخاء					

ثانيا : الحساسية للمشكلات: احدد على الإجابات الملائمة :

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المشكلات التي تواجهك في العمل ليس لها حلول مثلى					
أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف في ما أقوم به من عمل					
أتنبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها					

ثالثا: المخاطرة وروح المجازفة: احدد على الإجابات الملائمة:

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة					
الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحيانا في اقتراح أفكارى .					
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج					

شكرا على حسن تعاونكم و تجاوبكم معنا.

ملحق (02): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)،

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.870	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.737	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.797	9

ملحق (03): صدق البناء الداخلي

Corrélations

	محور 01	محور 02
محور 01		
Corrélation de Pearson	1	.772**
Sig. (bilatérale)		.000
N	90	90
محور 02		
Corrélation de Pearson	.772**	1
Sig. (bilatérale)	.000	
N	90	90

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

ملحق (04): البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	52	57.8	57.8	57.8
انثى	38	42.2	42.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30 سنة	5	5.6	5.6	5.6
من 31 الى 40 سنة	22	24.4	24.4	30.0
من 41 الى 50 سنة	36	40.0	40.0	70.0
اكثر من 50 سنة	27	30.0	30.0	100.0
Total	90	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	8	8.9	8.9	8.9
من 5 الى 10 سنوات	11	12.2	12.2	21.1
Validه من 11 الى 20 سنة	34	37.8	37.8	58.9
اكتر من 20 سنة	37	41.1	41.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي او اقل	28	31.1	31.1	31.1
ليسانس	19	21.1	21.1	52.2
Validه ماستر	19	21.1	21.1	73.3
دراسات عليا	24	26.7	26.7	100.0
Total	90	100.0	100.0	

الوظيفة الحالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	1	1.1	1.1	1.1
رئيس قسم	7	7.8	7.8	8.9
Validه رئيس مصلحة	33	36.7	36.7	45.6
عون اداري	49	54.4	54.4	100.0
Total	90	100.0	100.0	

ملحق (05): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفقرات الاستبيان

Statistiques

		ألتزم بالانضباط بمواعيد العمل	أهتم بإنجاز مهماتي وواجباتي في الوقت المحدد	لدي القدرة على تحمل المسؤولية	تتيح المنظمة للعاملين الفرص و الإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية
N	Valide	90	90	90	90
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3.7111	4.3556	4.2000	3.8333
Ecart-type		1.20154	.85211	.87666	1.20159

Statistiques

		يوجد تعاون في المنظمة بعد تشكيل فريق العمل في المنظمة وفقاً لأسس موضوعية وبصورة ملائمة	يوجد تعاون في المنظمة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية العمل	تقوم المنظمة بمنح علاوات وحوافز ومنح وترقيات للعاملين	ألتزم بتأدية أعمالتي بكل أمانة وصدق
N	Valide	90	90	90	90
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.0333	4.5000	3.7778	4.6556
Ecart-type		.94155	.54567	1.11957	.58369

Statistiques

		تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين بالود والاحترام المتبادل	أفضل الوصول إلى أفكار جديدة في تأدية العمل	أشعر بالممل والروتين من تكرار الإجراءات بالعمل	تأتيك أفضل الأفكار في وقت الاسترخاء
N	Valide	90	90	90	90
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		4.0889	3.8000	3.8000	4.3222
Ecart-type		.86951	1.10362	1.13375	.79079

Statistiques

		المشكلات التي تواجهك في العمل ليس لها حلول مثلى	أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف في ما أقوم به من عمل	أنتبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة
N	Valide	90	90	90	90
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3.9778	3.5444	3.8444	4.3222
Ecart-type		1.02746	1.29095	1.18900	.83232

Statistiques

		الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحيانا في اقتراح أفكارى	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدى الاستعداد لمواجهة النتائج
N	Valide	90	90
	Manquante	0	0
	Moyenne	3.7000	4.3333
	Ecart-type	1.16552	.88686

Tableau de fréquences

ألتزم بالانضباط بمواعيد العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.1	1.1	1.1
غير موافق	16	17.8	17.8	18.9
محايد	27	30.0	30.0	48.9
موافق	10	11.1	11.1	60.0
موافق بشدة	36	40.0	40.0	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أهتم بإنجاز مهمى وواجباتى فى الوقت المحدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	5.6	5.6	5.6
محايد	7	7.8	7.8	13.3
موافق	29	32.2	32.2	45.6
موافق بشدة	49	54.4	54.4	100.0
Total	90	100.0	100.0	

لدي القدرة على تحمل المسؤولية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.1	1.1	1.1
غير موافق	3	3.3	3.3	4.4
محايد	12	13.3	13.3	17.8
موافق	35	38.9	38.9	56.7
موافق بشدة	39	43.3	43.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

تتيح المنظمة للعاملين الفرص و الإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.1	1.1	1.1
غير موافق	14	15.6	15.6	16.7
محايد	25	27.8	27.8	44.4
موافق	9	10.0	10.0	54.4
موافق بشدة	41	45.6	45.6	100.0
Total	90	100.0	100.0	

بعد تشكيل فريق العمل في المنظمة وفقاً لأسس موضوعية وبصورة ملائمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	8.9	8.9	8.9
محايد	14	15.6	15.6	24.4
موافق	35	38.9	38.9	63.3
موافق بشدة	33	36.7	36.7	100.0
Total	90	100.0	100.0	

يوجد تعاون في المنظمة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	2	2.2	2.2	2.2
موافق	41	45.6	45.6	47.8
موافق بشدة	47	52.2	52.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

تقوم المنظمة بمنح علاوات وحوافز ومنح وترقيات للعاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	16	17.8	17.8	17.8
محاييد	20	22.2	22.2	40.0
موافق	22	24.4	24.4	64.4
موافق بشدة	32	35.6	35.6	100.0
Total	90	100.0	100.0	

الآنتم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1.1	1.1	1.1
محاييد	2	2.2	2.2	3.3
موافق	24	26.7	26.7	30.0
موافق بشدة	63	70.0	70.0	100.0
Total	90	100.0	100.0	

تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	30	33.3	33.3	33.3
موافق	22	24.4	24.4	57.8
موافق بشدة	38	42.2	42.2	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أفضل الوصول إلى أفكار جديدة في تأدية العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	19	21.1	21.1	21.1
محايد	8	8.9	8.9	30.0
موافق	35	38.9	38.9	68.9
موافق بشدة	28	31.1	31.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات بالعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	16	17.8	17.8	17.8
محايد	20	22.2	22.2	40.0
موافق	20	22.2	22.2	62.2
موافق بشدة	34	37.8	37.8	100.0
Total	90	100.0	100.0	

تأتيك أفضل الأفكار في وقت الاسترخاء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	4.4	4.4	4.4
محايد	6	6.7	6.7	11.1
موافق	37	41.1	41.1	52.2
موافق بشدة	43	47.8	47.8	100.0
Total	90	100.0	100.0	

المشكلات التي تواجهك في العمل ليس لها حلول مثلى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2.2	2.2	2.2
غير موافق	7	7.8	7.8	10.0
محايد	15	16.7	16.7	26.7
موافق	33	36.7	36.7	63.3
موافق بشدة	33	36.7	36.7	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف في ما أقوم به من عمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2.2	2.2	2.2
غير موافق	22	24.4	24.4	26.7
محايد	26	28.9	28.9	55.6
موافق	5	5.6	5.6	61.1
موافق بشدة	35	38.9	38.9	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أنتبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	7.8	7.8	7.8
غير موافق	5	5.6	5.6	13.3
محايد	14	15.6	15.6	28.9
موافق	33	36.7	36.7	65.6
موافق بشدة	31	34.4	34.4	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.1	1.1	1.1
غير موافق	4	4.4	4.4	5.6
محايد	3	3.3	3.3	8.9
موافق	39	43.3	43.3	52.2
موافق بشدة	43	47.8	47.8	100.0
Total	90	100.0	100.0	

. الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحيانا في اقتراح أفكار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	17	18.9	18.9	18.9
محايد	27	30.0	30.0	48.9
موافق	12	13.3	13.3	62.2
موافق بشدة	34	37.8	37.8	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.1	1.1	1.1
غير موافق	4	4.4	4.4	5.6
محايد	7	7.8	7.8	13.3
موافق	30	33.3	33.3	46.7
موافق بشدة	48	53.3	53.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

ملحق (06): الفرضية الفرعية الاولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور ^b 01		Entrée

a. Variable dépendante : بعد1_1

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.651 ^a	.424	.418	.46263

a. Valeurs prédites : (constantes), محور01

b. Variable dépendante : بعد1_1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13.883	1	13.883	64.864	.000 ^b
	Résidu	18.835	88	.214		
	Total	32.717	89			

a. Variable dépendante : بعد1_1

b. Valeurs prédites : (constantes), محور01

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	.910	.384		2.374	.020
	محور01	.742	.092	.651	8.054	.000

a. Variable dépendante : بعد1_1

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.7244	4.6209	3.9741	.39495	90
Résidu	-1.20862-	.94929	.00000	.46003	90
Erreur Prévision	-3.164-	1.638	.000	1.000	90
Erreur Résidu	-2.612-	2.052	.000	.994	90

a. Variable dépendante : بعد1_1

ملحق (07): الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور ^b 01	.	Entrée

a. Variable dépendante : بعد₁ 2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.477 ^a	.227	.219	.84788

a. Valeurs prédites : (constantes), محور₀₁

b. Variable dépendante : بعد₁ 2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	18.615	1	18.615	25.893	.000 ^b
	Résidu	63.263	88	.719		
	Total	81.878	89			

a. Variable dépendante : بعد₁ 2

b. Valeurs prédites : (constantes), محور₀₁

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.241	.703	.343	.732
	محور ₀₁	.859	.169	.477	.000

a. Variable dépendante : بعد₁ 2

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.3418	4.5379	3.7889	.45733	90
Résidu	-1.68026	1.51241	.00000	.84310	90
Erreur Prévision	-3.164	1.638	.000	1.000	90
Erreur Résidu	-1.982	1.784	.000	.994	90

a. Variable dépendante : بعد₁_2

ملحق (08): الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	محور ^b ₀₁		Entrée

a. Variable dépendante : بعد₁_3

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.850 ^a	.722	.719	.41324

a. Valeurs prédites : (constantes), محور₀₁

b. Variable dépendante : بعد₁_3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	39.042	1	39.042	228.627	.000 ^b
	Résidu	15.027	88	.171		
	Total	54.069	89			

a. Variable dépendante : بعد₁_3

b. Valeurs prédites : (constantes), محور₀₁

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	-1.019-	.343		-2.975-	.004
	محور ₀₁	1.245	.082	.850	15.120	.000

a. Variable dépendante : بعد₁_3

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.0228	5.2032	4.1185	.66232	90
Résidu	-1.23529-	.70794	.00000	.41091	90
Erreur Prévision	-3.164-	1.638	.000	1.000	90
Erreur Résidu	-2.989-	1.713	.000	.994	90

a. Variable dépendante : بعد₁_3

ملحق (09): الفرضية الفرعية الرابعة :

Statistique de groupe:

الجنس	N	moyenne	Ecart- type	Erreur standard moyenne
ذكر	52	4.1560	.50763	.07040
انثى المحور 01	38	4.0906	.56882	.09228
ذكر	52	3.9893	.66712	.092251
انثى المحور 02	38	3.9211	.64163	.10409

test d'échantillons indépendants

	Test levene sur l'égalité des variances		Test –t pour égalité des moyennes	
	F	Sig	t	ddl
المحور 01 Hypothèse de variances égales	.715	.400	.573	.88
Hypothèse de variances inégales			.563	74.334
المحور 02 Hypothèse de variances égales	1.223	.272	.487	.88
Hypothèse de variances inégales			.490	81.604

test d'échantillons indépendants:

	Test –t pour égalité des moyennes		
	Sig.(bilatérale)	Différence moyenne	Différence Ecart- type
المحور 01 Hypothèse de variances égales	.568	.06534	.11401
Hypothèse de variances inégales	.575	.06534	.11606
المحور 02 Hypothèse de variances égales	.627	.06826	.14011
Hypothèse de variances inégales	.625	.06826	.13926

test d'échantillons indépendants

	Test –t pour égalité des moyennes	
	Intervalle de confiance 95 % de la différence	
	Inferieure	superieure
المحور 01 Hypothèse de variances égales	-.16123-	.29191
Hypothèse de variances inégales	-.16590-	.29658
المحور 02 Hypothèse de variances égales	-.21018-	.34671
Hypothèse de variances inégales	-.20878-	.34531

ملحق (10): الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	محور ^b 01	.	Entrée

a. Variable dépendante : محور 02

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.772 ^a	.596	.592	.41761

a. Valeurs prédites : (constantes), محور 01

b. Variable dépendante : محور 02

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	22.685	1	22.685	130.079	.000 ^b
	Résidu	15.347	88	.174		
	Total	38.032	89			

a. Variable dépendante : محور 02

b. Valeurs prédites : (constantes), محور 01

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.044	.346	.127	.899
	محور 01	.949	.083	.772	.000

a. Variable dépendante : محور 02

Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.3630	4.7873	3.9605	.50487	90
Résidu	-.84440-	.81656	.00000	.41526	90
Erreur Prévision	-3.164-	1.638	.000	1.000	90
Erreur Résidu	-2.022-	1.955	.000	.994	90

a. Variable dépendante : محور 02

الملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة ، حيث تم توزيع (100) استبانة منها (90) صالحة للدراسة، وقد تم التحليل باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS. وقد أوضحت النتائج وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة نפטال لولاية تيارت

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، السلوك الإبداعي، العاملين، المؤسسات الاقتصادية.

Abstract :

The aim of this study was to investigate the effect of organizational culture on the development of creative behavior employees.(100) questionnaires were distributed (90), The analysis was carried out using the analytical descriptive approach and the SPSS program. The results showed that there is a significant effect of organizational culture on the development of creative behavior of Naftal Corporation Tiaret.

Key words: Organizational culture. creative behavior. Employees. Economic institutions.