جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين
-دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص:إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- قالون كريمة.
- جراي حفيظة.

تحت إشراف الأستاذة:

•يحياوي فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة :

باليشاني وسيبة	أستاذة بجامعة المدية	رئيسا
يحياوي فاطمة	أستاذة بجامعة المدية	مقررا
طهراوي حياة	أستاذة بجامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية:2017-2018

شكر وعرفان

بعد أن اكرمنا الله عز وجل بإكمال دراستنا،

نرجو من الله تعالى أن تتحقق فيها الفائدة والنجاح

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل،

أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرفة الاستاذة والدكتورة يحياوي

فاطمة على توجيهاتها وجهدها معنا، جزاها الله كل خير،

وكذلك شكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة

الذين منحونا وقتهم الثمين لقراءة هذه المذكرة

كما نتقدم بالشكر الكبير إلى كل أساتذتنا بكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالأخص قسم علوم التسيير

و من دون ان ننسى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وكل عمالها

لحسن تعاونهم معنا.

«ونسأل الله التوفيق»

http://www.myhouseonweb.eu/
MY HOUSE ON WEB

إهـــــداء

إلى من قال فيهم المولى عز وجل :

(... ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما...)

إلى أول حضن لأنفاسي، إلى غمرة الحنان، رمز العطاء والأمان، إلى التي إذا أويت إلى جانبها أحسست بالاطمئنان، إلى التي أحبها مهما طال الزمان، إلى التي أعتبرها دائما وأبدا زهرة تفوح عطورا "**أمي الحبيبة**" أطال الله في عمرها .

إلى ساكن قلبي وضوء عيوني ربّ نعمتي ورعايتي، وفقه حياتي، من يبصر بنا لآخر دمعة لآخر بسمة، من أملك به السماح والكبرياء، إلى الذي لم يبخل علي بشيء ذالك أنه رمز التضحية وأقرب الناس لك طاعتي ياروحي يا" **أبي الغالي" أطال الله في عمرك.**

إلى التي غمرتاني بدعواتهما لي بالنجاح الدائم "جدتاي .

إلى من يحملون فعيونهم ذكريات طفولتي وشبابي ...إخوتي:موسى،سمير ،كريمو ،توفيق،نبيل الذين ساندوني طول مشواري الدراسي وتقديم الدعم المعنوي لي.

إلى أختي الوحيدة فتيحة.

إلى زوجة أخي وأختي الثانية وردة وأولادها دنيا فراح،والتوأمين محمد إياد وعماد الدين والى قرة عيني والكتكوت الصغير احمد ضياء الدين.

إلى خطيبي سليم وكل عائلته

إلى من ذاقت السطور عن ذكراهم فوسعهم قلبي..صديقاتي:سعاد أسماء عتيقة،نسرين ،منال أسيا إكرام،خديجة،نعيمة،حورية، عائشة، باتول،وصديقتي في المذكرة كريمة وعائلتها.

خيوطة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى :

الى أغلى ما أملك وأكبر سند لي ..... والدتي

الى من تغمد التراب رحمته .....والدي رحمه الله

الى من كانت سندي وقدوتي في حياتي ..... اختي هوارية

الى اخوتي واخواتي وأبناء اختي..... أحمد/ سارة/ مراد/ والكتكوتتان (سلسبيل/رحمة)

الى كل شخص قريب او بعيد ساهم ولو بكلمة .....صديقاتي /زميلاتي

.....اهدي هذه المذكرة راجية من المولى عز وجل أن تحظى بالقبول والنجاح.....

كريمة....

الملخص باللغة العربية

مستخلص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز السلوك الإبداعي ، ومن اجل الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع لدى الأفراد العاملين في المنظمة ينبغي لها أن تبذل جهدا ملحوظا لتوفير الثقافة التنظيمية المناسبة والداعمة للإبداع ، فالثقافة التنظيمية الإبداعية تشكل تحديا لأي منظمة تبحث عن التطور المستمر والتجديد نظرا لما لها من أثر في تكوين سلوك العاملين وتوجيهه نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بشكل عام.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على أداة الاستبانة لإجراء الدراسة، وقد تناولت هذه الأخيرة العاملين بقطاع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ، حيث تم توزيع (35) استبانة على عمال المؤسسة ، حيث استرجع منها (32) استبانة ، وتم معالجتها إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم تدقيق أداة الدراسة (الاستبانة) من قبل ، وخلصنا إلى النتائج التالية:

- تتحقق الثقافة التنظيمية على مستوى عال في منظمة محل الدراسة.
- يتحقق السلوك الإبداعي بمستوى عال لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على استكشاف الفرص في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على توليد الأفكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التحقق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التحدي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التطبيق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

Résumé:

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

Pour réaliser cette étude, l'utilisation de la méthode d'analyse descriptive et compter sur le questionnaire d'outils pour réaliser l'étude, et celle-ci adressé des travailleurs du Algérie Telecom Corporation de Médée, où la distribution de (35) pour identifier les travailleurs de l'entreprise, où il les a récupéré des questionnaires (32) ont été traités à l'aide du programme Le SPSS, l'outil d'étude (questionnaire) a été vérifié par un spécialiste, et nous avons conclu les résultats suivants:

- La culture organisationnelle est atteinte à un niveau élevé dans l'organisation en question.
- Le comportement créatif est atteint à un haut niveau parmi les employés de l'organisation en question.
- Il y a un effet statistiquement significatif de la culture organisationnelle sur l'exploration des opportunités dans la Société de télécommunications algérienne au niveau de signification 0,05.
- Il y a un effet statistiquement significatif de la culture organisationnelle sur la génération d'idées dans la Société Algérienne de Télécommunications au niveau de signification 0.05.

- Il y a un effet statistiquement significatif de la culture réglementaire sur la vérification dans la Société Algérienne de Télécommunications au niveau de signification 0,05.

- Il y a un effet statistiquement significatif de la culture organisationnelle sur le défi dans la société de télécommunications algérienne au niveau de signification 0,05.

- Il y a un effet statistiquement significatif de la culture organisationnelle sur la demande dans la Société Algérienne de Télécommunications au niveau de signification 0,05.

- Il y a un impact statistiquement significatif de la culture organisationnelle dans le développement du comportement créatif des employés de la Société Algérienne de Télécommunications au niveau de signification 0,05.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	أبعاد الثقافة التنظيمية وفق آراء مجموعة من الباحثين في الفكر الإداري	27
(1-3)	الخيارات المكونة لمقياس لكرت الثلاثي	81
(2-3)	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لسلم لكرت الثلاثي	81
(3-3)	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	82
(4-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و مؤشر قيم العمل	83
(5-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و مؤشر الانفتاح	84
(6-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و مؤشر العدالة الاجرائية	85
(7-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و مؤشر القدرة على تحمل المخاطر	85
(8-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و مؤشر التحسين المستمر	86
(9-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد استكشاف الفرص	87
(10-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد توليد الأفكار	88
(11-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد التحقق	88
(12-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد التحدي	89
(13-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد التطبيق	90
(14-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	91
(15-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	92
(16-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	93
(17-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الاقدمية	95

(3-18)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	96
(3-19)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات مؤشر قيم العمل	98
(3-20)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات مؤشر الانفتاح	99
(3-21)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات مؤشر العدالة الإجرائية	100
(3-22)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات مؤشر القدرة على تحمل المخاطر	101
(3-23)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات مؤشر التحسين المستمر	102
(3-24)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد استكشاف الفرص	103
(3-25)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد توليد الأفكار	104
(3-26)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التحقق	105
(3-27)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التحدي	106
(3-28)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التطبيق	107
(3-29)	اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على استكشاف الفرص في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	108
(3-30)	اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على توليد الأفكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	109
(3-31)	اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على التحقق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	110
(3-32)	اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على التحدي في مؤسسة	112

	اتصالات الجزائر بالمدية	
(3-33)	اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على التطبيق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	113
(3-34)	اختبار الانحدار البسيط لثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	114

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مستويات الثقافة التنظيمية	17
(2-1)	تشكل ثقافة المنظمة	24
(1-3)	مكونات الثقافة التنظيمية الابداعية	69
(2-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	78
(3-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	91
(4-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	92
(5-3)	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	94
(6-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الاقدمية	95
(7-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	97

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
مستخلص	
قائمة الجداول والأشكال	
فهرس المحتويات	
مقدمة	أ،ب،ج
الفصل الأول:الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
تمهيد	2
المبحث الأول:ماهية الثقافة التنظيمية	3
المطلب الأول:مفهوم الثقافة التنظيمية	3
المطلب الثاني:مكونات الثقافة التنظيمية	7
المطلب الثالث:أهمية الثقافة التنظيمية	10
المبحث الثاني:طبيعة الثقافة التنظيمية	12
المطلب الأول:وظائف الثقافة التنظيمية	12
المطلب الثاني:أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية	14

المطلب الثالث:أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين	18
المبحث الثالث:خلق الثقافة التنظيمية وإدارتها	20
المطلب الأول:بناء الثقافة التنظيمية وإدارتها	20
المطلب الثاني:أبعاد قياس الثقافة التنظيمية	24
المطلب الثالث:إدارة الثقافة التنظيمية	27
خلاصة	29
الفصل الثاني:الإطار النظري للسلوك الإبداعي وعلاقته بالثقافة التنظيمية	
تمهيد	31
المبحث الأول:ماهية السلوك الإبداعي	32
المطلب الأول:مفهوم الإبداع	32
المطلب الثاني:تعريف السلوك الابداعي ومراحله	38
المطلب الثالث:أبعاد السلوك الابداعي	41
المطلب الرابع:العوامل المؤثرة على السلوك الابداعي ومعوقاته	42
المبحث الثاني:تنمية السلوك الابداعي	45
المطلب الأول:مداخل تنمية السلوك الابداعي	45
المطلب الثاني:استراتيجيات تنمية السلوك الابداعي	47
المطلب الثالث:أساليب وتقنيات تنمية السلوك الابداعي	48
المبحث الثالث:السلوك الابداعي من خلال الثقافة التنظيمية	51
المطلب الأول:الثقافة التنظيمية الابداعية كأساس لتنمية السلوك الابداعي	51

المطلب الثاني:مكونات الثقافة التنظيمية الابداعية	53
المطلب الثالث:تأثيرالثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي	55
خلاصة	56
الفصل الثالث:الدراسة الميدانية	
تمهيد	58
المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	59
المطلب الأول:تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر	59
المطلب الثاني:فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر	60
المطلب الثالث:المديرية العملياتية بالمدية	61
المبحث الثاني:بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	66
المطلب الأول:الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	66
المطلب الثاني:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	78
المطلب الثالث:تحليل نتائج المتغير التابع والمتغير المستقل	84
المبحث الثالث:اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	94
المطلب الأول:اختبار الفرضية الأولى	94
المطلب الثاني:اختبار الفرضية الثانية	96
المطلب الثالث:اختبار الفرضية الثالثة	97
المطلب الرابع :اختبار الفرضية الرابعة	98
المطلب الخامس :اختبار الفرضية الخامسة	100

المطلب السادس : اختبار الفرضية الرئيسية	101
خلاصة	103
الخاتمة	105
قائمة المراجع	109
الملاحق	116

مقدمة

إن لكل منظمة ثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات حيث لازال العمل بالمنظمة يشكل أمرا يصعب فهمه، سواء كان من حيث تركيبها أو أدائها أو طبيعة العلاقات القائمة داخل المنظمات الفاعلة للدول المتقدمة، و في هذا الوقت الذي تتميز به البيئة بالتغير و التطور المتصارع بات لزاما على المنظمات مواكبة التطور كي تضمن البقاء و الاستمرار، و نقصد هنا بالتطور هو تطور الفكر وانفتاحه و تهذيبه ،و الابتعاد عن طرق التفكير التقليدية و الاعتماد على التفكير الإبداعي، و حتى تضمن مؤسسات الأعمال امتلاك قدرات إبداعية و تنميتها في محيطها، يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية و ما تتضمنه من قيم و معتقدات مشتركة بين العاملين في المنظمة،لتوجه سلوك الأفراد نحو استكشاف الفرص و توليد الأفكار و التحقق منها بالأساليب العلمية ليصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة.

تعد الثقافة التنظيمية احد محددات السلوك التنظيمي و منها السلوك الإبداعي باعتباره احد أنماط السلوك التنظيمي، من هذا المنطلق نحاول تحليل اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداع للعاملين في منظمة اتصالات الجزائر بالمدية .

يجب ان ندرك ان الثقافة التنظيمية تعد حجر الاساس في تنمية السلوك الابداعي للعاملين ، وكل محاولة لتنمية السلوكيات الابداعية يجب ان تنطلق من تهيئة الثقافة التنظيمية ليصبح للسلوك الابداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة.

ومن هنا يمكن طرح الاشكالية التالية :

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ؟

و للإجابة عن هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1-ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟

2-ماهي ابعاد الثقافة التنظيمية؟

3- ما هو السلوك الابداعي؟

4- هل تأثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي؟

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية نضع الفرضيات التالية:

1-إن الثقافة التنظيمية تساهم في توجيه سلوك العاملين.

2-إن السلوك الإبداعي يعمل على تشجيع التنافس بين العاملين لطرح أفكارإبداعية.

3- تباينت الابعاد وذلك باختلاف اختصاص واهداف الباحثين الا ان هناك قاسما مشتركا بينهم.

4-للثقافة التنظيمية تأثير واضح على السلوك الإبداعي.

أهمية الدراسة:

–أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاحه أوفشله في التأثير على السلوك الإبداعي للعاملين.

– تكمن أهمية دراسة السلوك الإبداعي وتنميته في مساهمته الكبيرة لتحقيق المنظمة مزايا تنافسية مستدامة.

– محاولة الربط بين المجالين (الثقافة التنظيمية و السلوك الإبداعي) وهذا يعتبر اضافة جديدة.

– محاولة الخروج بمجموعة من التوصيات اللازمة لتعميق مفهوم الثقافة التنظيمية في تعزيز و تطوير السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة ينصب على التعرف بشكل خاص على اثر الثقافة التنظيمية في إبراز و تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة وذلك من خلال الأهداف التالية:

1–التعريف بمفهومي الثقافة التنظيمية و السلوك الإبداعي.

2–التعرف على مستوى توافر الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في المنظمة محل الدراسة.

3–التعرف على اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة محل الدراسة.

منهج الدراسة :

–من اجل الإلمام بجوانب الموضوع و عناصره سنعتمد في دراستنا على الجانب النظري لدراسة الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي فاستخدمنا المنهج الوصفي في ذلك أما الجانب التطبيقي فاستخدمنا فيه المنهج الوصفي التحليلي و الذي ستتم معالجته باستخدام الاستبانة .

أدوات الدراسة :

قصد انجاز البحث سواء في قسمه النظري أو التطبيقي ، يتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها ولعل أبرز هذه الأدوات ما يلي :

1– البحث المكتبي : يتمثل في الاطلاع والاستعمال للمراجع والمصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2–الاستبانة : يعتبر تقنية أساسية لأنه يعطي إلى حد ما الحرية في الإجابة على الأسئلة بخلاف المقابلة.

حدود الدراسة:

للتحكم أكثر في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة ، ستكون حدود دراستنا كما يلي :

1-الحدود الموضوعية : تستهدف دراستنا معالجة أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ، أي أن المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية ، أما المتغير التابع فهو السلوك الإبداعي.

2-الحدود المكانية : لإسقاط موضوع الدراسة على أرض الواقع تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر لتوزيع الاستبيان فيها كأداة للدراسة ، وهذا لما تتمتع به هذه المؤسسة من مكانة وطنية في ميدان الاتصالات.

3- الحدود البشرية : سنقوم بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر على اختلاف مراكزهم الوظيفية (إطارات سامية ، إطارات ، أعوان تحكم ، أعوان تنفيذ) وذلك لقياس درجة ممارسة الثقافة التنظيمية ومستوى السلوك الإبداعي ، وكذلك درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظرهم .

4- الحدود الزمنية : امتدت دراستنا التطبيقية والتي تمت في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية فقد كانت خلال السنة الجامعية 2017- 2018.

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها ذات الصلة بموضوعنا نجد :

1-اثر الثقافة التنظيمية في الإبداع دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية مجلة علمية محكمة المجلد13 العدد1

للدكتور حسين علي الزعبي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية مامدى العلاقة بين ثقافة المنظمة والخصائص الديموغرافية؟ ومامدى تأثيرهما في الإبداع لدى العاملين في بيئة الأعمال الأردنية؟ ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي مدى توافر الإبداع لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية حيث تراوح الوسط الحسابي للإجابة عن جميع مؤشرات المقياس المتعلقة بالإبداع مابين (3.0232-4.5769)كما أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة ايجابية بين سنوات الخدمة وقيم الانضباط وقيم النمط الحر.

2-اثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملين في شركة الاتصالات الأردنية(دراسة ميدانية)دراسات العلوم الإدارية المجلد 33 العدد (2-2006) لمحمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي حيث قام الباحثين بدراسة الإشكالية التالية مامستوى الأهمية للاتجاهات أفراد وعينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة المستقلة(التمكين الإداري و الدعم التنظيمي) على حده في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)؟

وقد فسر متغير التمكين الإداري مانسبته (31%)من التباين في المتغير التابع في حين فسر متغير الدعم التنظيمي مانسبته (22%) من التباين في المتغير التابع .

3-اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب رسالة ماجستير في إدارةالأعمال للباحث حسام عبد الله الأحمد كلية الاقتصاد جامعة حلب سنة 2008 حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية :

ما مدى توفر الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع في مؤسسة الغزل والنسيج فقد كان للتسامح في الأخطاء القدرة التفسيرية الأكبر ثم التأكيد على روح الفريق في العمل وتحمل المخاطر؟

هيكل وتقسيمات الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة سنتناول الموضوع من خلال ثلاثة فصول :

الفصل الأول: هو الجانب النظري يتعلق بالثقافة التنظيمية وكل مايخصها من (مفهوم ،خصائص،أهمية،وظائف، أبعاد....الخ).

أما الفصل الثاني: فيتعلق كذلك بالجانب النظري للمتغير الثاني ألا وهو السلوك الإبداعي وسنتطرق فيه إلى (مفهوم الإبداع خصائصه وأنواعه بالإضافة إلى السلوك الإبداعي مفهومه وابعاده واستراتيجيات تنمية السلوك الابداعي ....الخ)

الفصل الثالث: سيكون فيه مبحث عن الثقافة التنظيمية الابداعية واثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي، اما باقي المباحث فستكون عبارة عن دراسة تطبيقية للمنظمة محل الدراسة فسنتناول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية ونتائج هذه الأخيرة تحليلها وتفسيرها.

الفصل الأول

تمهيد:

إن لكل مجتمع ثقافة خاصة به، فلكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها وتعتبر عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات و الذي ينبغي على قادة المنظمات ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها.

ولقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة و منظري الإدارة الاستراتيجية و السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات نظرا لما لها من دور فعال لتحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين وبالتالي التأثير على كفاءة و أهمية القرارات الإدارية ومما يزيد أهمية الثقافة التنظيمية لأنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها حيث تربط بين نجاح المنظمة و تركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع أعضاءها إلى الالتزام و العمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين أداء الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

و مادام موضوع البحث يعالج موضوع الثقافة التنظيمية فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع من خلال تحديد تطورها و مفهومها ومستوياتها، أنواعها، وظائفها، العوامل المحددة لها...الخ وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

يهدف هذا المبحث إلى بلورة التطور التاريخي للثقافة التنظيمية و مفهومها وخصائصها في ثلاث مطالب، خصص المطلب الأول لعرض التطور التاريخي للثقافة التنظيمية وتعريفها وخصائصها أما المطلب الثاني ستناول فيه مكونات الثقافة التنظيمية واما المطلب الثالث فسنتطرق فيه إلى أهمية الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعبر الثقافة التنظيمية عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء العمال والأداء الكلي للمنظمة إذ أن تماسك الثقافة في المنظمة اثبت بأنها المحدد الرئيسي للنجاح.[1]

أولا : التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

وفيما يلي عرض للتطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

أول من استعمل مفهوم الثقافة التنظيمية هو «JessikAliout»سنة1951حيث أكد «KishDibse» انه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وانه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997اذ استثنينا مقالي «عبد الله بندي» و«مزوار بالخضر».[2] وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية وهذا سنة 1981 واستعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول من طرف الصحافة المتخصصة سنة1980،وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية «BisnessKews» وأدرجت مجلة عنوانا خاصا «Enutrof »إلى أن جاء الباحثان «Indi& Dial»سنة 1982بكتاب تحت عنوان «erutlucetaroproc»واضعين بذلك المعنى الأول لهذا المفهوم فيما يذكر «houfstid»ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة«corporate culture» وكتاب البحث عن الامتياز سنة1982«search of excellence»وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح «الثقافة التنظيمية» باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجياتهم وإبداعهم[3].

---

[1] موسى نسيمة أميرة ، أهم المؤشرات السوسيو-تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة ، جامعة الجلفة ، مجلة آفاق للعلوم ،العدد 6، الجلفة ، 2017، ص414.

[2] .محمد بشير،**الثقافة والتسيير في الجزائر**(بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافات الصناعية)،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2017،ص7.

[3] .محمد بن غالب العوفي–الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة وتحقيق بمنطقة الرياض)– رسالة ماجستير في العلوم الإدارية–الرياض–2005– ص52.

ثانيا : تعريف الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين وهناك عدة تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية والتي سنحاول إبراز البعض منها فيما يلي:

-يعرفها wheleen :على أنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة

-يعرفهاKosen:على أنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة «رؤساء ومرؤوسين» من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة[1].

-وقد عرفها الكاتبGibsonوزملاؤه: على انها تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمعات تتكون ثقافة المنظمة من قيم و معتقدات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة[2].

يعرفهاNrobremrehs: على أنها نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملين في المنظمة بحيث ينسق هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة وهي مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارست أثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما[3].

-يعرفهاEhschienkm:وهو من أكثر التعاريف تداولا والتي يعرفها على أنها: مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدوها واصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل[4].

_يعرفهاBrown & Harvey:على انها نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك بها ويتفاعل معها أعضاء المنظمة مثل الفلسفة الإدارية والقيم والرؤية والأنظمة والقوانين والتعليمات والتكنولوجيا داخل المنظمة[5].

مما سبق نلاحظ مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية إلا أننا نرى هناك قاسما مشتركا بين جميع التعريفات تتمثل في عنصر مميز وهو القيم حيث تشير القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد و سلوكهم في المنظمات.

-تعريف: هي إطار معرفي مكون من الاتجاهات و القيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة[6].

---

[1] امل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الافراد واثرها على فاعلية التنظيم ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ،2000،ص47.

[2] سمير عباس ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD(دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج)،رسالة ماجستير، تخصص علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير ، عنابة ،2008،ص84.

[3] حسين حريم ، ادارة المنظمات (منظور كلي) ، دار حامد ، الطبعة 2،عمان ، 2009،ص257.

[4] ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2000،ص 106.

[5] لطفي عاكف وعبد الباري ،اثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على اداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية في الاردن ، مجلة الشؤون الاجتماعية ، العدد 109، عمان ، 2011 ، ص 13.

[6] محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ،الطبعة 1،مصر ،2005،ص 278.

ثالثا : خصائص الثقافة التنظيمية

تتأصل اي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الاساسية للعاملين في المنظمة يجعلها من الاهم ان تدرك انه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع.

فهناك جوانب عديدة لها تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن هنا يمكن بيان أهم خصائص الثقافة التنظيمية كالتالي:[1]

_تعتبر الثقافة عملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الافراد في بيئة العمل وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

_الثقافة التنظيمية عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان المصدر الرئيسي لها اي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

_الثقافة التنظيمية نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيل بعد جيل.

_الثقافة التنظيمية نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر المتمثلة في الجانب المعنوي: كالأخلاق والقيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد.

_وفي الجانب السلوكي كعادات وتقاليد أفراد المجتمع و الآداب والفنون والممارسات المختلفة بالإضافة إلى الجانب المادي وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

وهناك كذلك مجموعة اخرى من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية وهي كالتالي:[2]

1_الانتظام في السلوك و التقيد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات و طقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

2_المعايير:هناك معايير سلوكية فيها يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه كانتشار معايير لا تستعمل كثيرا ولا قليلا جدا بين العاملين.

3_القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية نسبة متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات.

4_الفلسفة:لكل منظمة سياستها في معاملة العاملين و العملاء.

5_القواعد:عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

[1] فاتح صحراوي ،اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية)، مذكرة ماستر،تخصص إدارة وتسيير مؤسسة ، جامعة المدية ،2016، ص27.

[2] حسين التهامي ، السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، الطبعة 1،مصر ، 2005،ص278.

6_المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

7_تسهيل عملية الابتكار ونقل المعرفة وعملية التحسين المستمر.

كما ترى ماجدة العطية أن هناك سبع خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية:[1]

1_الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

2_الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.

3_الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

4_التوجه نحو الناس: درجة الاهتمام بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

5_التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد.

6_العدوانية:درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم لسهولة و ودية تعاملهم.

7_الثبات:درجة تأكيد فعالية المنظمة والمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تتشكل الثقافة التنظيمية من تفاعل مجموعة من العناصر اهمها الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع بالإضافة الى الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها مع الصفات الشخصية للأفراد والتنظيم الاداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة واساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات ، وكذلك المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وتكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه .

وفي إطار التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية نجد انه هناك من يرى بانها تتكون من مكونات مادية وأخرى غير مادية وفيما يلي توضيح لكلاهما:

أولا: المكونات المادية للثقافة التنظيمية

لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية)للثقافة التنظيمية إلا من خلال تلك العناصر المادية للثقافة التنظيمية والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا والتي نلخصها فيما يلي :[2]

أ-الطقوس الجماعية والاحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثال اللغة المستعملة ، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية ،العيد السنوي لإنشاء

[1] ماجدة العطية ، السلوك التنظيمي (سلوك الفرد والجماعة)،دار الشروق للنشر والتوزيع ،الطبعة 1، عمان ،2003،ص 341-342.

[2] جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002، ص352.

المنظمة ،وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة وذلك بهدف نقل وتامين مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدى الطقوس الجماعية بمجموعة من الوظائف أهمها:[1]

*التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة .

*تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من اجل مكافأة العاملين او تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة يفعله العاملون المتميزون مما يؤدي الى خلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

ب_ الرموز: تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمنظمة إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرموز في حد ذاته والتي يصعب إدراكها بحواسنا وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل

أشياء وأفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد مثل شعار المنظمة أو علمها أو اسمها التجاري وكذا تصميمها المعياري وغيرها من الرموز الأخرى ،كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها.

ت-الطابوهات(المحظورات):ترتبط الطابوهات تلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها مثل الاحتفالات وبعض المشاكل والأحداث المأساوية التي مرت بها المنظمة ،وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب اقترافها مرة أخرى ،وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المنظمة.[2]

ثانيا: المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية

تعنى بالعناصر غير المادية تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا حيث أنها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة التنظيمية على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة التنظيمية ،وتتمثل هذه العناصر في:[3]

أ_ القيم التنظيمية :تعد القيم التنظيمية جوهر وأساس الثقافة التنظيمية لأنها من أهم محركات سلوك الإنسان إذ تعرف بأنها صور الأفراد بان المسلك الذي ينتهجونه هو المسلك المفضل مما يؤثر في اختيار طرق وأساليب وغايات التصرف وبهذا تكون القيم عبارة عن تلك المفاهيم الإنسانية عما صحيح أو خاطئ أو سيء وحسن أو ما هو مهم وغير مهم.

[1]Pascal lourant &FrancaiBauard ,Economie ,d entreprise BTS ,Tom2, éditions d organisation , parls , 1991,p247.

[2]Pascal lourant &FrancaiBauard ,P247,OP CIT

[3] ريف فرانسيس ومايك ورود كوك ، ترجمة عبد الرحمان هيجان ، القيم التنظيمية ،مكتبة الملك فهد العربية السعودية ، المملكة العربية السعودية ، 1995، ص 18.

ب-المعتقدات التنظيمية: تعرف هذه المعتقدات بأنها:

عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو ايجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الايجابية للأفراد مثل الحب والصداقة والتقدير والولاء التنظيمي والسعي من اجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة ،حيث نجد انه إذ أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها ايجابية ويكون لديه توجه مساند لوظيفته، الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها احد الأفراد ،ومن ثم يقبل على أدائها ويحرص على القيام بأعبائها وربما فيها العكس صحيح.

ج-الموروث الثقافي للثقافة التنظيمية: وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة فيها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنهم كتعرض احد المنتجات إلى عيوب أثناء مراحل انتاجها يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق.

ويشمل الموروث الثقافي ما يلي:[1]

-المؤسسون: يلعب المؤسسون دورا حيويا في توطيد مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية. فثقافة المنظمة ماهي إلا نتاج لثقافة المؤسسين فهم من يقومون بإرساء القواعد ووضعها كما يحددون الأنظمة والأساليب التي تبقى سارية مدة حياه المنظمة.

-سلوك قادة المنظمة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة التنظيمية ،فالعمال مدركون تماما ان الارتقاء الوظيفي مرهون بمحاكاة سلوك القادة ،ومن المؤكد أن العمال يؤثرون بأفعال القادة وأقوالهم ،إذا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال أفعال وممارسات الإدارة العليا. كما اكد«Schein» الدور الذي تلعبه القيادة لتشكيل الثقافة التنظيمية فهي من يؤسس ويغير الثقافة التنظيمية ،وان شخصية القادة ان لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها فهي جزء لايتجزء منها.

ومن أهم المتطلبات التي ينبغي على قادة المنظمة القيام بها للنجاح والتأثير في الثقافة التنظيمية:

*تحمل المسؤولية الشخصية عن قيادة الثقافة وملاحظتها من جميع الوجوه من خلال الالتزام النموذجي بالمعتقدات الأساسية ودعم التفكير الاستراتيجي الذي يدعم ازدهار الثقافة.

*الاستعداد الدائم لتعديل محتوى رسالة المنظمة الناتج عن نقاشات متعددة المستويات ،ومشاركة فاعلة لكافة العمال بالمنظمة.

*استخدام الموروث الثقافي للمنظمة لدعم التطوير بالكيفية المثالية التي تستفيد من الماضي لصقل الحاضر وتتقبل الحاضر الذي يؤسس للمستقبل ولايهمل الماضي .

[1] بلال خلف السكارنة ،التطور التنظيمي والإداري ،مطبعة الصدفي ، الطبعة 1 ، عمان ، 1992، ص373-374.

*تشخيص التصرفات التي تؤثر على جميع عناصر الأداء التي تسهم في الارتقاء بالمنظمة ككل وفقا للتوقعات الاستراتيجية التي تضعها القيادة.

_الأبطال: وهم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها وتميزوا بالإنجازات ،أعمال ،أفكار وأخلاق استثنائية وهم عادة المؤسسون او بعض العمال العاديين ممن فاجؤو المنظمة بأفكار إبداعية.

_نشاط المنظمة: يقصد به النشاط الرئيسي الذي تنتهجه المنظمة وهو مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة(تكنولوجيا، معرفة الأسواق، القدرات التنظيمية...)فهي تعبر عن القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الولاء لدى العاملين.

_التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي 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 وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.[1]

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي في كونها تعطي للمنظمة هويته المحددة حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والفهم و القواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضاءها بالداخل كما إنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل و تكمن أهميتها في ما يلي:[2]

_ان الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها.

_هي القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتصارعة في الأسواق المحلية و العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات فهي تعمل على دمج غايات وطموحات الأفراد داخل المنظمة بأهدافها العليا.

_هي الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات وفي المقابل هي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها وخروجها من السوق إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية.

_إنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.

_هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

_تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا ومؤيدا ومساعدا لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين ويرتقون بقيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

[1] بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 374.

[2] محمد قاسم القريوتي ،السلوك التنظيمي (دراسة سلوك الإنسان الفردي والجماعي المختلفة)،الطبعة 4،عمان،2003،ص414-415.

_تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا مؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة اقدر على التغيير واحرص على الإفادة منه

وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

_تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات.

_تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين و المنظمات التي تبنى قيم الابتكار و التفوق وتستهوي المبدعين وتكافئ التطوير و التميز ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

_تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فان عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد فالثقافة التنظيمية تزود بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.

_تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه ،أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه.

_تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فانه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه[1].

_تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

_إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.

_الثقافة التنظيمية تعتبر عاملا مهما في جلب العاملين الملائمين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافؤ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دوافع ثبات الذات.

_تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

_الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

[1] محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة 3، عمان ،2005 ، ص113-114.

_تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فان عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد فالثقافة التنظيمية تزود بهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام[1].

_تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه.

_تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.[2]

[1] أحمد موسى المهدي أبو سمورة ، الثقافة التنظيمية واثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين ، رسالة دكتوراه ، تخصص ادارة اعمال ،جامعة السودان ، 2014،ص40.

[2] مصطفى محمود ابو بكر ، ادارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية ، مصر، 2008، ص 78.

المبحث الثاني: طبيعة الثقافة التنظيمية

تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة الى اخرى وتتعدد مستوياتها وسوف نتطرق في هذا المبحث الى اهم وظائف وفوائد الثقافة التنظيمية ومختلف انواعها ومستوياتها بالإضافة الى عرض تأثيرها على المنظمة والعاملين .

المطلب الأول: وظائف وفوائد الثقافة التنظيمية

أولا : وظائف الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الوظائف الهامة والأساسية باعتبار أنها القلب النابض بالنسبة للمنظمة ونذكر منها:[1]

1_توجد الثقافة التنظيمية للشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.

2_تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية.

3_تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

4_تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

5_تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك .

6_تحديد طريقة التعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.

كما يمكن تلخيص الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية حسب ما اشار اليه حسن حريم الى أربع وظائف:[2]

1_تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات تمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك ويقوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة ويزيد من شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

2_تسهيل العمل الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقة، الأمر الذي يخلق الالتزام برسالة المنظمة ،ذلك ان تفكير الأفراد عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي بفعل الثقافة التنظيمية المسيطرة.

3_تعزيز استقرار النظام: تشجيع الثقافة على تنسيق التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل .

[1] حسين فلاح عداي الحسني ، الادارة الاستراتيجية (مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص94.
[2] حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 260-261.

4_تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يريدون من حولهم فالثقافة التنظيمية توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

ثانيا : فوائد الثقافة التنظيمية

ان الثقافة التنظيمية لا تمثل أي فائدة إلا إذا ساهمت في حل مشاكل المنظمة في التكيف والتنظيم وفيما يلي عرض لمختلف فوائد الثقافة التنظيمية:[1]

1_الثقافة كهوية: تمثل المنظمة من مدخل ثقافي معين أي تملك هوية تميزها عن غيرها على صعيد المتغيرات التقليدية لنظريات المنظمات(القطاع، النشاط، التكنولوجيا، الحجم)كما يفضل البعض مصطلح ثقافة عن الثقافة حيث تستعمل الهوية بشكل مهم بمتغير تسمح للمنظمة بتحديد استراتيجياتها التي تسمح لها بالتكييف افضل مع الهوية ولايوجد نماذج للإدارة مبنية على التقليد.

وان الهوية يجب ان تكون محددة وواضحة فالهوية توجد فقط في مستوى الحكايات والسلوكيات السطحية او قيم صريحة وواضحة بل هي القاعدة المنطقية لأنظمة التسيير التي تطورت في المنظمة وذلك لما تتميز به من فعالية ويساهم وجودها في المنظمة في ضمان استمرارية هذه الأخيرة.

2_الثقافة كعامل انسجام: إن تقييم نتائج المنظمة أصبح مرتبط بمدى تناسق وارتباط القرارات المتخذة والنتائج المحصل عليها مقارنة وهوية المنظمة مما يتأكد مرة أخرى انه لا توجد نماذج للتقليد في الإدارة بل تحقيق تناسق وترابط في اتخاذ القرارات وتطبيقات التسيير.

3_الثقافة والجمود: الثقافة ليست وضعية ثابتة بل تتطور لأنها تمثل نظام تدريب وتعليم متواصل للمنظمة فهي تحقق الميراث لا يمكن المساس به كما أنها لا تعني التحجر فثقافة المنظمة ليست متصلبة بل تتميز فقط ببطء تطوراتها كما تسمح لنا عملية استخراج أو معرفة الملامح الثقافية بتحديد حر في إمكانيات التغيير وهذا ما يمثل فائدة وحدود هذا المدخل.[2]

المطلب الثاني: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية حيث تؤثر مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين ،وتعد عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات ،والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدراءها أن يفهموا أنواعها ومستوياتها لكونها الوسط البيئي الذي يعيش فيه.

[1] ابتسام عاشوري ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة الترقية والتسيير العقاري لمدينة الجلفة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ،جامعة بسكرة، 2015، ص103.

[2] ابتسام عاشوري ، مرجع سابق ، ص 103.

أولا :أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة تختلف حسب التقسيم الذي يستخدم ،كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ،وفيما يلي عرض لهاته الأنواع:[1]

1_الثقافة البيروقراطيةerutluccitarcuaerub:وتكون سائدة أكثر في المنظمات الحكومية لأنها تعتبر بيئة مستقرة ومناسبة لهذا النوع من الثقافات حيث أنها تعتمد على التسلسل الهرمي فتكون السلطات والمسؤوليات واضحة مقسمة فالكل يعمل في نظامه وفي حدود سلطاته وهي أكثر ما تكون قائمة على أساس الرقابة والسلطة.

2-الثقافة الإبداعيةerutlucevitavonn:الإبداع هنا قد يكون فردي أو جماعي وتحتاج هذه الثقافة إلى توفير مناخ مناسب يتميز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحدداتها حيث تتميز هذه الثقافة بالتعاون الصراحة والاحترام المتبادل بين العاملين ومثل هذه الثقافات لابد آن تدعمها الإدارة العليا.

وتوفر لها المناخ المناسب الذي يستقطب المبدعين وهذا نجده اكثر في المنظمات ذات التطور السريع مثل منظمات التكنولوجيا حيث يظهر في كل يوم شيء جديد ودرجة المنافسة فيها عالية.

3_ثقافة التعاطف الإنسانيerutlucevitrppus:ويركز هذا النوع من الثقافة على العلاقات الجيدة والأجواء الأقرب للعائلة للعمل وتكثر هذه الثقافة في المصانع الصغيرة الحجم القليلة العدد والمنظمات العائلية.

4_ثقافة الأجراءerutlucyranecrem:ما يميز هذه الثقافة عن غيرها أن تقوم على هدف واحد وهو انجاز العمل المكلف به، وهنا تكون رسالة المنظمة وأهدافها واضحة فالجميع يسعى لإنجاز العمل في المنظمة فلا يكون هناك وقت للصداقة كما أن التعامل بين العاملين يكون بصفة رسمية ومنطقية دون مشاكل أو معوقات وهذه الثقافة أكثر ما نجده في الشركات الربحية.

5_الثقافة المتناثرةerutlucdetnemgarf:وتتصف بالرسمية العشوائية حيث أن نسبة الغياب فيها عالية لان الموظفين لا يتواجدون إلا عند الضرورة لذلك ليس غريبا أن لا يعرف العاملون بعضهم البعض لأنهم لا يلتقون إلا نادرا وكنتيجة طبيعية لهذا الأمر يصبح الولاء للمهنة التي يعملون بها وليس للمنظمة.

6_ثقافة الجدارة: ومن مميزاتها تشجيع التميز و الإبداع والأفكار الجديدة، وتكون القيادة في ثقافة القيادة حالمة ذات الرؤى البعيدة التي تعتمد على المعايير الدقيقة مع تشجيع العاملين على تحقيق اعلي النتائج وعادة ما تعتمد استراتيجياتها على النجاح والتميز والريادة في مجال التقنية غير المسبوقة[2].

---

[1] ابتهال شكري شير، اثر بعض عناصر الثقافة على الاستعداد لمواجهة الازمات ، رسالة ماجستير ،قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007، ص14.

[2].ابتهال شكري شير،مرجع سبق ذكره،ص15.

[2].موسى سلامة اللوزي،السلوك التنظيمي(مفاهيم معاصرة)،ص168.

[3].الياس سالم،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية(دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم)،رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية،جامعة المسيلة،2006،ص11.

7_ثقافة القوة: وتتمثل في قوة اتخاذ القرارات المتمركزة في يد عدد محدد من الأفراد حيث وصف هندي هذه القيم بأنها(تبدو وكأنها نسيج عنكبوت بسبب تركز القوة والنفوذ في يد الأسرة المالكة للتنظيم)والتي قد تكون قادرة على التغيير والتكيف السريع مع البيئة [2].

8_ثقافة الدور: قوة هذه الثقافة وما تتضمنه من قيم تكون في الوحدات الوظيفية للتنظيم ،والمنفذة للقرارات التي يتم اتخاذها في قمة الهرم الراداري أما السلطة فلا تبنى على المبادرات الفردية ولكنها تبنى عن طريق الوصف الوظيفي، وتعتبر السلطة الخاصة بقوة الموقع الوظيفي أمرا شرعيا، أما قوة الشخصية فهي مرفوضة وتتلاءم هذه الثقافة وقيمها مع التنظيمات الإدارية المستقرة.[3]

9_ثقافة الارتباطRelated:هي ثقافة تضع قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين وقيم التعاون ووحدة النهاية ،تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركاتهم لضمان سرعة مقابلة التغيير بالحاجات من البيئة، وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين ،ويسود المنظمة مناخ الإبداع، وهنا يؤكد المديرون على قيم التعاون ،وبناء الاعتبار لكل من العاملين والزبائن والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة فمثلا تعمل شركة كوكا كولا على إشاعة ثقافة الارتباط كونها احد محددات نجاحها.

10_ثقافة قادرة على التكيفAdjustment:تصف الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المنظمة على تفسير إشارات وتحديات البيئة وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة تنبثق هذه الثقافة في بيئة تتطلب استجابة سريعة ويتخذ القرار بخطر عال يشجع المديرين القيم الداعمة لقدرة المنظمة لضمان سرعة اكتشاف الإشارات والتحديات من البيئة وتفسيرها وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة يكون العاملون مستقلين بقراراتهم وأحرارا بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة، والاستجابة للزبائن بقيمة عالية ،كذلك يكون المديرون فاعلين لخلق التغيير بواسطة التشجيع والدعم والمكافأة وتكريم الإبداع والتطبيق وأسلوب التعامل مع الخطر.[1]

ثانيا :مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية هي:[2]

1-المستوى الأول:

ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد ، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة ،والقصص والرموز.

2-المستوى الثاني:

ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وماهو مقبول من أنماط السلوك.

3-المستوى الثالث:

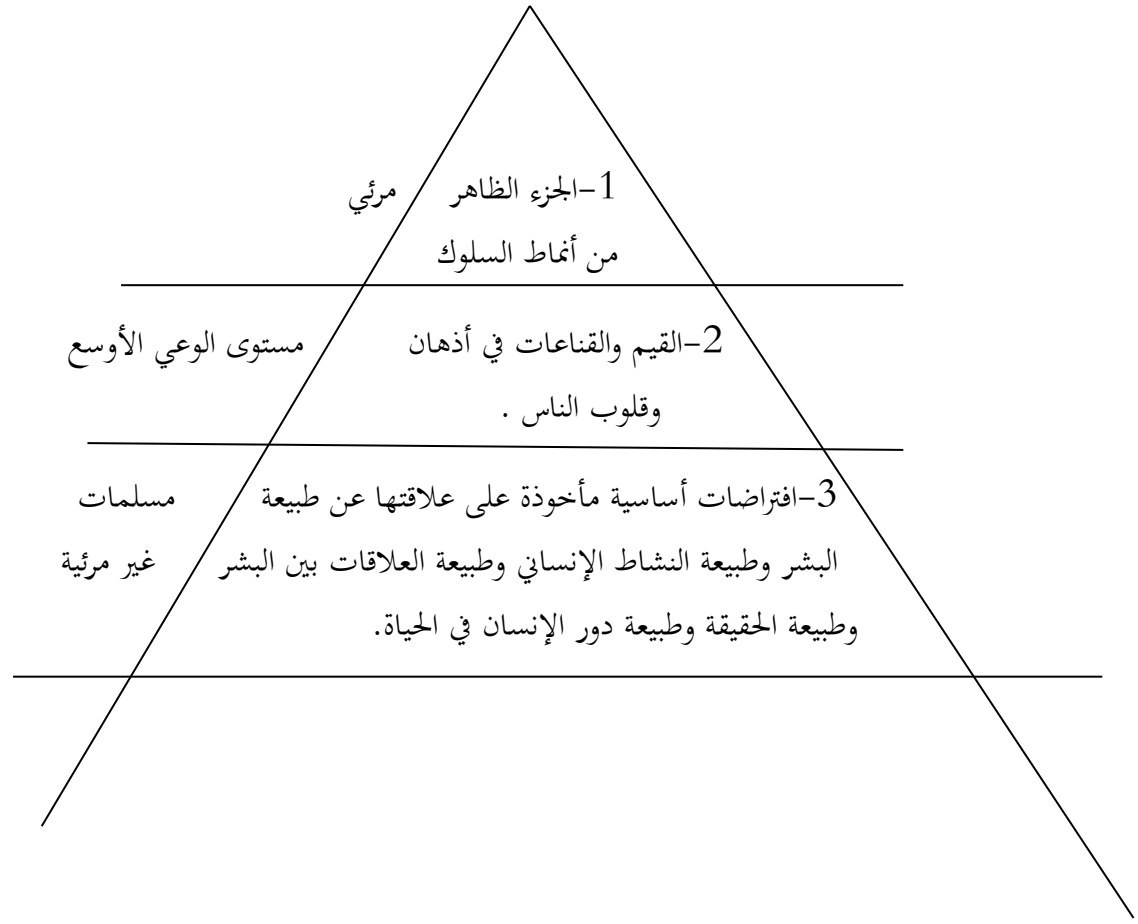
[1]ماجد عبد المهدي مساعده،السلوك التنظيمي،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،الطبعة 1،عمان،2016،ص332-333.

[2] سمير يوسف محمد عبد الاله ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2006، ص36.

ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.[1]

ويوضح الشكل التالي هذه المستويات الثلاثة:

الشكل رقم (1-1): مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: سمير يوسف محمد عبد الاله ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2006، ص36.

ومن جانب اخر باعتبار المنظمة ككيان اجتماعي فهي بالتالي تتكون من افراد لكل منهم أخلاقياته وأعرافه وتقاليده ومن ثم تنشا قيم وعادات وتقاليد يجب الالتزام بها على مستوى النشاط أو المهنة الواحدة كما أن المنظمة تتكون من وظائف وأقسام عدة فتنشا الثقافة التنظيمية والثقافة الفرعية كما ان منظمات اليوم تعمل في ظل بيئة

[1] سمير يوسف محمد عبد الاله، مرجع سابق ، ص 36.

عمل الدولية وبالتالي قد تنشا ما يسمى بالثقافة الدولية ومن خلال هذا تبرز عدة مستويات من الثقافة التنظيمية تتمثل في:[1]

1-الثقافة الفردية: لكل فرد معتقداته وقيمه ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون هذه الخصائص وراثية وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه او عن الدين او قد تكون خليط من كل ما سبق وبالتالي لكل ثقافته التي تختلف من شخص لأخر.

2-الثقافة التنظيمية والثقافة الفرعية: قد تكون للمنظمات ثقافة مختلفة في أماكن العمل حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية داخل إدارات وأقسام وقطاعات المنظمة.

3-الثقافةالوظيفية: تختلف الثقافة في المنظمات وذلك حسب نوعية النشاطات والصناعات المختلفة فغالبا ما توجد بعض القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمات ما وفي نفس الوقت تعتنقها معظم أو جميع المنظمات العاملة بنفس النشاط أو المهنة.

4-الثقافة المجتمعية: تستمد الثقافة في هذا المستوى من المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة والمتمثلة في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة والتي ينقلها الأعضاء عن المجتمع داخل المنظمة[2].

المطلب الثالث: اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين

ان للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة ومكوناتها والعاملين بها ونقصد بمكونات المنظمة هيكلها هو مجموع وظائفها بالإضافة للأساليب والاجراءات التنظيمية على المنظمة والعاملين بها اهمها في ما يلي:

اولا: اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

الثقافة التنظيمية هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب ادوارا عديدة في المنظمة ومن اوضح هذه الادوار ، علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي ، واثرها على الانتماء التنظيمي بالإضافة الى اثرها على فعالية المنظمة ، وفيما يلي عرض لمختلف التأثيرات :

1-اثرالثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة :

يرى الكاتب «Jay Barney»ان الثقافة التنظيمية يمكن ان تؤدي الى انتاجية اقتصادية اعلى حينما تكون الثقافة التنظيمية مصدر ميزة تنافسية ، وذلك شريطة ان تكون لهذه الثقافة اي بمعنى ان تساعد على الانجاز والاداء الافضل ،وان تكون نادرة وغير قابلة للتقليد .

ان فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين الثقافة التنظيمية وبيئة المنظمة واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها ، فمن ناحية يجب ان تتوافق الثقافة التنظيمية مع البيئة الخارجية ، اي بمعنى ان تتكيف وان تتضمن

[1]حسين حريم،السلوك التنظيمي(سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال)،دار حامد للنشر والتوزيع ،الطبعة1،عمان،2004 ،ص315.

[2] حسين حريم، السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)،مرجع سبق ذكره،ص 315.

الثقافة التنظيمية القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية ، اما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية من الضروري ان تكون الثقافة التنظيمية مناسبة وداعمة لاستراتيجية المنظمة ، وان أي تغييرات في استراتيجية المنظمة تتطلب اجراء تغييرات متزامنة في الثقافة التنظيمية ، والا فمن المحتمل ان يكون مصيرها الفشل .[1]

2-اثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي :

اجريت دراسات عديدة بشان مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي ، وقد دلت بعض الدراسات على ان الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الادارية كالقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات .....الخ ، وان ملائمة الهيكل التنظيمي للثقافة التنظيمية يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة ، كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الافراد وهذا يؤدي الى نوع من الرقابة الضمنية ، وبالتالي ينخفض اهتمام الادارة بوضع الانظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الافراد.[2]

3-اثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي :

تزود الثقافة التنظيمية العاملين الاحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على القيم التي تسود المنظمة كلما كان هناك ارتباط قوي للعاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بانهم جزء لا يتجزأ منها ، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة ، فكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية كلما زاد ايمان الافراد وانتمائهم التنظيمي ، ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء ، بمعنى ان التفاف الافراد حول الثقافة التنظيمية يجعلهم أكثر ولاء للمنظمة ما يدفعهم الى تحقيق الاداء المتميز ، فالتنظيمات المستقرة والقوية تكون قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين ، وتجعلهم اكثر ولاء وانتماء لها .

ثانيا : اثر الثقافة التنظيمية على العاملين

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين على النحو التالي :

1-تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث ان الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الافكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بانهم جزء حيوي منها .

2-تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.

3-مساعدة العاملين على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة

4-تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات اهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما انها هامة بالنسبة للموظفين القدامى فالثقافة تقود اقوال وافعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله

[1] وهيبة عيساوي ،اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة الشبه الطبي بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار)، رسالة ماجستير،تخصص حوكمة الشركات ، جامعة تلمسان ، 2012، ص45-46-47.

[2] احمد علماوي ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE بغرداية)، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ،جامعة ورقلة ، 2010، ص70.

أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الاوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت .

ويمكن القول ان الاليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية هي : اجراءات اختيار الموظفين ، الممارسات الادارية ، طرق التنشئة المتبعة ، فتظهر هذه الثقافة التنظيمية في طرق التعبير عنها ، فهي تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الافراد العاملين في المنظمة ، وبالتالي يظهر اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من خلال علاقة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والاداء .[1]

المبحث الثالث : خلق الثقافة التنظيمية وادارتها

يهدف هذا المبحث إلى التفريق بين بناء الثقافة التنظيمية وادارة الثقافة التنظيمية ، بالإضافة الى اليات تشكيل الثقافة التنظيمية واهم ابعاد الثقافة التنظيمية

المطلب الاول :بناء الثقافة التنظيمية واليات تشكيلها

تتشكل الثقافة التنظيمية من رؤية وفلسفة كبار القادة والمرؤوسين حيث يبدأ مؤسسو المنظمات أعمالهم ببناء ثقافة المنظمة وعادة ما تطور المنظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات والتي تعد احد أسباب نجاحها حيث أن نجاح المنظمة هو نتيجة لما تفعله المنظمة ولكيفية تكوين استراتيجيتها الثقافية .

أولا: بناء الثقافة التنظيمية

يرى غريفنGriffinأن عملية بناء ثقافة المنظمة هي عملية بها قيمها الاستراتيجية مع قيمها التنظيمية ويتم ذلك من خلال عدة خطوات:

1_خلق الرؤية: هي اللوحة التي تظهر ما تحب ان تكون عليه المنظمة مستقبلا من خلال بعض النقاط فهي تصور كيف تتحد الاستراتيجية والقيم التنظيمية لخلق مستقبل المنظمة وتؤثر في تركيب الاستراتيجية والقيم التنظيمية كما يصل تأثيرها إلى الأداء المطلوب من العاملين والحكمة التقليدية تقتضي أن تكتب عبارة الرؤية في البداية لكن الخبرة تقترح أن ترسخ الاستراتيجية والقيم الثقافية أولا لتكون الرؤية ذات مغزى.[2]

2_صياغة القيم الاستراتيجية :إ ن القيم الاستراتيجية تعبر عن المعتقدات الأساسية حول بيئة المنظمة التي تنظم استراتيجيتها ،وتنمي التوجه نحو عمليات المسح البيئي والتحليل الاستراتيجي للتعرف على احتياجات السوق التي تستطيع المنظمة تلبيتها فالقيم الاستراتيجية تؤثر في ربط المنظمة مع بيئتها.

3_تطور القيم التنظيمية: القيم التنظيمية هي القيم التي يتصرف بموجبها العاملين لتنفيذ القيم الاستراتيجية في المنظمة فعلى المنظمات أن تطور قيم تنظيمية ترتبط مع قيمها الاستراتيجية ،إضافة إلى أن العاملين يحتاجون إلى قيم تنظيمية تؤدي إلى تصرفات تدعم وتتوافق مع القيم الاستراتيجية للمنظمة.[3]

[1] وهيبة عيساوي ،مرجع سابق ، ص 46-47.
[2] احمد علماوي ،مرجع سبق ذكره ، ص57.
[3] Ricky wgriffin,organisationnel Behavior,Houghton,Mifflincompany, New York,1998,p518

4_صياغة الأهداف: قد أعقل غريفن هذه الخطوة بعد خلق الرؤية المستقبلية يجب على المنظمة صياغة الأهداف التي تمثل النتائج المستقبلية التي ترغب المنظمة بالوصول إليها وهذه الأهداف لم تأت من فراغ بل جاءت نتيجة لربط الماضي بالحاضر وصولا إلى المستقبل، إن عملية صياغة الأهداف تحول اتجاه المنظمة نحو تحقيق أهداف محددة وتمنع الانحراف والقيام بالأنشطة غير الهادفة وبالتالي تحقيق لغاية من وجود المنظمة ولتحقيق هذه الأهداف لابد من سد الفجوة التي قد تظهر بين القيم الاستراتيجية والأهداف او الخطط والإجراءات فصياغة الأهداف يجب أن تكون منسجمة مع القيم الاستراتيجية.

5_البدء بتطبيق الاستراتيجيات :يتم تطبيق الاستراتيجيات بناء على القيم التنظيمية لإنجاز الرؤية .هذه الاستراتيجيات تغطي العديد من العوامل من تطوير التصميم إلى توصيف الوظائف وتدريب العاملين الذين يتشاركون في القيم التنظيمية ويحملونها معهم.

6_تعزيز السلوكيات التنظيمية: من خلال هذه الخطوة تعزيز سلوكيات العاملين الذين يتمثلون القيم التنظيمية ويطبقون استراتيجيات المنظمة والتعزيز و يمكن بأخذ عدة أشكال:

أ_ نظام المكافآت الرسمي في المنظمة فيجب أن يكافئ السلوك المرغوب.

ب_ القصص يجب أن تنشر المنظمات تصرفات العاملين التي تمثل القيم التنظيمية.

ج_ يجب أن تقيم المنظمة الاحتفالات والطقوس التي تركز على فعل العاملين للأشياء التي تفيد في تنفيذ رؤية المنظمة وهكذا فان عمليات التعزيز تربط بين القيم الاستراتيجية والتنظيمية وبين بناء الثقافة التنظيمية.[1]

ثانيا: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية هي:

1_اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية وذلك خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات ان لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

2_الممارسات الإدارية: أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها و معاقبتها ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية ولكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث يتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء وان كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ،بل يحصل العكس إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو

[1] كاظم نزار الركابي، الإدارة لاستراتيجية (العولمة والمنافسة)،دار وائل للنشر،عمان،2004،ص181-197

لم يكن ذلك بشكل واضح ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جديدة ولكن مغايرة كما هو موجود فعلا.[1]

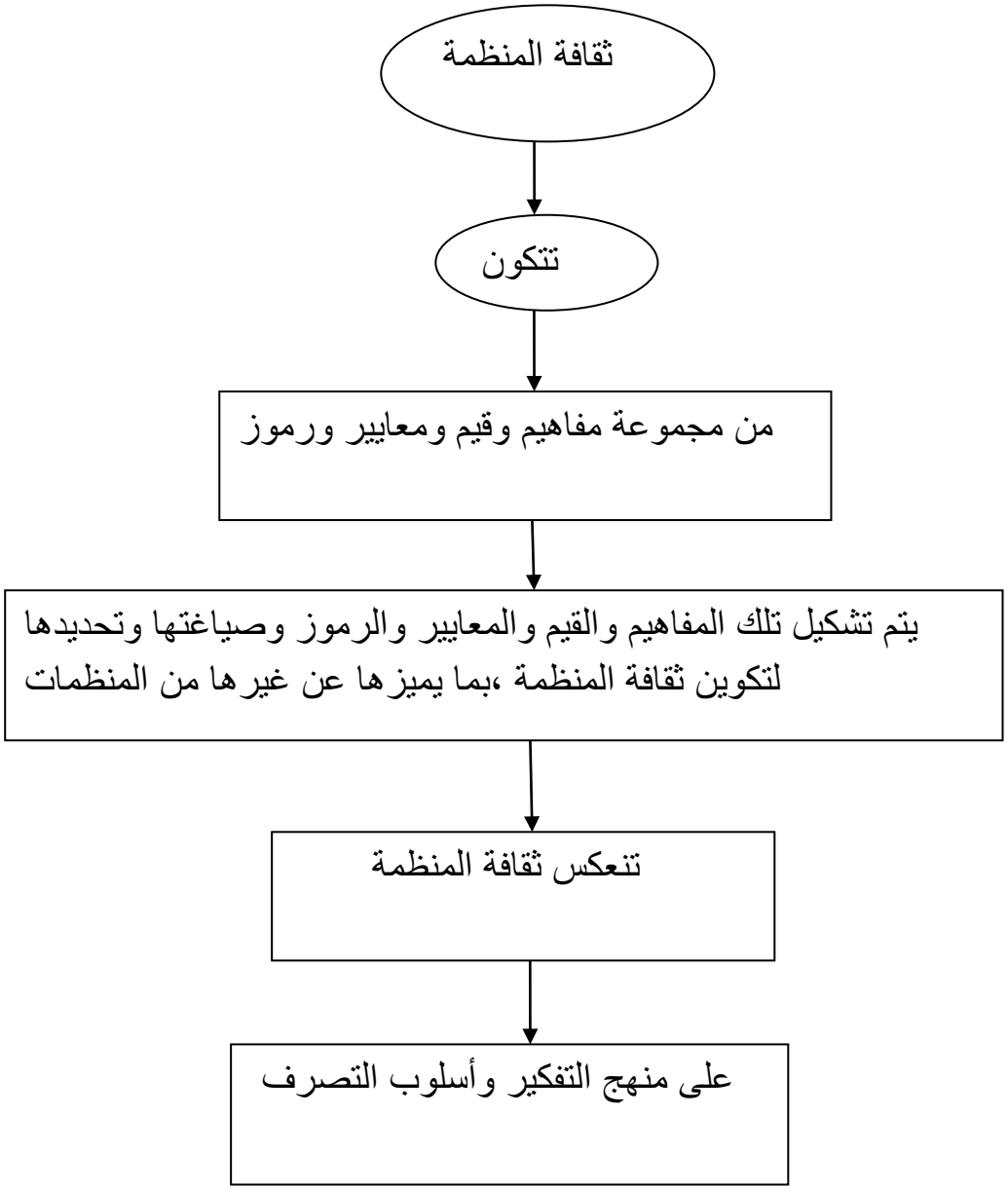
3_التنشئة والتطبيع: يلزم التثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين و التلقين بعملية التدريب.

فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي ليتعلم من خلالها الموظفون الكثير من المنظمة وأهدافها وقيمها ،وما يميزها عن المنظمات الأخرى وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا اقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.[2]

والشكل الآتي يوضح كيف تتشكل الثقافة التنظيمية

[1] فاتح صحراوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.
[2] وهيبة عيساوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

شكل رقم(1–2):تشكل ثقافة المنظمة



المصدر: جمال الدين محمد المرسي واخرون ، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ،2002، ص359.

المطلب الثاني: أبعاد قياس الثقافة التنظيمية

لكل مجتمع ثقافته الخاصة به والتي تتميز في خصائصها وسماتها عن الثقافات الأخرى ، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالها ونظم العمل وإجراءاته وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات ، إذ أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع بشأن أبعاد الثقافة التنظيمية ، وقد تسعفنا توجهات الباحثين في الفكر الإداري لرسم تلك الأبعاد.[1]

الجدول رقم(1-1): أبعاد الثقافة التنظيمية وفق آراء مجموعة من الباحثين في الفكر الإداري .

ت	اسم الباحث والسنة	الأبعاد
1	Gerloff,E.A;1985.	اللغة ،الأساطير ، الطقوس ، بيئة العمل ، شبكة الثقافة ذاتها .
2	Jaeger,A.M ,1986.	البعد عن مركز القوة ، تجنب عدم التأكد ، الفردية ، الرجولة.
3	Ford,R.C.Armandi,B.K&Heaton ,c.p.1988.	المعايير ، العادات ،الأعراف ، القوانين ، اللَغة ، الرموز ، الطقوس.
4	Stephen , 1990.	المبادرة الفردية ،تحمل المخاطرة ،التوجيه الكامل ، دعم الإدارة ، الرقابة ، الهوية ، نظم العوائد ، تحمل النزاع ، أنماط الاتصال.
5	Oreilly 3,C.A ,chatman. J&Cald well,df.1991.	الإبداع ، الاستقرار، احترام الفرد، التوجه نحو النتائج ، التوجه نحو التفاصيل ، التوجه نحو الأخرين ، الكفاح ، التشويق .
6	Cox , TH ,lobel ,S.A& Mcleod,1991.	الفردية ، الجماعية .

المصدر :نوال يونس محمد وبسمان عبد اللطيف سليم ، اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الفردي بجامعة الموصل ،مجلة تنمية الرافدين ، العدد96 المجلد 36 ، العراق ، 2009،ص35.

تباينت الأبعاد في أطرها واتجاهاتها ومراد ذلك إلى تعدد مجالات الباحثين وتباين اختصاصاتهم وأهدافهم نحو الأبعاد المحددة لقياس مستوى الثقافة التنظيمية ، وعلى الرغم من هذا التعدد والتباين نرى أن هناك قاسما مشتركا بين تلك الأبعاد كون هذه الأبعاد تتسم ب :[2]

[1] مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الطبعة 1 ، 2003 ، ص 30.

[2] نوال يونس محمد وبسمان عبد اللطيف سليم ، اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الفردي بجامعة الموصل ،مجلة تنمية الرافدين ، العدد96 المجلد 36 ، العراق ، 2009،ص**36.**

- التكرارية والتداخل .
- تجسد حقيقة ما يمتلكه الأفراد من قيم ومعايير وما يستطيعون إنجازه والاستفادة من معطياته .
- تؤشر درجة ارتباط وتأثير هذه الأبعاد في تعزيز مستويات الإبداع الفردي.

وفي ما يلي عرض لأبعاد الثقافة التنظيمية التي تتماشى مع توجهات بحثنا الحالي في ظل الاهتداء بطروحات Daft:

1-قيم العمل: أكد«Schermerhom» أن قيم العمل هي قلب الثقافة التنظيمية كونها تساعد على تغيير الأنشطة الروتينية إلى تصرفات مهمة وتسهم في تأمين عملية ربط المنظمة بالقيم ، مما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية وعاملا فاعلا في الإبداع ،ويرى« خليف » أن القيم لها تأثير فعال في ميدان العمل التنظيمي ، وبالتالي مؤشر حركي لفاعلية التوجيه وإقرار السلوك التنظيمي للأفراد في ظل مختلف الأوضاع والظروف التنظيمية نظرا لما لها من امتدادات وآثار في أعماق الذات الإنسانية إلى الحد الذي يجعلها الأساس الذي تبنى عليه الكثير من المعاير.

2-الانفتاح: وهي عملية تدفق الأفكار والمعلومات على نحو حر بين أقسام المنظمة ، مما يتيح للعاملين في تلك الأقسام تنسيق أعمالهم وهذا يأتي من إدراك المنظمة كنظام متكامل والانفتاح على المجتمع ككل للاستفادة من كل المتغيرات المحيطة بالبيئة للوصول إلى الإبداع الذي يسعى إليه الفرد .

3-العدالة الإجرائية : يرى«Daft» أن العدالة الإجرائية هي القيمة الرئيسة للثقافة التنظيمية إذ تتيح للفرد الفرصة لإبداء أرائه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات وإدراك الفرد للعدالة الإجرائية ناجم عن :

أ-تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر من دون استثناء .

ب-الإجراءات الخالية من التحيز .

ج-تتخذ القرارات بناءا على معلومات موضوعية ودقيقة .

د-تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات .

4-القدرة على تحمل المخاطر : إن تحمل المخاطر يؤشر مستوى توظيف الطاقات الفردية ، فضلا عن احتمالية استخدام الأساليب الجديدة في أداء الأنشطة المناطة بهم وعلى النحو الذي يتيح لهم فرصا جديدة أمامهم نحو الإبداع والتطوير.

5-التحسين المستمر : يعد التحسين المستمر وجها من أوجه الإبداع وهو يمثل مجموعة من النشاطات التي يشترك فيها أفراد المنظمة وذلك من خلال إدخال التحسينات المستمرة على كل عملية ، بحيث تستجيب تلك التحسينات للحاجات المتغيرة للزبائن ، وينظر «Krajewski&Ritzman» إلى التحسين المستمر بأنه البحث عن الطرائق والأساليب التي تحسن العمليات من خلال المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد العاملين بملكيتهم للأنشطة والعمليات ، ويشير«Mark land & Al» إلى أن التحسين المستمر هو

الحاجة إلى التوجه الوقائي أكثر من التوجه العلاجي بالاعتماد على ثقافة تنظيمية تعتمد التحسين المستمر للمنتجات .[1]

المطلب الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

إن دراسة الثقافة التنظيمية أظهرت عدة حقائق هامة فالثقافة التنظيمية تختلف بين المنظمات وهذا الاختلاف فيها يؤثر على أداء المنظمة مما زاد الاهتمام بإدارة الثقافة التنظيمية حيث حدد غريفن (1998)عنصرين لإدارة الثقافة التنظيمية.

أولا :اخذ مزايا الثقافة التنظيمية الموجودة

معظم المديرين ليسوا في موقع بناء الثقافة التنظيمية وإنما يعملون في منظمات لديها قيم تنظيمية واستخدام النظام الثقافي الموجود هو القضية المحورية لإدارة الثقافة التنظيمية بالنسبة لهؤلاء المديرين.

فقد أشار ويلهيلمwilhelm :إلى انه من الأسهل والأسرع تغيير سلوك العاملين من خلال ثقافة غير موجودة من تغيير التاريخ والعادات والقيم التنظيمية الموجودة ولأخذ مزايا النظام الثقافي الموجود في المنظمة يجب على المديرين أن يدركوا تماما القيم التنظيمية الموجودة إضافة إلى التصرفات والسلوكيات التي تدعمها هذه القيم ولكن إدراك القيم التنظيمية في المنظمة وهذا الفهم يأتي عادة من الخبرة وليس من مجرد قراءة كتب حول معتقدات المنظمة ثم يعمم هذا الفهم على المستوى الإداري الأدنى.[2]

ثانيا :التنشئة التنظيمية

هي العملية التي يتعلم من خلالها العاملين القيم والسلوكيات المتوقعة والمعرفة الاجتماعية الضرورية لأداء أدوارهم في المنظمة أماهبدن hebden:فقد عرفها بأنها عملية يتعلم من خلالها العاملين عن ثقافة منظمتهم، ويتبادلون المعارف فيما بينهم كما ينشا الناس في المجتمع ويتعلم العاملين مع بعضهم ما هو مقبول وما هو غير مقبول في المنظمة من خلال مراقبة الأشخاص ذوي الخبرة وجهود المديرين لإيصال هذه المعلومات إليهم وتشير الأبحاث في عملية التنشئة التنظيمية إلى أن برامج تنشئة العاملين ليس بالضرورة أن تغير قيمهم وإنما تجعلهم اكثر تفهما للاختلاف بين الشخص والقيم التنظيمية ومساعدتهم في تطوير طرق النجاح في مواجهة هذا الاختلاف

وقد صورت العطية عملية التنشئة التنظيمية على أنها: عملية تتكون من ثلاث مراحل وهي: ما قبل الدخول والمواجهة والتحول، تشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل الانضمام للمنظمة وفي المرحلة الثانية يدخل العامل الى الواقع التنظيمي ويواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع وفي المرحلة الثالثة تحدث تغييرات تستمر لفترة طويلة نسبيا حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح ويجري التعديلات اللازمة بما يتلاءم مع قيم ومعايير جماعة العمل وتؤثر هذه العملية على إنتاجية العامل الجديد والتزامه بأغراض المنظمة وقراراته فيما يتعلق بالبقاء في المنظمة.[3]

---

[1] نوال يونس محمد وبسمان عبد اللطيف سليم ، مرجع سابق ، ص36-37.

[2] ادجارشاين ، الثقافة التنظيمية والقيادة ، فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر ، الرياض ،2001 ، ص71.

[3] Ricky w Griffin ,organizationalbehavior ,p68.

يعتبر وقت الدخول إلى المنظمة مرحلة المواجهة من أصعب مراحل عملية التنشئة التنظيمية فهي مرحلة انتقال الأشخاص من البيئة الخارجية للمنظمة للعمل ضمن بيئة تنظيمية خاصة ومتميزة عن غيرها من المنظمات إضافة على ما تحمله هذه المرحلة من مخاطر الفشل في تعلم السلوك التنظيمي وعندها سيشار إليهم على أنهم غير مناسبين للعمل.[1]

ثالثا :تغيير الثقافة التنظيمية

تغيير الثقافة التنظيمية موضوع خاضع للتطور والتغيير حسب اتجاه مؤشرات حركة التعليم في المنظمة ، وذلك بهدف حل مشاكل التكيف مع البيئة الداخلية ، وعملية تغير الثقافة التنظيمية تمتد من التغيير المحدود إلى التغيير الجذري ، وهي عملية صعبة ومعقدة وتتطلب جهد كبير ، وقد اورد «Trise&Beyer» ثلاث درجات لتغيير الثقافة التنظيمية وهي:

-الجهود الجذرية والشاملة لتغيير الثقافة التنظيمية .

-الجهود التدريجية التصاعدية للتغيير ، مع التصميم على تراكم الجهود لإعادة تشكيل شامل للثقافة التنظيمية .

-تغيير محدود بثقافة خاصة او احد مكونات الثقافة التنظيمية .

وقد اقترح «Collins&pores» الية لتغيير الثقافة التنظيمية تشمل:

-التخطيط الاستراتيجي وتحديد نوع الثقافة المطلوبة والمتطلبات الضرورية لإحلالها.

-ضمان اتساق الثقافة بالمهمة والاهداف والاستراتيجيات والهياكل والعمليات

-خلق العبارات الرسمية من معتقدات وقيم تنظيمية ، وترسيخ الحوافز الملائمة وانظمة التقدير وقياس الاداء .

-التعليم والتدريب الرسمي وغير الرسمي وتمييز الادوار النموذجية ، استخدام الرموز والقصص والطقوس والمناسك الملائمة.

وهكذا فان تغيير الثقافة التنظيمية يبدأ مع الحاجة للتغيير ، ويستمر خلال فترة التحول ، حيث تبذل الجهود لتبني القيم والمعتقدات التنظيمية الجديدة لترسخ وتستقر كالقيم والمعتقدات التنظيمية القديمة ، ويعمل نظام القيم الجديد على تعزيز نفسه وعندما نريد تغيير الثقافة الى نمط اخر فالأمر سيتطلب جهد هائل وفترة اخرى للتغير.[2]

[1] ادجارشاين ، مرجع سبق ذكره ، ص71.

[2] James c.collins and jerry i .posras ,built to last successful habits of risionarycompanies , happer business ,1994,p23.

خلاصة

نلخص في نهاية هذه الفصل إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دور استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة وهذا من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة في خلق الثقافة الايجابية في المنظمة وتدعيمها ونشرها وترسيخها في سلوكيات العمال بشكل يحقق فعالياتهم وكفاءتهم في العمل وتؤثر على إدراك الفرد وأسلوب ملاحظته وتفسيره لمجاله ولعلاقته مع الأفراد والهيئات والأساليب والإجراءات ووسائل العمل ،ويفسر على أساسه سلوكه وتصرفاته فنجد المنظمات ذات الثقافة القوية تتميز بالالتزام وانتماء العاملين بها وولائهم لها بدرجة عالية فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المشتركة وتمسك المجتمع بها يزيد من إخلاص العاملين وولائهم الشديد للمنظمة وما يمكن استنتاجه أن لكل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته تجد لها ثقافتها الخاصة بها هذه الثقافات وليدة اختيارها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة ومثلى في مواجهة المحيط الخارجي والتأقلم السريع من اجل تحقيق الانسجام والضبط الداخلي وان لنجاح المنظمة وجب توفير ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكا كبيرا فيما بينهم بحيث يتماشى فعلا مع الواقع والصور التي يتمناها أعضاءها وتصل إلى مستوى الهوية حيث تكون أكثر تأثيرا وارتباطا بأداء العاملين والوصول إلى نتائج جيدة على الفرد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة .

الفصل الثاني

تمهيد

أدركت المنظمات أن مستقبلها ليس مرهونا فقط بمواردها المادية والمالية، بل يعتبر محصلة لنشاط أفرادها المميزين ، أي انه بيد مبدعيها الذين صاروا اليوم يصنفون على أنهم رأس المال الحقيقي لكل منظمة ومجتمع. حيث أن الإبداع يعتبر الضمان الوحيد للنمو والازدهار في بيئة الأعمال المعاصرة ، فالإنتاج والتفكير العادي لا يمكن أن يؤدي في أفضل الحالات إلا لتحقيق البقاء ، لكن هذا لا يكفي ، فإذا لم تكن المنظمة مبدعة ومشجعة على التميز والريادية فالمستقبل أمامها غامض ومجهول .

والحقيقة التي تكاد مجهولة لدى الجميع أن الإبداع في حد ذاته قبل أن يكون مشاهدات ومنتجات ، هو عبارة عن ممارسات تظهر من خلال أفعال خاصة يمكن أن ننظمها وندرجها تحت ما يسمى بالسلوك الإبداعي لذا فالتحدي الحقيقي أمام المنظمات المعاصرة هو بلا شك السعي نحو تحفيز السلوك الإبداعي باعتباره الطريق الموصل إلى الإبداع والريادية .

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث سنخصص الأول إلى عرض مفهوم الإبداع ومستوياته والثاني لعرض مفهوم السلوك الإبداعي وأبعاده، وأما المبحث الثالث لدارسة استراتيجيات تنمية السلوك الإبداعي.

المبحث الأول: ماهيةالسلوك الابداعي

حتى تستطيع المنظمات تحقيق أداء متميز ينبغي أن تنتهج سلوكا إبداعيا يساعدها على إحراز النجاح والاستمرار والتطور،كما يعتبر من الأمور المهمة لدى المنظمة،لاسيما تلك المنظمات المميزة في أدائها وانجازها،وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفهوم الابداع والسلوك الابداعي .

المطلب الأول:مفهوم الإبداع

يعد الإبداع مفهوما متعدد الأبعاد لكثرة استعمالاته ومجالاته،وسعيا منا لتجديد الإطار العام له،سنحاول ضبط الإطار المفاهيمي له وتناول تعريفه ، وعلاقته بالمفاهيم الأخرى كما سنتطرق إلى أهميته بالنسبة للمنظمات بالإضافة إلى مستوياته.

أولا:تعريف الإبداع

تعريف Sambsoun: على انه المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الاشتقاق من التسلسل في التفكير إلى مخالفة كلية[1].

تعريف Costes: على انه إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم على نحو رئيس تغيير عمليات المنظمة ومخرجاتها[2].

عرفه حسن: على انه امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقة مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات[3].

وعرفه آخر :على انه المقدرة أو البراعة الفردية أو الجماعية في خلق أفكار جديدة أو اكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار جاهزة ومفيدة أو إيجاد حلول مفيدة لمشكلات الإبداع على درجة الخلق والاكتشاف أو البراعة[4].

وعرفه آخر :على انه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة[5]

وقد أكد كل من porter &sterne:على أن الإبداع هو تحويل المعرفة إلى منتجات،وخدمات،عمليات جديدة تتضمن أكثر من علم وتكنولوجيا،إذ تشتمل على البصيرة لمقابلة حاجات الزبائن.[1]

---

[1]طارق محمد السويدان وآخرون، مبادئ الإبداع، دار قرطبة للنشر والتوزيع ،الطبعة 2،الرياض، 2011،ص17.

[2]نوال يونس محمد وسليم،مرجع سبق ذكره ، ص39.

[3]حسن راوية،السلوك في المنظمات،الدار الجامعية للنشر، مصر،2000،ص331.

[4]حسن إبراهيم بلوط،المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات،دار النهضة العربية،الطبعة الأولى،لبنان،2005،ص358.

5احمد عبد اسماعيل ومحمود محمد،دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية،دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد2009،5،ص359.

يعرف الصافي:على أنه عملية تمكن الفرد المبدع من سهولة التعرف على جوانب النقص وعدم التناسق في الأشياء موضع اهتمامه، والتي قد تبدو كاملة متناسقة في نظر الآخرين،والتوصل إلى أفكار واستجابات تتصف بأنها مناسبة وماهرة بالرغم من أنها غير مألوفة وغير شائعة.[2]

عرفه الأعسر: على انه العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول منتج قائم،هذا المنتج يجب أن يكون فريدا بالنسبة للمبدع،كما يجب أن يحقق القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع.

ثانيا:أهمية الإبداع

_دورة حياة أفضل للمنظمة والمنتجات ولذلك أن تتعلم كيف تجذب المبدعين وإما أن تأكلك المنظمات الأخرى حيا.

_تنمية الأفراد: حيث يعني أن استمع إلى الأفكار،وابحث عنها،وأفكر فيها،وانشرها،وان اعرض للناس أفكار جيدة نماذج جديدة فالأشخاص الذين يؤمنون بأنفسهم عندما يرون فكرة جيدة يتمسكون بها.

_الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية،الأفكار هي الحمض النووي لكل شيء جدير بالاهتمام.

_تعظيم الربحية: إن الخطوة الأولى لدى أي منظمة في عملية الإبداع هي الاستعانة بأحسن الموجودين وهذا ما يسمح للمنظمة بالحفاظ على بيئة تزخر بالإبداع والنشاط الفكري.

_تنمية موارد إدارية متميزة: حيث إن كسب المال في فترة بعيدة عن التضخم يحتاج إلى تجديد حقيقي وقدرة إبداعية على كل مستويات المنظمة مستقبل عناصر المنظمة،يتقادم العهد على المنتجات السابقة بالمنتجات اللاحقة.

_إن الإبداع الإداري هو جوهر مهمة كل مدير[3].

ثالثا: العلاقة بين الإبداع والمفاهيم الأخرى

لم يقف اختلاف الباحثين والمهتمين بالإبداع عند مجرد تعريف هذا المفهوم وإنما امتد الخلاف إلى الخلط بين مفهوم الإبداع ومفاهيم أخرى كالعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ بل امتد ليشمل الخوارق والغيبيات إلى غيرها من المفاهيم التي لا حصر لها،إلا أن التطور الهائل لمفهوم الإبداع خلال العصور الماضية،ساهم في بلورة مفهوم الإبداع والتمييز بينه وبين المفاهيم الأخرى،ومع ذلك مازال هناك حاجة التمييز بين الإبداع والمفاهيم كالبدعة والابتداع، الخيال ، التجديد ....

---

[1]هاشم فوزي دياس العبادي، دور تطبيق نموذج senge في التعليم التنظيمي لتحقيق الإبداع في منظمات الإعمال ، قسم إدارة الأعمال ،جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 15 ، العدد 14، 2008ص122.

[2]حسن علي الزعبي، اثر الثقافة التنظيمية في الإبداع دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،مجلة علمية محكمة،المجلد13،العدد1،عمان ، 2009 ، ص

[3]محمد إسماعيل بلال،إدارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة،مصر،2004،ص321-322.

1_علاقة الإبداع بالبدعة

هناك خلط بين مفهومي الإبداع والبدعة في الثقافة الإسلامية، نتج عن الفهم الخاطئ للحديث الشريف(إن اصدق الحديث كتاب الله، وان أفضل الهدي هدي محمد (ص)وشر الأمر محدثاتها وكل محدثة بدعة وكل بدعة ضلالة وكل ضلالة في النار)وانطلاقا من هذا الحديث الشريف ظن البعض أن حسن النية أو سوؤها تحريم الإسلام للإبداع،دون تمييز بين البدعة والإبداع،فالبدعة تخالف ما يجب فيه الإتباع في ثوابت الدين،أما الإبداع فهو في الفكر الإنساني،لان الفكر صناعة إنسانية يأتي ثمرة للتفكير والدين ووحي الهي وليس ثمرة للتفكير ولا يسمى الدين فكرا بل هو علم الهي[1].

2_علاقة الإبداع بالابتكار(الابتداع)

انقسم الباحثون العرب في دراسة العلاقة بين الإبداع والابتكار إلى فرق: فمنهم من يرى أن هناك علاقة تربط بين المفهومين وتبني فكرة مفادها أن الإبداع هو التطبيق العملي للابتكار، فقد ناقش حنورة[2]العلاقة بين مفهومي الإبداع والابتكار وأشار إلى أن لفظ الإبداع أكثر دلالة على النشاط والسلوك المتعلق بالتفوق والحدق في الصفة من لفظ الابتكار،الذي يقتصر معناه على السبق وإتيان الأمر أولا،على خلاف لفظ إبداع الذي يكاد يقترب من مفهوم الخلق أما الكبيسي [3]يعرف الإبداع على انه: التطبيق العملي لما يتم ابتكاره،وهذا يعني أن الشخص يمكن أن يكون مبتكرا دون أن يكون مبدعا.

_علاقة الإبداع بالخيال: هو التصور أو التوهم لشيء غير موجود وهو أول خطوات الإبداع.

_علاقة الإبداع بالتجديد: إعادة استعمال شيء قديم بطريقة حديثة.

3_علاقة الإبداع بالاختراع: الإبداع العملي(طائرة،كمبيوتر).

4_علاقة الإبداع بالاكتشاف: كشف شيء موجود في الطبيعة وكيفية استعماله وتصنيعه(الكهرباء،مغناطيس).

[1]محمد حسن محمد حمادات ،السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية،دار الحامد للنشر والتوزيع،الطبعة 1،عمان،2007،ص305.

[2]مصري حنورة، الإبداع منظور تكاملي، المكتبة الانجلو المصرية، الطبعة 2،المصر،1997،ص19

[3]عامر خضر محمد الكبسي، سيكولوجية التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات،مركز الدراسات والبحوث في أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2004،ص233..

5_علاقة الإبداع بالموهبة: قدرة خاصة تجعل الإنسان يتقن عمله في مجال الموهبة بسهولة.[1]

ثالثا: أنواع الإبداع

تماشيا مع مستويات الإبداع وجب علينا تحديد أنواعه،والملاحظة هو تعدد المقاربات والمداخل التي حاولت تحليل ذلك، وعليه سنعتمد على ما جاء في دراسة(قاسم واحمد)التي صنفت أنواع الإبداع حسب استعمالاته،وطبيعته،ومصادره،بالإضافة إلى مجالاته على النحو التالي:

1_تصنيف الإبداع حسب استعمالاته:ضمن هذا المدخل نشير إلى نوعين أساسيين هما: إبداع المنتجProductinnovation والذي يتجه نحو التغيير في المنتجات النهائية سواء كانت سلعا أو خدمات، وإبداع العمليةprocèsinnovation والذي يكون من خلال تبني أساليب إنتاج جديدة أو محسنة لزيادة جودة المنتجات النهائية. وتضيف دراسة(العامري والغالبي)مؤكدة على أن إبداع المنتج يتضمن التغيير في الخصائص المادية والأدائية للمنتجات الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماما ،أما إبداع العملية فيتضمن التغيير في طرق الإنتاج والتسويق.[2]

2_تصنيف الإبداع حسب طبيعة التأثير:ضمن هذا النوع نشير الى نوعين هما: الإبداع التدريجيincremental innovation والذي يعبر عن تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز عمليات المنظمة الحالية أو منتجاتها،وتعبر عنه دراسة (جويدة والجزراوي) بالإبداع المتزايد ،حيث يتضمن حسبها إدخال تغييرات طفيفة على العمليات والمنتجات لكن بشكل متكرر ومتزايد باستمرار.[3]

والإبداع الجذريRadical innovationالذي يشير إلى تغيير متكامل الأبعاد من إنتاج وعمليات وتسويق واستراتيجيات،بحيث تؤدي إلى طرح منتجات جديدة مختلفة جذريا عن تلك التي كانت تقدمها المنظمة سابقا وقد سمى بعض الباحثين النوع الأول بالإبداع الثانوي أو الجزئي،والنوع الثاني بالإبداع الرئيسي أو الكلي .

3_تصنيف الإبداع حسب مصادره:ضمن هذا النوع نشير إلى نوعين هما: الإبداع الخارجي external innovationوالإبداع الداخليinternalinnovation،حيث يحدث الإبداع الخارجي في حالة حصول المنظمة على الأفكار الإبداعية من مصادر خارجية كالمنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل،أو مراكز البحوث والتطوير المتخصصة،في حين أن الإبداع الداخلي يحدث في حالة كون مصدر الأفكار الإبداعية همن

[1] أحمد محمود الخطيب وعادل سالم معايعة ، الادارة الابداعية للجامعات ، نماذج حديثة ، عمان ، 2006 ، ص83.

[2] مهدي حسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي ، الادارة والاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،2009 ،ص410.

[3] جويدة عدلي رامي و رغد يوسف الجزراوي ، الإبداع في ظل الظروف الاستثنائية ،مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد 38 ، العراق، ص 187.

داخل المنظمة كالعاملين فيها وأقسام البحث والتطوير، وهذا ما تؤيده دراسة(العبيدي والعزاوين) التي أكدت على أهمية الإبداع الداخلي وأثره على تحسين جودة المنتجات [1].

4_تصنيف الإبداع حسب مجالاته:والذي يعد أكثر التصنيفات دلالة واستعمالا، ويشير إلى نوعين هما: الإبداع الإداريadminstration innovation، الذي يعبر عن مختلف التغيرات التي تمس الهيكل التنظيمي والأساليب الإدارية،وبالأخص وظائف الموارد البشرية وتفاعلها مع بعض مثل:إعادة تصميم العمل،والسياسات والإجراءات الجديدة، وبرامج التدريب...الخ، والإبداع التكنولوجي technological innovation والذي تعرفه دراسة(أوكيل)على انه:تلك العمليات التي تتعلق بالمستجدات الايجابية التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها،وكذلك أساليب الإنتاج.[2]

وحسب دراسة (حريم)[3]فان المنظمات ركزت بداية على الإبداع التكنولوجي أكثر بكثير من الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على الأداء العام،مؤكدا أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع التكنولوجي والإداري عادة ما يكون مستواه أفضل ، كما كشفت دراسات أخرى على أن الابتداع الإداري يميل إلى تشجيع الإبداعات التكنولوجية لاحقا والعكس غير صحيح.

الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالإبداع الإداري الذي يعتبر من متطلبات النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة.

رابعا: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع:[4]

1_الإبداع على مستوى الفرد: وهوا لإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاطلاع،المثابرة،الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم ، تأكيد الذات، الذكاء ، المرونة ، حب المخاطرة ، الطموح والقدرة على التحليل .

وكذلك بينت عدة دراسات بوجود معوقات تحول دون إبداع العاملين في المنظمة وتتمثل هذه المعوقات في ما يلي:

-معوقات إدراكية: وتتمثل بعدم إدراكا لأفراد العاملين بجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها وتضييق نطاقها أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المنظمة فيها.

-معوقات وجدانية وشخصية: وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ،والجهود في التفكير، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

---

[1]بشير محمد وخليل العبيدي وسحر احمد ،الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية،العدد84،العراق،2010،ص219.

[2] رعد حسن الصرن ،إدارة الإبداع والابتكار ، دار الرضا للنشر ، 2000 ، ص 340.

[3] حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات المعاصرة)، مكتبة المحتسب ،عمان ، 1997 ،ص 145.

[4] محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 393.

-معوقات ثقافية أو اجتماعية: وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد و تصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجاراة بما هو شائع.

2_الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة،وإبداع الجماعة اكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

-إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلول أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس

-إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولا أفضل وان الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

-إن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا أو حماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.

-إنفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.

-إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة

-الإبداع يزداد مع ازدياد أعضاء الجماعة من حيث التوسع قدرات والمعرفة والمهارات.

3_الإبداع على مستوى المنظمة: هوا لإبداع الذي يتم تقديمه، أو الوصل عليه من قبل المنظمة بشكل عام إذا يتشكل الإبداع المؤسسي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة،قد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

-الاتجاه الميداني نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل .

-الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.

-وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم .

-الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.

-تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها .

-الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول الى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيه.

-البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

-الشدة واللين معا[1].

[1] زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة ، الطبعة 1 ، عمان ، 2011 ، ص 301 –ص 302.

المطلب الثاني: تعريف السلوك الإبداعي ومراحله

أولا: تعريف السلوك الإبداعي

إن عملية تنمية الإبداع وتطويره من أكثر الأمور أهمية لدى المنظمة،ولاسيما تلك المنظمات المميزة في أدائها وانجازها،ويمكن للمنظمة تنمية الإبداع باستخدام وسائل تحفز السلوك الإبداعي لدى الأفراد وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم تعريف السلوك الإبداعي.

_يعرفهmackinnon على انه: تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجودة والملائمة وإمكانية التطوير[1].

_و يعرفهjans son:على انه هو كشيء حاسم للتوظيف الفعال.

_اماWistetfar:يعرفه على أنه كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي[3].

_ هذا ويؤكد spence:بان السلوك الإبداعي هو محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان،وتبدأ بادراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه ،وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل[4].

وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها،فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئا جديدا غير مألوف اعتبر إبداعا .

وعرفه آخر على انه السلوك أو التصرف المتميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل،وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج جديدة أو خدمة جديدة انه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل[2].

_ويعرفه المزيدي على أنه العمليات القادرة على تحقيق الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة.

---

[2]عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب ،عمان ،1999،ص268.

[3]زهير منصور المزيدي، مقدمة في منهج الإبداع، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر ،1998،ص16.

4خالد الزعبي وحسين العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، مجلة المنارة،المجلد13،العدد 2 ، 2007،ص75.

[2]عبد الرحمان دحروج ،اثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا ، 2000،ص5.

[2]عمر جهاد عبد الرحيم محمدية،اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،عمان،2016،ص29.

[3]عبد الرحمان بن محمد العواد،واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة(دراسة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة بالمملكة العربية السعودية)، رسالة ماجستير ، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية ،2003،ص18.

_أما السالم:فيعرفه على انه السلوك او التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة،إلا انه سلوك يسبق الإبداع في صنيعته النهائية،وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة[2].

ومن خلال مختلف التعاريف التي تطرقنا إليها يمكن استحداث تعريف شامل للسلوك الإبداعي لاعتباره:هو عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير،واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شانها تحويل هذه الأفكار إلى واقع وذي قيمة نافعة للمنظمة

ثانيا : مراحل السلوك الإبداعي

يؤكد العديد من الباحثين أن السلوك الإبداعي وحل المشكلات يشكلان نفس الظاهرة من حيث الجوهر، او على الأقل يحملان نفس الأبعاد، وفي هذا الصدد ترى دراسة(العواد)بان السلوك الإبداعي شكل راقي يظهر في حل المشكلات واتخاذ القرار، فعلى سبيل المثال اقترحت دراسةpernes ودراسة nollerودراسة iskasen ودراسةtreffinger نموذجا للسلوك الإبداعي مكونا من المراحل الآتية: البحث عن المعلومات، تحديد المشكلة، توليد الأفكار، إيجاد الحل أو الحلول، القبول بالحل.[3]

ومن جهة أخرى،يعتبر النموذج الذي قدمته دراسةwallas من أكثر النماذج تداولا بين الباحثين ،حيث يفسر ضرورة السلوك الإبداعي من خلال المراحل الأربعة الآتية:[1]

1_مرحلة الإعداد والتحضير: يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات واستخدام الخلفية النظرية والبحث في الذاكرة من اجل إجراء القراءات المختلفة،حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى الأمر الذي يشكل الاعتراف بالحاجة إلى حل مبدع وليس حلا تقليدي لمواجهتها .

2_مرحلة الاختمار أو التفريخ: تستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول أو تقصر،وهي تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها،لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تحمله من معاناة وآلام ،حيث تتداخل فيها العوامل الشعورية و اللاشعورية في شخصية المبدع، وتحدث من خلالها محاولات هائلة إدارية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة.

3_مرحلة البزوغ أو الإشراق:وتتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية،التي تمثل فاصلا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، وتعبر مرحلة البزوغ عن الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وربطها بما يسمح له بالوصول إلى الترتيب الأمثل لها،ويتم ذلك بإعطاء العقل الظاهر فترات للراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المحددة.

[1]محمد السعيد جوال،التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية(دراسة ميدانية)،أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير، جامعة شلف،2015،ص189-190.

بحيث يحتويها العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى حل نموذجيا لها،فيتدفق الحل مرة أخرى إلى العقل الظاهري في صورة بزوغ إبداعي معين.

4_مرحلة التحقيق: في هذه المرحلة يتم تجريب واختيار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها،ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها،وان يتأكد من صحتها وفعاليتها،كما عليه أن يتوقع النقد من قبل الآخرين وإلا يستبعد ظهور من يناقض فكرته أو نظريته،والمهم هنا أن مرحلة التحقيق تفيد المبدع في التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة،مما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية نهائية.

المطلب الثالث: أبعاد السلوك الإبداعي

اهتم الباحثون في الآونة الأخيرة بتطوير نموذج أكثر شمولية ،بحيث تكون هذه النماذج متعددةالأبعاد،ويستخدم هذا البحث نموذجا شموليا متعددة الأبعاد لتحليل مفهوم السلوك الإبداعي قدمهklasioun & street يقوم هذا النموذج على خمسة أبعاد للسلوك الإبداعي:

1_اكتشاف الفرص: هو البعد الذي يهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها،ويرى Krugerأن عملية الإبداع عادة تبدأ بما يسمى بفجوة الأداء أو عدم التلاؤم بين الأداء الفعلي والممكن،مما يدفع العاملين إلى استكشاف الفرص الجديدة، ويعتبرklasioun&streetأن استكشاف الفرص شرط ضروري لبدء عملية الرحيل عن الأنظمة،أو الروتين الراسخ في المنظمة،وتبقى الفرص المستكشفة أشياء متناثرة ومتقطعة،ولا تتلاءم مع الأنماط المتوقعة أو المشكلات الموجودة في طرق العمل،أو حاجات الزبائن غير المحققة

2_توليد الأفكار:يهتم هذا البعد بخلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة،ويؤكدMugfordبان الأفراد هم مصدر أي فكرة جديدة، وklasioun & street zwiri أن امتلاك أفكار جديدة شرط ضروري للإبداع،ويبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات أو تحسين الأداء[1].

3_التحقق:هو البعد الذي يعني بصياغة الأفكار والحلول وتجربتها باستخدام الوسائل العملية، ثم تقييم الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة، ويرى griffinأن التحقق يقرر صلاحية الأفكار المطروحة، حيث أن إجراء اختبار للأفكار المطروحة يقدم الأدلة الواقعية للنتائج المتوقعة.

4_التحدي:هو البعد المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية، وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتجربتها، وتحمل المخاطر في سبيل دعمها، ويرىklasioun & street أن العاملين يتحملون المسؤولية

[1]حسام عبد الله الاحمد، اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين(بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب)،رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال،سوريا،2008،ص71-72.

الأساسية في تقديم الإبداع في اغلب الأحيان، دون تكليف رسمي من الإدارة، إنما الأشخاص الذين يشعرون بالتزام قوي اتجاه فكرة معينة، يكونون قادرين على إقناع الآخرين بها.

5_التطبيق:هو البعد الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية،وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر،وقبول الابداع كجزء من الوضع الراهن الجديد[1].

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي ومعوقاته.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي للعاملين ومعوقاته وذلك من خلال ما يلي :

أولا: العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي

وتتمثل فيما يلي:[2]

1_الخصائص الفردية:إن وجود السلوك الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم، بمعنى يعتمد في الدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف من غيره.

2_خصائص المناخ التنظيمي: إن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة،لكن ظهورها إلى حيز الوجود يتطلب بيئة مناسبة لنموها وتطورها،وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي(البيئة الداخلية) ومن أهم هذه العوامل في البيئة الداخلية مرونة التنظيم التي تعني قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية بالإضافة إلى طبيعة العمل،حيث أثبتت الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دورا واضحا في التأثير على مستويات الإبداع لديه تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلبا كذلك أهمية الانجاز حيث تؤكد المنظمات على الإنتاج والإنتاجية كأساس للمكافأة المادية والمعنوية.

3_خصائص جماعات العمل: إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلول أفضل،وان الحل المبدع للجماعة يتطلب أن يتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة كذلك أن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وتماسكا من الجماعة غير المتماسكة كذلك أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميل للإبداع من تلك الجماعة التي لا يوجد لديها انسجام،أضف إلى ذلك أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة،واخيرا أن السلوك الإبداعي يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع بناءا على ذلك يتضح دور الجماعة في إثراء ورفع جودة الأفكار الجديدة المطروحة من خلال تبادل المعلومات والأفكار خاصة أن أراء الجماعة وتصوراتهم تسهم بصورة واضحة في توسيع دائرة الرؤية والخيال.

---

[1] سليمان سالم الحجايا ، ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب عمان ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد 13 ، العدد 1 ، عمان ، 2012 ، ص 314.

[2] عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، مرجع سابق ،ص 31-32.

4_أنماط السلطة والقيادة: إن السلطة لها نوعان المركزية واللامركزية،فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع،أما اللامركزية فهي تعني توزيع السلطة مما يشجع على التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة ويشجع على السلوك الإبداعي.

ثانيا: معوقات السلوك الإبداعي

ترى دراسة(الزيادين)أن السلوك الإبداعي باعتباره احد أشكال التغيير نحو الأحسن،فانه بالضرورة سيصادف العديد من الصعوبات والعقبات التي تواجهها أي محاولة للتغيير والتجديد،لذا نجد الكثير من المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم و منظماتهم،الأمر الذي يدفعهم إلى الاستسلام والركون إلى الجمود أو محاولة الهجرة والمغادرة إلى بيئات أخرى أكثر حضنا للإبداع والمبدعين.

_وفي تحليل دراسة (جروان)لمعوقات السلوك الإبداعي فقد أكدت على أربعة عوامل أساسية إلا أنها ركزت على تحليل المعوقات الشخصية باعتبارها المسبب الرئيسي،حيث خصتها على النحو التالي:[1]

_ضعف الثقة بالنفس،مما يقود إلى الخوف والإخفاق وتجنب المخاطر.

_الميل إلى المجاراة،مما يحد من التخيل والتوقع،وبالتالي تقييد التفكير والسلوك الإبداعي.

_التسرع وعدم احتمال الغموض،الأمر الذي يؤدي إلى عدم استيعاب جميع جوانب المشكلات،وبالتالي عدم نضوج الأفكار والأحكام.

_الحماس المفرط،مما يؤدي إلى الاستعجال والقفز إلى مراحل متأخرة قبل نضوج الحالة الإبداعية.

_عدم الحساسية أو الشعور بالعجز، الأمر الذي يجعل الشخص أكثر ميلا للعمل بمنطق رد الفعل،وبالتالي التخلي عن أي محاولة لإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات

_أما دراسة(فرمان) فقد أكدت على أن معوقات السلوك الإبداعي تعد أكثر الموضوعات التي حضت باهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإبداع،وهناك عوامل تقف حجر عثرة أمام تنمية السلوك الإبداعي من خلال النقاط التالية:[2]

-المعوقات المادية،أو نقص الإمكانيات والممتلكات،ويسبب ذلك عدم قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب ومستلزمات خاصة، بالإضافة الى شح الحوافز المادية وغيرها.

-القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من المبادرات الإبداعية.

-مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين،والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.

-المناخ التنظيمي المتردي،والعلاقة السلبية بين العاملين والمديرين،وبين العاملين أنفسهم.

-غياب التشجيع في المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة بسبب الخوف من الخطأ والفشل.

---

[1] يوسف كامل الزيادين ، اثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي (دراسة تطبيقية على مدينة الحسني بن عبد الله الثاني الصناعية ومدينة حسن الصناعية)، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة ،عمان ، 2010 ، ص187.

[2] مها فرمان احمد فرمان،اثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام الأردني(دراسة حالة وزارة التخطيط و التعاون الإنمائي)،رسالة ماجستير ، تخصص الإدارة العامة، جامعة اليرموك ، عمان ،ص42.

-الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين،الأمر الذي يشكل عائقا كبيرا على نمو المبادرات الإبداعية الداخلية.
-عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، او عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
-قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة،وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن تداول المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والمديريات.
-العمل على صيغة استراتيجية المنظمة بعيدا عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات والأفراد.
-المعوقات التي من الممكن أن تظهر في إدارة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية،بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك بمفاهيم وأسس الإدارة الإبداعية.
-عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها ضمان نمو الممارسات والأساليب الإبداعية
-غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بمهارات تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية[1]
وبدورها أكدت دراسة(جبر) على العوامل الشخصية كمعوق أساسي للسلوك الإبداعي وذلك تحت مسمى المعوقات الانفعالية وفي ما يلي قائمة ببعض المعوقات الانفعالية:
_الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل
_عدم القدرة على تحمل الغموض وتسامي الرغبات وتسامي الرغبات الجامحة للأمان.
_الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها.
_الحماس الزائد والرغبة السريعة في تحقيق النجاح.
_انخفاض القدرة على التخيل أو عدم الرغبة به أصلا.
_عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم.[2]

[1]مها فرمان احمد فرمان، مرجع سابق ،ص43.
[2]عبد الرحمان محمد جبر،الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي(دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة)،رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية،غزة،2010،ص28.

المبحث الثاني: تنمية السلوك الإبداعي

بعد أن حللنا حقيقة ومحتوى السلوك الإبداعي،سنحاول الآن التعرض إلى تنمية السلوك الإبداعي وذلك من خلال تصور خاص يرتكز على ثلاثة مطالب،حيث يتم وضع خطة تضمن تحديد مداخل تنمية السلوك الإبداعي،ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بإزالتها أو التحقيق من أثارها،إضافة إلى توطين استخدام أساليب تنمية القدرات الإبداعية في المنظمة.

المطلب الأول: مداخل تنمية السلوك الإبداعي

يعتبر تحفيز السلوك الإبداعي من أهم متطلبات العمل الإداري المعاصر،لكن السؤال الذي يحير الكثير من المديرين والممارسين مرتبط بكيفية تحقيق ذلك،وعليه سنحاول تقديم نموذج لتنمية السلوك الإبداعي والذي يرتكز على ما يلي:[1]

-الادارة الابداعية :

تؤكد دراسة(عساف)على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعه لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، بل بات أمرا ضروريا وملحا من اجل تحقيق البقاء والازدهار،لذا فالمطلوب منها اليوم أن تسعى بجد لان يكون الإبداع هدفها وشعارها،والسلوك الإبداعي الطابع المميز لعملياتها وممارساتها اليومية.

وفي هذا الصدد جاء في دراسة(دروسكر) إن الإبداع في تحقيقه عبارة عن عمل واجتهاد أكثر من كونه إلهاما أو ومضة خاطئة،وانه يجب أن يدار مثل إي وظيفة أو نشاط آخر في المنظمة،ولكن بطريقة مختلفة فالإبداع يعني بالمعرفةknowing وليس بالعمل doing.

ويرى الكثير من الكتاب والباحثون أن من بين الأدوار الرئيسية للمدير في المنظمات المعاصرة هو إدارة الإبداع ودعمه وتشجيعه، وحسب argryris فان المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل المليءبالنجاح، أما الكاتبينroserfeld & Wilson إلى أن الإبداع والابتكار ليسا مقصورين على وحدات وأنشطة البحث والتطوير فقط، بل يمكن أن يكونا من مصادر عديدة ومختلفة ،وعليه سيكون من المهام الرئيسية للمدير في المنظمات المعاصرة هو إدارة الإبداع ودعمه وتشجيعه،

من خلال دعم وتحفيز السلوك الإبداعي.

وعموما يرتكز البحث عن حقيقة الإدارة الإبداعية على تحليل خصائصها،وفي هذا الصدد توصلت دراسة thomas & waterman إلى أن المنظمات المبدعة تتصف بما يلي[2]:

_الاتجاه الميداني،والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل .

[1]شبلي إسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية،مجمع بحوث المؤتمر العلمي الثالث ،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،2009،عمان ،ص13.

[2]عبد الحكيم الموش، اثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين،دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة،2005،ص198.

_الصلة الوثيقة بالعملاء،والاستجابة لمقترحاتهم بخصوص تطوير وتغيير المنتجات.

_وجود نظام من الأنصار أو المؤيدين للإبداع،والذين يقومون بتشجيع المبتدئين وتدعيمهم.

_الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم المقترحات وبدائل العمل.

_التوجه القيمي، وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع،ويعملون على احترامها وتطبيقها.

_الالتصاق بالمهارة الأصلية للشركة المبدعة،وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

_البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

-الحزم واللين معا،حيث توجد مبادئ وقيم وتوجهات أساسية لابد منها ولا يتم التهاون في تطبيقها،وفي الوقت نفسه لدى العامل استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحيات والسلطة أثناء أداء مهامه.

أما دراسة(دراكر) فتلخص خصائص الإدارة الإبداعية في ستة نقاط أساسية وهي:[1]

_التحدي: وذلك عن طريق التأكيد على تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب،الأمر الذي يساعد على توقد شعلة الإبداع لديه.

_الحرية: وذلك عن طريق إعطاء العامل الفرصة لكي يقرر بنفسه الكيفية التي تنفذ بها المهام المسندة إليه، الأمر الذي ينمي لديه الحافز الذاتي والإحساس بالملكية.

_ الموارد: وهنا يجب التأكيد على مورد رئيسي ألا وهو الوقت،حيث يجب أن يمنح الموظف الوقت الكافي للعمل دون ضغوط وترصد،إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن الكثير من المنظمات تقتل الإبداع من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه الانجاز الإبداعي للمهام والأهداف.

_فرق العمل: وهنا يجب التأكيد على خلق فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر حيث كما كانت كذلك زادت احتمالية الرؤى الجديدة بما يسهم في الرفع من مستوى الإبداع المنتظر.

_تشجيع المشرفين: وهنا يجب أن يحذر المدير من الوقوع في مصيدة الاشتغال الدائم بالعمليات والنتائج وإهمال العاملين وانجازاتهم،حيث تشير العديد من الدراسات إلى ضغط العمل يفوت على المديرين الكثير من الفرص لتشجيع الجهود الإبداعية،سواء الناجحة أو غير الناجحة،الأمر الذي يؤدي إلى إحباط العاملين وميلهم إلى الروتين والجمود والتفكير والعلمي.

_دعم المنظمة:وهنا نؤكد على ضرورة توفير بيئة تنظيمية دائمة ومحفزة على الإبداع،والمطلوب أساسا أن يكون لدى المنظمة نظام خاص لتقييم الإبداع وتحفيز السلوك الإبداعي.

المطلب الثاني:استراتيجيات تنمية السلوك الإبداعي

تهدف استراتيجيات تنمية السلوك الإبداعي على إزالة العوامل المعيقة للسلوك الإبداعي أو التخفيض من أثرها لتهيئة البيئة الملائمة للإبداع ،كما أن اختيار هذه الاستراتيجيات يعتمد على العوامل المعيقة للسلوك الإبداعي

[1]محمد السعيد الجوال ، مرجع سابق ، ص 198.

في المنظمة،ويأتي استجابة لوجود مثل هذه المعوقات،وتعتبر عملية صياغة وتطبيق هذه الاستراتيجيات الخطوة الأولى في تنمية السلوك الإبداعي،ومن هذه الاستراتيجيات:[1]

أولا: مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الأخطاء: إن الخوف من ارتكاب الأخطاء يعود بشكل رئيسي إلى الاعتقاد بان الفرد يمكن أن يكون محترما في عيون الآخرين إذا لم يرتكب أخطاء،وهذا الاعتقاد غير صحيح، كما أن اكتشاف هذه الحقيقة سيساعد على مقاومة عامل الخوف،كما يمكن معالجة الخوف من ارتكاب الأخطاء بالتركيز على الهدف النهائي.

ثانيا: تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية: وذلك من خلال احترام تباين وجهات نظرالعاملين والتشجيع على ذلك.

ثالثا: تشجيع الأفراد على المخاطرة: وذلك من خلال التقليل من أهمية الأفكار المترتبة على الأفكار الإبداعية،وتوفير الحماية للعاملين من مخاطر تطبيق أفكارهم الإبداعية.

رابعا: الحد من الإشراف المفرط: وتوفير قدر من الاستقلالية لدى العاملين،ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم.

خامسا: تزويد الأفراد بالتغذية المرتدة على سير أعمالهم: وذلك من خلال الاستراتيجيات التالية: التركيز على الحوافز المادية والمعنوية والفكرية والرحلات الترفيهية لتشجيع الإبداع وتخصيص ميزانية كافية للبحث والتطوير والتشجيع على تحمل المخاطر من خلال تقدير الأفكار الجديدة والمفاهيم غير التقليدية،والمحاولة في الأشياء الجديدة وان كانت خطرة،وتقبل الأخطاء التي لا يمكن تجنبها إذا لم تنجح المحاولات الإبداعية والمشاركة في صنع القرارات.

والتوسع في اللامركزية في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة بشكل اكبر،وتطوير الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل والمرونة في تطبيقها،وإقامة الدورات التدريبية لإيضاح أهمية الإبداع وتدريب العاملين على أساليب تنمية القدرات الإبداعية،وإيفاد العاملين في المنظمة إلى دورات تدريبية خارج القطر لنقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة،والاعتماد على المعايير العلمية في عملية الاختيار والتعيين لاختيار الشخص المناسب وتعيينه في

الأماكن التي تتناسب مع قدراته وميوله،والبحث عن العناصر المبدعة في المنظمة ورعايتها،وزرع روح العمل الجماعي بين العاملين،وإعطاء الحرية للعاملين لتقديم أفكار تؤدي إلى التغيير والبناء،والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية منها بعد اختيارها بشكل علمي.[2]

[1]R.kaith sawyer et al,Creativity and development , oxford uniiversity ,usa , 2003,195 pp.
[2]R.kaith sawyer et al ,op cit , 195 pp.

المطلب الثالث: أساليب وتقنيات تنمية السلوك الإبداعي

تتجه معظم أساليب تنمية السلوك الإبداعي إلى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات العقلية كالإدراك و التخيل والتذكر والتفكير التي تشكل المصدر الحقيقي للإبداع،إضافة إلى التركيز على بعض السمات شخصية ومن هذه الأساليب: العصف الذهني، وأسلوب دلفي، وأسلوب سكامبر ،وأسلوب المجموعة الاسمية ،والقائمة المعدة مسبقا ،وأسلوب صياغة الأسئلة ،والتوفيق بين الأشتات ،والتحليل التلقائي، وتحليل مجالات القوى، والمضاهاة، وقائمة الخصائص، وتداعي المعاني...الخ، ونظرا لتعدد هذه الأساليب سنعرض الأكثر استخداما :[1]

أولا: العصف الذهنيbrainstorming:يعتبر من أكثر الأساليب استخداما في مجال التدريب على الإبداع ومؤسس هذه الطريقة هو 1938osborn وكان الدافع وراء تطوير هذه الطريقة هو عدم رضاه عن طريقة عقد الاجتماعات وكالة النشر والطباعة التي كان يديرها في الولايات المتحدة الأمريكية وتسمى أيضا بطريق تجاذب الأفكار، وقد عرف كوبيهkubieالعصف الذهني بأنه: التحرر من القيود وتقوم طريقة العصف الذهني على ثلاثة مراحل:

_المرحلة الأولى: يتم فيها توضيح المشكلة،وتحليلها إلى عناصرها الأولية ومن ثم تبويبها لعرضها في جلسة العصف الذهني.

_المرحلة الثانية: تعقد الجلسة لعرض الأفكار بحيث يتم تصور الحلول انطلاقا من المشكلة ويجب أن تضم الجلسة من عشرة إلى اثنتي عشرة شخصا يكون واحد منهم قائدا للجلسة،ويحدد شخص آخر لتسجيل الأفكار.

_المرحلة الثالثة: هي مرحلة التقويم ويستحسن أن تعقد بعد يوم أو يومين من اجتماع العصف الذهني،وان يكون عدد الأفراد قريبا، وبعد تقييم واختيار الأفكار يجب أن توزع الأفكار مطبوعة بعد وضع الأفكار التي اختيرت.

ثانيا: أسلوب دلفيdelphi:تتحدث خطوات هذا الأسلوب كما شرحها جيمس على النحو التالي:[2]

_يقوم المسؤولون عن التنبؤ بإعداد استقصاء اعتمادا على رؤيتهم للمشكلة .

_يتم إرسال الاستقصاء إلى مجموعة من الخبراء الذين يستجيبون للأسئلة الواردة فيه.

_يتم جمع استجابات الأفراد وتلخيصها.

-تعاد الملخصات إلى المنتجين لمعرفة ردود أفعالهم.

_تستمر العملية إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق جماعي.

[1] عبد المعطي محمد عساف ، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

[2] حسام عبد الله الأحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 70.

وبذلك فان أسلوب دلفي يختلف عن أسلوب العصف الذهني في انه يعتمد على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة،ومناقشتها غيابيا دون أن يجتمع الأفراد في جلسة واحدة.

ثالثا: أسلوب سكامبر(الأسئلة المحفزة بطرح الأفكار)scamper:[1]

هي قائمة من الأسئلة أعدهاosbor الذي يعتبر احد الرواد في مجال التدريب على الإبداع، واسماها سكامبر من اجل مساعدة المتدرب على تذكرها، حيث يمثل كل حرف من كلمة scamper مجالا من المجالات التي طرحت فيها الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار، وهذه المجالات هي:

_البديلsubstitute:ما الذي يمكن استبداله من الأجراء

_الدمج أو الضم combine:ما الذي يمكن دمجه من الأجراء ،ما الذي يمكن إضافته.

_التكيفadapte:كيف يمكننا أن نعدل بحيث يناسب حالات معينة وأغراض متعددة.

_التعديلmodifyأو التعظيمmagmfyأو التصغيرminify .

*كيف يمكننا أن نغير اللون،الشكل، الطول،العرض،والمادة المصنوعة؟

*ما الذي يمكن تكبيره،أو تقويمه،أو تعريفه؟

*ما الذي يمكن تصغيره،أو إخفاؤه،أو تقصيره؟

_الاستخدامات الأخرى:put toother uses:

*هل هناك استخدامات أخرى؟

*كيف يمكن الاستفادة منه بصورة متعددة؟

_التخليeliminate:ما الشيء او الأشياء التي يمكن حذفها أو تقليصها؟

_العكس reverseأو إعادة الترتيب rearrange :

*فكر في أن تقلب هذا الشيء وتنظر إليه بالعكس

*ما الأجزاء التي يمكن عكسها

*كيف يمكن أن تغير في ترتيب الحركات أو الأعمال أو الأجزاء؟

_وفي دراسة للمشروع الأوربي لتطوير الإبداع بقيادة جامعة أودين الايطالية Udineثم التوصل من خلالها إلى منهجية مؤلفة من خمسة مراحل وأربعة وثمانون تقنية لتنمية وتطوير الإبداع وهي:[2]

_المرحلة الأولى: تتمثل في التأهب والاستعداد لها11تقنية للإبداع

_المرحلة الثانية: وتتمثل في التخطيط الخارجي أو التحليل الخارج،ولها12 تقنية إبداع،وقد اختاروا منها تقنية خصائص سلسلة القيمة.

[1] يوسف كامل الزيادين ، مرجع سبق ذكره ، ص 190.

[2] عبد الحكيم الموش ، مرجع سبق ذكره ، ص 160.

_المرحلة الثالثة: وتتمثل في التخطيط الداخلي أو التحليل الداخلي ولها10تقنيات إبداع،وقد اختاروا تقنية التحليل الاستراتيجي الرباعيswoot.

_المرحلة الرابعة: وتتضمن جلسات الإبداع،ولها 39تقنية الإبداع،وقد اختاروا منها ثلاث تقنيات وهي: قوالب الإبداع،والتحليل المورفولوجي،والإثارة بالتحريك.

_المرحلة الخامسة: وتتمثل في التقييم،وفيها يتم التركيز على جمع الأفكار المتولدة في جلسات الإبداع وتقييمها لاختيار أفضلها، ولها 12تقنية إبداع،وقد اختاروا تقنية القبعات الستة ل:debono.

_وكتحليل عام للأرقام السابقة ترى دراسة(دريوشن) انه لا يوجد طريقة أو عدد محصور من الطرق بعينها يمكن أن تقود إلى تنمية السلوك الإبداعي، وفي هذا الصدد يؤكدmorris steinانه: هناك عدد من الوسائل والأساليب والإجراءات التي يمكن استخدامها لإثارة وتحفيز السلوك الإبداعي بفعالية لدى المديرين،وهذه الوسائل لا حصر لها وتتراوح بين الأساليب الفردية والأساليب الجماعية.

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 عامليها 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 لتنمية 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 التغيرات التي تم إحداثها في طريقة تفكير العاملين، لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على البيئة التنظيمية الداعمة للسلوك الإبداعي وملامح الثقافة التنظيمية الإبداعية بدورها الفعال في تنمية السلوك الإبداعي.[1]

أولا: البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع.

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

-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.

-دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.

-الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمرا ضروريا وطبيعيا.[2]

[1] إبراهيم احمد عواد أبو جامح ، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، رسالة دكتوراه ، تخصص الإدارة التربوية ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 2008 ، ص50.

[2] محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي ، اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 33 ، العدد2 ، عمان ، 2006 ، ص149.

ثانيا: خصائص وملامح الثقافة التنظيمية الإبداعية .

تتمثل خصائص ثقافة المنظمات المبدعة فيما يلي :[1]

-الانتماء في المنظمة بما يدفع بالعاملين 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.

وفي الدراسة التي قام بها توماس وترمان عن المنظمات المبدعة في أمريكا ، توصلا إلى أهم خصائص هذه المنظمات كما ذكرها حريم وهي :[2]

-الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة.

-الصلة الوثيقة مع الزبائن والمستهلكين.

-السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية وتعزيز الروح الريادية والإبداعية.

-السعي لزيادة الإنتاجية من خلال المشاركة العاملين وإسهاماتهم الفاعلة.

-بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية.

-استمرارية تركيز الاهتمام في مجالات العمل التي تتميز بها المنظمة.

إضافة إلى ما سبق يبين القريوتي بعض الملامح الثقافية التنظيمية المحفزة للإبداع على النحو التالي :[3]

-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 .

-درجة اختيار وترقية العاملين على أساس الانجاز.

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005 ، ص171.
[2] إبراهيم احمد عواد أبو جامع ، مرجع سابق ، ص52.
[3] رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سابق ، ص 169.

-درجة استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل نظم المقترحات وجلسات العصف الذهني ، دوائر (حلقات) الجودة.

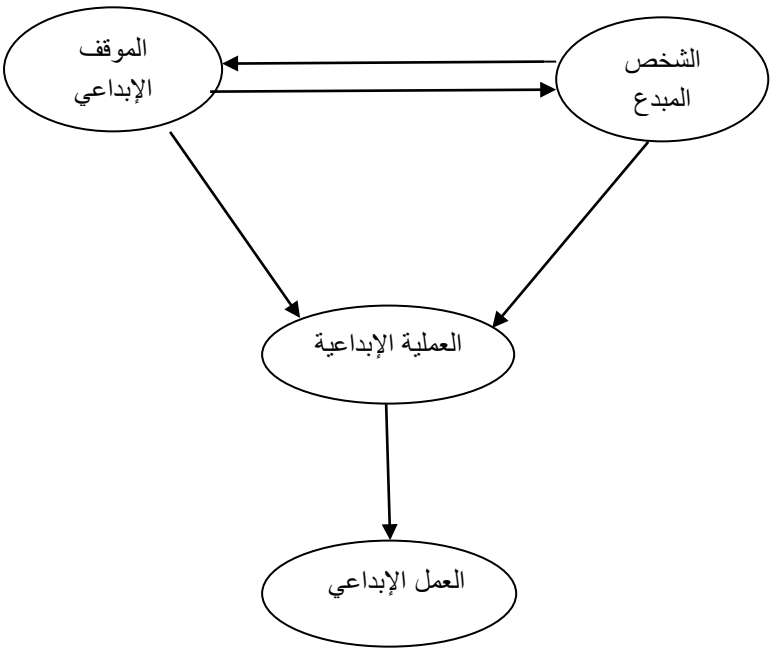
المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية الإبداعية.

يظن بعض الناس أن الإنسان المبدع ولد هكذا مبدعا، 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.

أولا : مكونات الثقافة الإبداعية.

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

الشكل رقم (3-1) : مكونات الثقافة التنظيمية الإبداعية.



المصدر : محمد علي العيد وسامية ندا شهوان ، إستراتيجية التفكير ، الطبعة 1، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2012 ، ص 295.

ويمكن توضيح ذلك كمايلي :[1]

-الشخص المبدع: هو ذلك الفرد الذي تتوافر 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 وتعددها يسهم بإطلاق صفة المبدع ، وأيضا الفرد يكون مبدعا في موقف، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل 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.

[1] محمد علي العيد وسامية ندا شهوان ، مرجع سابق، ص 291.
[2] رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سابق ،ص 27.

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 لمنظمته 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 الإدارات أن تقتنع بان العاملين بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولا 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[1] ، ولتفعيل أو تنمية السلوك الإبداعي في المنظمة على هذه الأخيرة أن تمنح الإبداع الأسبقية الأولى في اهتماماتها لدوره الفعال في بنائها وتنميتها وان تتعامل مع جميع الأفكار التي ترد ولا سيما المؤثرة منها ، ومنح الأفراد المبدعين درجات معقولة ليولد لديهم الحافز لتكرار النجاح ، فضلا عن منحهم المكافآت المادية والمعنوية التي يستحقونها ، فنجد المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة ، فهي تشجع على المخاطرة والاختيار والتجربة وتكافئ النجاح والفشل على حد سواء وتشجع بل وتكافئ الأخطاء وتنظر إلى الفشل على انه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول 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.[2]

[1] حسن علي الزعبي ،مرجع سابق ، ص 161.

[2] اكتم عبد المجيد الصرايرة ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الاردنية ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد 18 ، العدد 4، عمان ، 2003، ص 211.

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية للسلوك الإبداعي حيث تناولنا بداية الإطار العام للإبداع من خلال مفهومه واهم الجوانب المرتبطة به ،كما تناولنا طبيعة ومحتوى السلوك الإبداعي ومداخل تنميته وتطويره بالإضافة إلى تحليل نظري لطبيعة علاقته مع الثقافة التنظيمي للمنظمة.

وقد خلصنا في هذا الفصل من خلال تحليل مصطلح الإبداع،والذي قادنا إلى معرفة خصائصه،وكيفية تمييزه عن المصطلحات المقاربة له،بالإضافة إلى إدراك مستوياته وأنواعه وأهميته.

كما خلصنا إلى أن السلوك الإبداعي يمكن التعبير عنه على شكل أفعال وممارسات تظهر الرغبة في التميز والتجديد الدائم،كما تناولنا مراحله التي وان اختلف الباحثون في ترتيبها.

كما خلصنا إلى بناء نموذج خاص لتنمية السلوك الإبداعي،فتم التطرق فيه إلى مداخل تنمية السلوك الإبداعي،وركزنا هنا أساسا على البيئة التنظيمية والمناخ المساعد على ازدهار الأفكار والممارسات الإبداعية،وللمساعدة على ذلك اقترحنا أن تعتمد الإدارة الإبداعية على تقنيات وأساليب خاصة،منها: العصف الذهني وطريقة سكامبر.....الخ

كما خلصنا في الأخير إلى أن هناك علاقة واثر للثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي والمطلوب هنا الآن هو السعي إلى اختبار هذه العلاقة ميدانيا من خلال الاستبيان الذي سنقوم به في مديرية اتصالات الجزائر بالمدية.

الفصل الثالث

تمهيد:

إن ما تناولناه سابقا يعتبر خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة ، بالإضافة إلى أننا سنتطرق إلى الدراسة الميدانية، إذ لابد من إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي بغية معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ، ولقد اخترنا استعمال استمارة الاستبانة كأداة للدراسة ، من أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها ولتوضيح هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر .

المبحث الثاني : بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنحاول في هذا المبحث تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف بأهدافها ونشاطاتها ومختلف هياكلها وفروعها بالإضافة إلى الخدمات التي تقدمها المنظمة لجمهورها

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: تاريخ اتصالات الجزائر: وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحامل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة1999باصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع شهر أوت من سنة2000،حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل في نشاط تنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين احدهما التكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريدا لجزائر ،وثانيهما بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر

ثانيا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر: نص القرار 2000/03المؤرخ في 05أوت2000 على استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء منظمة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح بعدها اتصالات الجزائر منظمة عمومية اقتصادية ذات أسهم رأس مال اجتماعي تنشط في مجال اتصالات.

فبعد أزيد من سنتين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد والتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا لقرار2003/03 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة2003 وفي 1جانفي2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر وإطاراتها وتم الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مستواها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه من قبل.[1]

[1]وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر:

أولا: فروعها

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء ثلاث فروع هي:

أ-فرع اتصالات الجزائر موبيليس: مختص في الهاتف النقال، حيث يعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98%وكذا عدد زبائنها الذي تعدت 10ملايين مشترك.

ب-فرع اتصالات الجزائر بالأنترنت: مختص في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة فان كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد(التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة ، الإدارة، المحروقات ، المالية..)

ج-اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في تكنولوجيا والساتل والأقمار الصناعية.

ثانيا: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر تعتبر اتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر، وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر ربوع الوطن.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية، أي إيصال خدماتها إلى ابعد نقطة من الوطن، والذي يضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة، حيث تتواجد اتصالات الجزائر في 48ولاية ، بالإضافة إلى أربع مديريات إضافية بمجموع 52مديرية على التراب الوطني، من وجهتها تحتوي هذه المديريات على وكالات ومراكز هاتفية.

ثالثا :الإطار القانوني للمؤسسة

تعتبر منظمة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأسمال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 5اوت سنة2000 والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ويهدف لاسيما إلى:

_تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.[1]

[1]وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

_تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

_تحديد الإطار المنظماتي لسلطة ضبط مستقلة حرة.

_يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم.

فضلا عن قرار المجلس الشعبي الوطني لمساهمات الدولةcnpeبتاريخ1مارس2001 الذي نص على إنشاء منظمة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم « اتصالات الجزائر »وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم رأسمال اجتماعي والمقدر ب61مليار و275مليون و180الف دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري تحت رقم 02130018083 يوم 11ماي2002م.

المطلب الثالث: المديرية العملياتية بالمدية.

سنتناول في هذا المطلب المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية من خلال تقديم لمحة تاريخية من نشأتها، وتقديم هيكلها الوظيفي ، وأهداف ومهام المديرية.

أولا: نشأة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائرية

بتاريخ 11نوفمبر2002 تم وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية عبر كامل ولايات الجزائر، ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح جانفي سنة2003أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كمؤسسة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان2011 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

ثانيا :الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية DO:

وتنقسم المديرية إلى:

أ-دائرة الممتلكات والوسائل العامة: والتي بدورها تنقسم إلى:

-مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم المؤسسة.

-مصلحة الوسائل والإمداد: وتهتم هذه المصلحة بتوفير الإمداد للدوائر والمصالح الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه.

-مصلحة الجرد: تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة ،كما تقوم بالسهر على جلب عقود ممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة.[1]

[1]وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

-مصلحة الوقاية والأمن: تهتم بالسهر على امن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب ونظافة المحيط ووقايته.

-مصلحة الخدمات الاجتماعية: تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

ب-دائرة المالية: وتتضمن المصالح التالية:

-مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانية.

-مصلحة الخزينة: تهتم بالدفع النقدي.

-مصلحة المحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

ج-الدائرة التقنية: وتتضمن المصالح الآتية:

-مصلحة الصيانة واستغلال الشبكات: تقوم هذه المصلحة بتحديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.

-مصلحة تهيئة واستغلال التجهيزات: تقوم هذه المصلحة بتحديد التجهيزات كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.

-مصلحة الهندسة والتخطيط: تهتم بهندسة ووضع مخططات من اجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.

-المركز التقني للمنظمات: يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.

د-الدائرة التجارية: وتضم المصالح الآتية:

-مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

-مصلحة المبيعات: وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

-مصلحة التحصيل: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.

و-إدارة الموارد البشرية: والتي بدورها تنقسم إلى:

-مصلحة التكوين: تهتم هذه المصلحة بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات في السوق وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق.

-مصلحة العلاقات المهنية: تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعامل وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

-مصلحة المسار المهني: وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.[1]

[1]وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

ثالثا :أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية:

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملياتية فيما يلي:

أ-أهداف المديرية العملياتية بالمدية: تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها:

-الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق .

-استقطاب اكبر عدد من الزبائن.

-ارضاء الزبائن.

-تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.

-تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.

-تطوير خدمات جديدة للعملاء.

-تقديم خدمات للمساعدة التقنية.

-تنفيذ تقارب الصوت والصورة.

-زيادة الخدمات المباعة.

ب_ مهام المديرية العملياتية بالمدية: ترتكز مهام المديريات العملياتية بصفة عامة ومديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات الآتية:

-تقديم أحسن الخدمات للزبائن من اجل إرضائهم والإجابة على جميع شكاوي الزبائن.

-تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت للخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة كالمستشفيات والبنوك...الخ.

-إيصال الانترنت إلى كل بيت.

-تحديث الشبكة الهاتفية (تغيير الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية).

-إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف والانترنت).

-تقديم خدمات الاتصال التي تسمح لنقل وتبادل الصوت والرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية...الخ.

ج-خدماتها: من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية نجد:

-خدمات الهاتف الثابت.

-خدمات الهاتف الثابت اللاسلكي.[1]

[1]وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية باتصالات الجزائر بالمدية.

-خدمةالويفيwifi تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية والتدفق العالي من دون أسلاك.

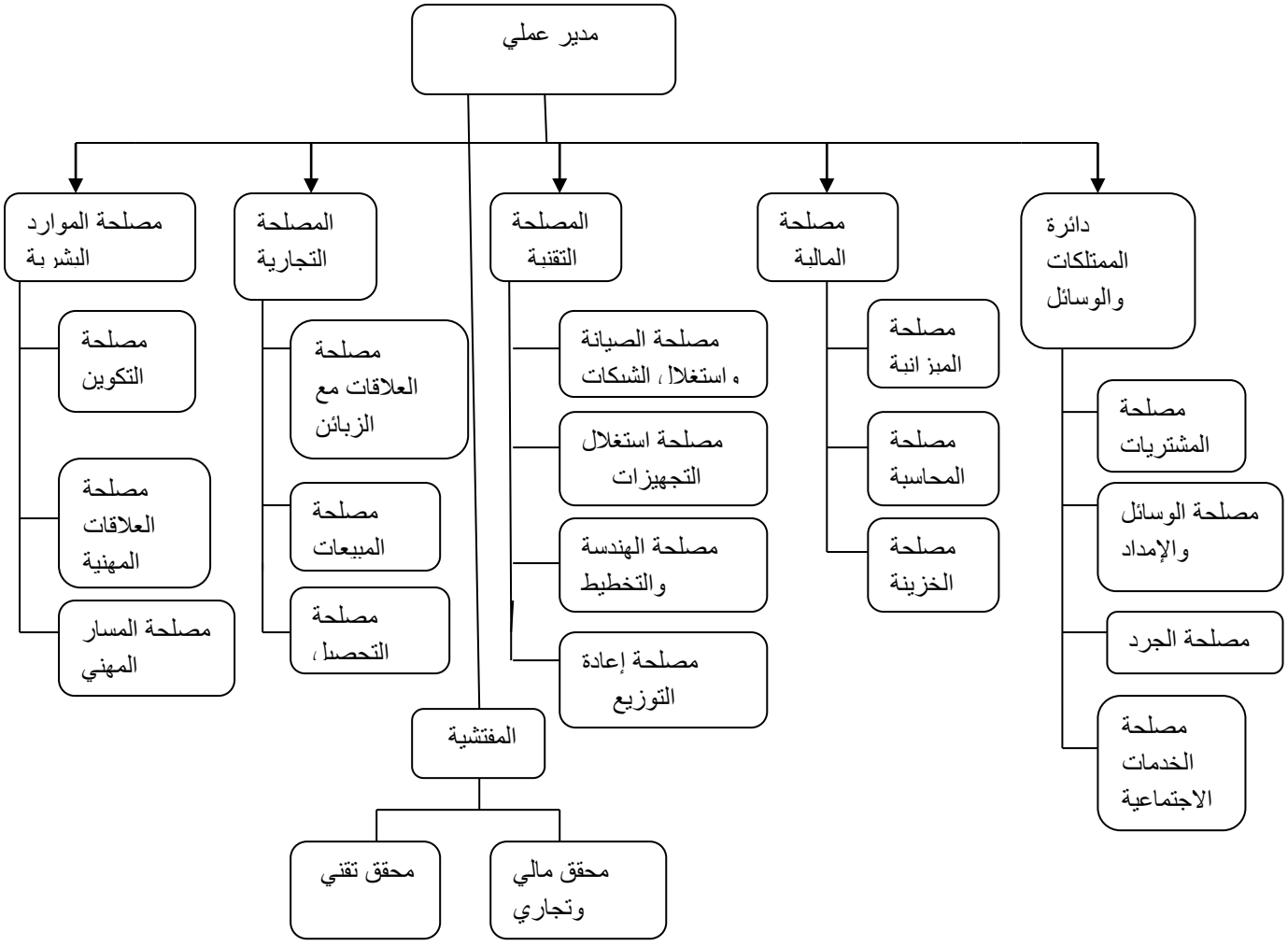
-بطاقات التعبئة لخدماتwifi.

-بطاقة التعبئة سعر100دج يوم من الانترنت.

-بطاقة التعبئة سعر1000دج ثلاثون يوم من الانترنت.

-بطاقة التعبئة سعر 5000دج سبعة أيام من الانترنت.[1]

الشكل رقم(3-2):الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.



المصدر : وثائق محصل عليها من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

[1]وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية باتصالات الجزائر بالمدية.

المبحث الثاني: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

يهدف هذا المبحث إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة ، وأسلوب جمع البيانات وتحليلها، سنعرض المبحث في ثلاث مطالب ، بحيث سنخصص المطلب الأول لتحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، أما المطلب الثاني سنخصصه لعرض وتحليل نتائج الدراسة ، أما المطلب الثالث فسنبرز فيه نتائج الدراسة.

المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المطلب بالتكلم عن الإطار التطبيقي للدراسة الذي يشمل كل من منهجية الدراسة واختبار الفرضيات وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS16.

أولا: منهجية الدراسة

بما أن الدراسة تستهدف التعرف على اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ، فسنستخدم في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من اجل البرهنة على فرضيات هذه الدراسة وإثباتها ميدانيا، فالمنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا وتحليلها وتفسيرها واستخلاص التعميمات والاستنباطات منها، ويعبر عنها تعبيرا كميا أو كيفيا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال وموظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ، ومن مختلف المستويات الإدارية ، والبالغ عددهم 200 عامل.

1-عينة الدراسة : وفي تحديد عينة الدراسة استخدمنا العينة العشوائية وتعني الشريحة التي يتم اختيار مفرداتها من المجتمع بصورة احتمالية وموضعية بنفس الوقت بحيث تعطي جميع أفراده فرصة متساوية للاختيار مما يقلل من

احتمال لقيمة دون أخرى، بحيث تم توزيع 35 استبانه على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وتم استرجاع 32استبانة كلها صالحة للتحليل.

2-تصميم أداة الدراسة : تم استخدام أداة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات وأساسها معرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية التحكم في الأسئلة والحقائق مراد جمعها من مجتمع البحث .

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث محاور كالتالي :

-المحور الأول : عبارة عن مجموعة من الأسئلة العامة من المشاركين في الاستبانة (الجنس، العمر ، المستوى التعليمي ،عدد سنوات الاقدمية ، المركز الوظيفي).

-المحور الثاني : تتضمن الأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية ويشتمل على (5) أبعاد للثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر وجاءت كالتالي:

* بعد قيم العمل : تتضمن (3) عبارات للثقافة التنظيمية

*بعد الانفتاح : تتضمن (3) عبارات للثقافة التنظيمية

*بعد العدالة الإجرائية : تتضمن (4) عبارات للثقافة التنظيمية

*بعد القدرة على تحمل المخاطر : تتضمن (4) عبارات الثقافة التنظيمية

*بعد التحسين المستمر : تتضمن (3) عبارات للثقافة التنظيمية

-المحور الثالث : تتضمن الأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة للمتغير التابع السلوك الإبداعي ويشتمل على (5) أبعاد للسلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر وجاءت كالتالي:

*بعد استكشاف الفرص : تتضمن (4) عبارات السلوك الإبداعي

*بعد توليد الأفكار : تتضمن (4) عبارات السلوك الإبداعي

*بعد التحقق : تتضمن (3) عبارات السلوك الإبداعي

* بعد التحدي : تتضمن (3) عبارات السلوك الإبداعي

*بعد التطبيق : تتضمن (4) عبارات السلوك الإبداعي

وكانت الإجابات في المحور الثاني والثالث عبارة عن إجابات مغلقة وفقا لمقاييس لكرت الثلاثي (موافق،محايد، غير موافق)، وذلك بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها، فقمنا بإعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (3-1): الخيارات المكونة لمقياس لكرت الثلاثي.

العبارات	الدرجة
موافق	**3**
محايد	**2**
غير موافق	**1**

المصدر: من اعدد الطالبتان بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسم السلم إلى ثلاثة مجالات لتحديد درجة الموافقة بالنسبة لسلم لكرت الثلاثي كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم(3-2):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لسلم لكرت الثلاثي.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	**1 إلى 1.66**	**ضعيفة**
الاتجاه الثاني	**1.67 إلى 2.33**	**متوسطة**
الاتجاه الثالث	**2.34 إلى 3**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتان.

واعتبرت الطالبتان المتوسطات في الجدول رقم (3-2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الطالبتان على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss) وهي كالأتي:

1- قياس الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل (spearman) .

2- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (histogrammes) وهذا عن طريق الوصف بالرسوم البيانية.

3- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة التابعة و التابعة (statistiques descriptives).

4- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على (regression).

5- قياس الثبات بالاعتماد على (alpha de crombch)

رابعا: ثبات وصدق أداة الاستبانة:

1-الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة:

اعتمدت الطالبتان في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث تم قياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه، من اجل حذف العبارات التي ليس لها ارتباط مع البعد.

*معامل الارتباط بين العبارات ومؤشرات محور الثقافة التنظيمية:

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و مؤشرات محور الثقافة التنظيمية بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (3-4):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومؤشرقيم العمل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	مؤشرقيم العمل	**1**	**-**
1	تقوم العلاقة بيني وبين العاملين في المنظمة على درجة عالية من التقدير والاحترام.	**0,45*1**	**0,010**
2	تسود الثقة بين أعضاء العاملين داخل المنظمة.	**0,784****	**0,000**
3	احرص على إنهاء المهام الموكلة لي في وقتها المحدد.	**0,355***	**0,046**

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(3-4) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين*0,355و**0,784بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة مؤشر قيم العمل.

الجدول رقم (3-5):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومؤشر الانفتاح.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	مؤشر الانفتاح	**1**	**–**
ك	امتلك مهارات كافية لطرح ومناقشة أفكار واقتراحات مفيدة للمنظمة .	**0,430***	**0,014**
5	إدراك جيدا قيمة العمل الذي أقوم به في المنظمة.	**0,562****	**0,001**
6	يمكنني الاطلاع على قاعدة بيانات المنظمة كلما استلزم الأمر ذلك.	**0,624****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(3-5) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين***0,430**و****0,624**بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة مؤشر الانفتاح.

الجدول رقم (3-6):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومؤشر العدالة الإجرائية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	مؤشرالعدالة الإجرائية	**1**	**–**
7	تحاول المنظمة تفهم انطباعات العاملين الخاصة بمستويات الأجور وبرامج التحفيز المعتمدة.	**0,643****	**0,000**
8	استطيع أن اعترض على القرارات التي تصدر من رئيسي بالعمل .	**0,499****	**0,004**
9	تهتم المنظمة بالمكافئات المعنوية لتأثيرها الايجابي على تحسين العمل.	**0,676****	**0,000**
10	اشعر بالعدالة في تقييم أدائي من رئيس منظمتي.	**0,722****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(3-6) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين****0,499**و****0,722**بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة مؤشرالعدالة الإجرائية.

الجدول رقم (3–7):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومؤشر القدرة على تحمل المخاطر.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	مؤشر القدرة على تحمل المخاطر	**1**	**–**
11	استطيع تحمل نتائج الأعمال التي أقوم بها.	**0,394***	**0,026**
12	تتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	**0,507****	**0,003**
13	امتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	**0,499****	**0,004**
14	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وان كانت تتسم بالمخاطرة.	**0,779****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(3–7) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين**0,394*** و**0,779**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة مؤشر القدرة على تحمل المخاطر.

الجدول رقم (3–8):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومؤشر التحسين المستمر.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	مؤشر التحسين المستمر	**1**	**–**
15	تدعم الإدارة عمليات التطوير في مجال العمل.	**0,512****	**0,003**
16	تحرص المنظمة على تحسين جودة الخدمات المقدمة.	**0,429***	**0,014**
17	تهتم الإدارة بإجراء مراجعة دورية لطريقة العمل.	**0,619****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(3-8) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,429*** و**0,619**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة مؤشر التحسين المستمر.

*معامل الارتباط بين العبارات أبعاد ومحور السلوك الإبداعي للعاملين :

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و أبعاد محور السلوك الإبداعي للعاملين على معامل سبرمان من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (3-9): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعداستكشاف الفرص.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعداستكشاف الفرص	**1**	**-**
18	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	**0,512****	**0,000**
19	لدي اهتمام بمعرفة نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب.	**0,429***	**0,000**
20	لدي انتباه شديد لمصادر الفرص الإبداعية والاستفادة منها.	**0,619****	**0,000**
21	لدي القدرة على تمييز الفرص الإبداعية.	**0,746****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(3-9) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,429*** و**0,746**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد استكشاف الفرص.

الجدول رقم (3–10): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعدتوليد الأفكار.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعدتوليد الأفكار	**1**	**–**
22	لدي القدرة على تطوير الأفكار والحلول للمشاكل الخاصة بالفرص المتاحة.	**0,687****	**0,000**
23	أقوم بترتيب الأفكار الخاصة بالفرص الإبداعية.	**0,486****	**0,005**
24	لدي القدرة على توليد الروابط للأفكار والمعلومات.	**0,574****	**0,001**
25	املك القدرة والكفاءة على اقتراح أفكار جديدة.	**0,715****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(3–10) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين**0,486و**0,715**بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد توليد الأفكار.

الجدول رقم (3–11): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعدالتحقق.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعدالتحقق	**1**	**–**
26	اعبر عن الحلول والأفكار بشكل واضح .	**0,639****	**0,000**
27	اختبر الأفكار والحلول باستخدام الأساليب العلمية.	**0,725****	**0,000**
28	أقوم بتقييم النتائج التي احصل عليها بنفسي.	**0,986****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(3-11) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,639 و**0,986 بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد التحقق.

الجدول رقم (3-12): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعدالتحدي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعدالتحدي	**1**	**-**
29	تقوم المنظمة بتوفير الدعم المالي لأنفذ الفرص الإبداعية.	**0,740** **	**0,000**
30	احصل على تشجيع معنوي لقاء الجهد المبذول.	**0,815** **	**0,000**
31	املك القدرة والكفاءة على اقتراح أفكار جديدة.	**0,522** **	**0,002**

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(3-12) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,522 و**0,815 بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد التحدي.

الجدول رقم (3-13): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد التطبيق.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعدالتطبيق	**1**	**-**
32	استطيع متابعة تطبيق الفرص الإبداعية.	**0,634** **	**0.000**
33	بإمكاني تحمل مسؤولية الانحرافات التي قد تحدث وتصحيحها.	**0,726** **	**0.000**
34	أقبل بالإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد.	**0,499** **	**0,004**
35	أسعى إلى تطبيق الأفكار الجديدة حتى وان كانت نتائجها غير مؤكدة.	**0,662** **	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(3-13) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين**0,499و**0,726بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد التطبيق. ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانتا الطالبتان لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات و الاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 35 مفردة، وذلك بحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط .

2- ثبات أداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبتان في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-3): اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	الثقافة التنظيمية	17	0.730
2	السلوك الإبداعي للعاملين	18	0.889
الثبات العام للاستبيان		35	0.904

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول رقم(3-3) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.700** وهي درجة عالية من الثبات ،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل **0.904** وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار.

المطلب الثاني :التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان المتضمن الصنف و الفئات العمرية و المستوى العلمي وسنوات الاقدمية و المركز الوظيفة.

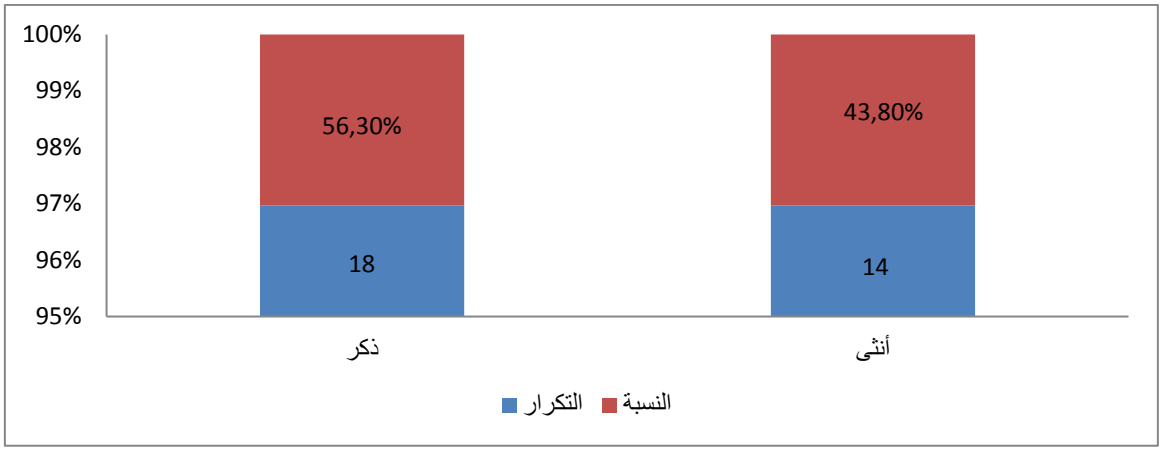
أولا: متغير الصنف.

الجدول رقم(3-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	18	56,3%
أنثى	14	43,8%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-1): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-1) أن تكرار ونسبة الذكور لعينة الدراسة اكبر من عدد الإناث حيث جاءت نسبة الذكور 56,3%والإناث 43,8%

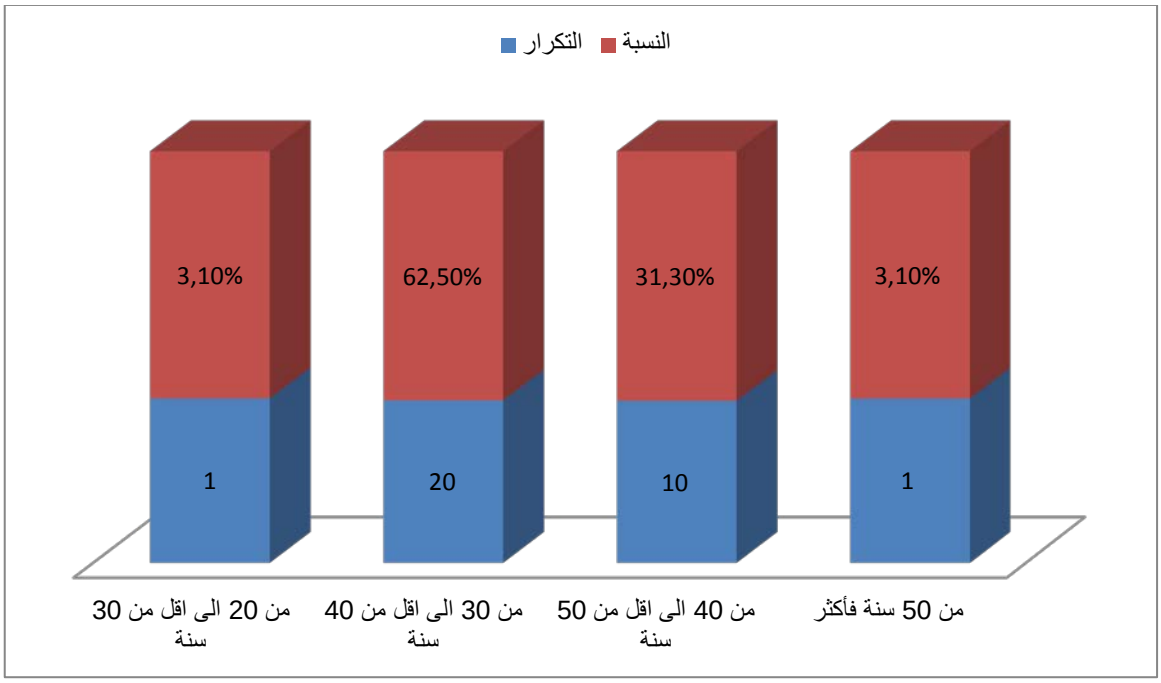
ثانيا : متغير الفئات العمرية.

الجدول رقم(3-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى اقل من 30 سنة	1	3,1%
من 30 إلى اقل من 40 سنة	20	62,5%
من 40 إلى اقل من 50 سنة	10	31,3%
من 50 سنة فأكثر	1	3,1%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-15) والشكل رقم (3-2) أن الفئة من 30 إلى اقل من 40 سنة شكلت اكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة 62,5%تليها الفئة من 40 إلى اقل من 50 سنة بالنسبة 31,3%تليها الفئتين من 20 إلى اقل من 30 سنة و من 50 سنة فأكثر بالنسبتين متساويتين3,1%

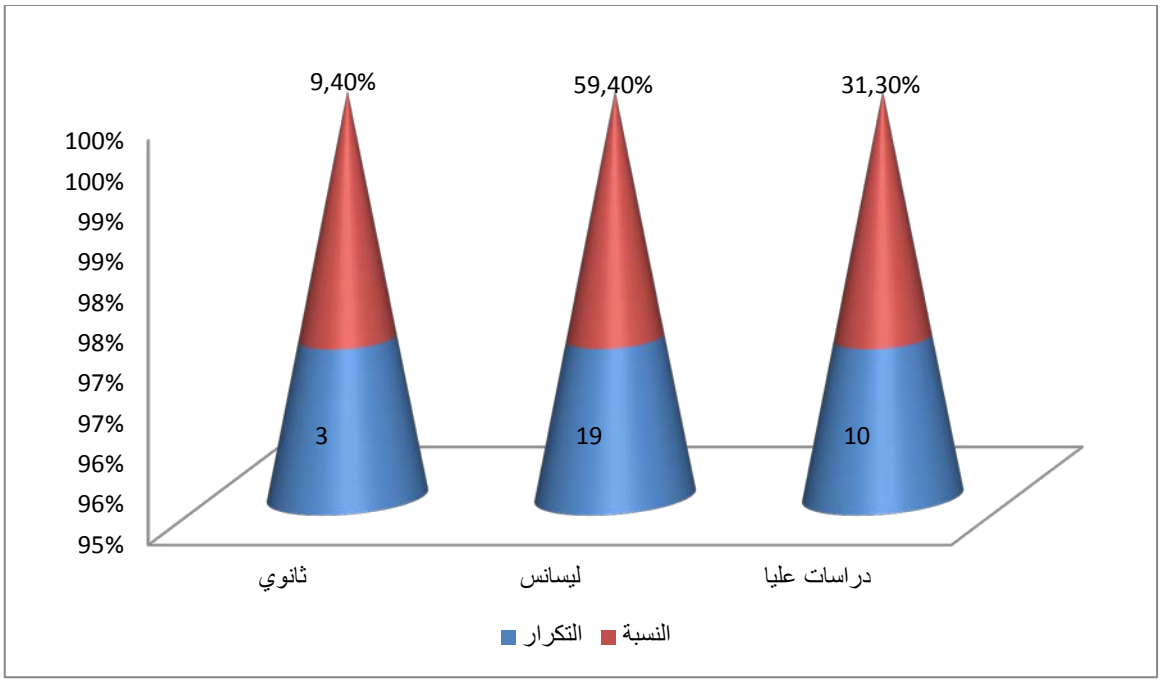
ثالثا: متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(3-16): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	3	9,4%
ليسانس	19	59,4%
دراسات عليا	10	31,3%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-16) والشكل رقم (3-3) أن اكبر نسبة لعينة الدراسة في المستوى التعليمي، فئة مستوى ليسانس بالنسبة 59,4%تليها مستوى دراسات عليا بالنسبة 31,3% ثم مستوى ثانوي بالنسبة 9,4%

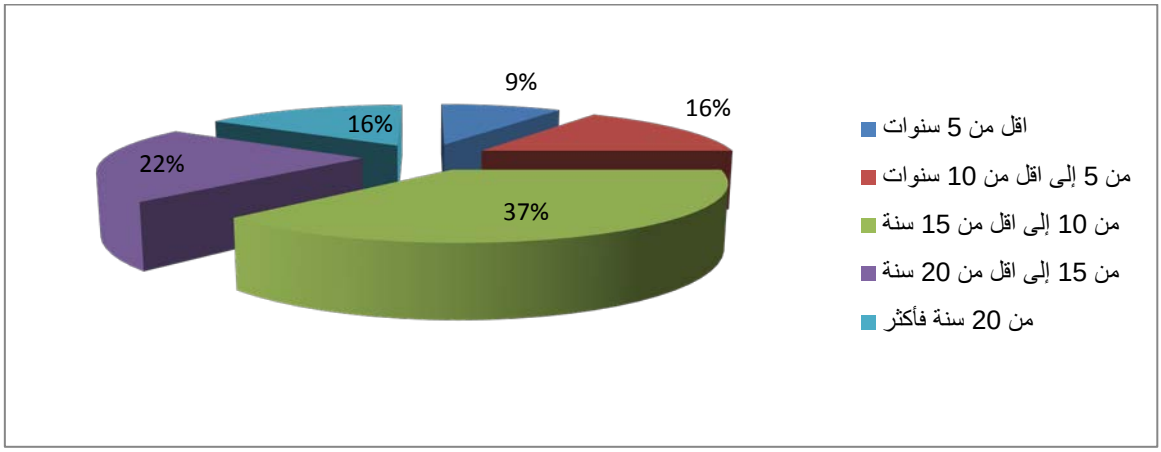
رابعا: متغير سنوات الاقدمية.

الجدول رقم(3-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الاقدمية.

سنوات الاقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	3	9,4%
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	5	15,6%
من 10 إلى اقل من 15 سنة	12	37,5%
من 15 إلى اقل من 20 سنة	7	21,9%
من 20 سنة فأكثر	5	15,6%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الاقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-17) والشكل رقم (3-4) أن الفئة من 10 إلى اقل من 15 سنةشكلت اكبر تكرار ونسبة لسنوات الاقدمية لعينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة 37,5%تليها الفئة من 15 إلى اقل من 20 سنة بالنسبة 21,9% تليها الفئتين من 5 إلى اقل من 10 سنوات و من 20 سنة فأكثر بالنسبتين متساويتين 15,6% وشكلت الفئة اقل من 5 سنوات اقل نسبة 9,4%

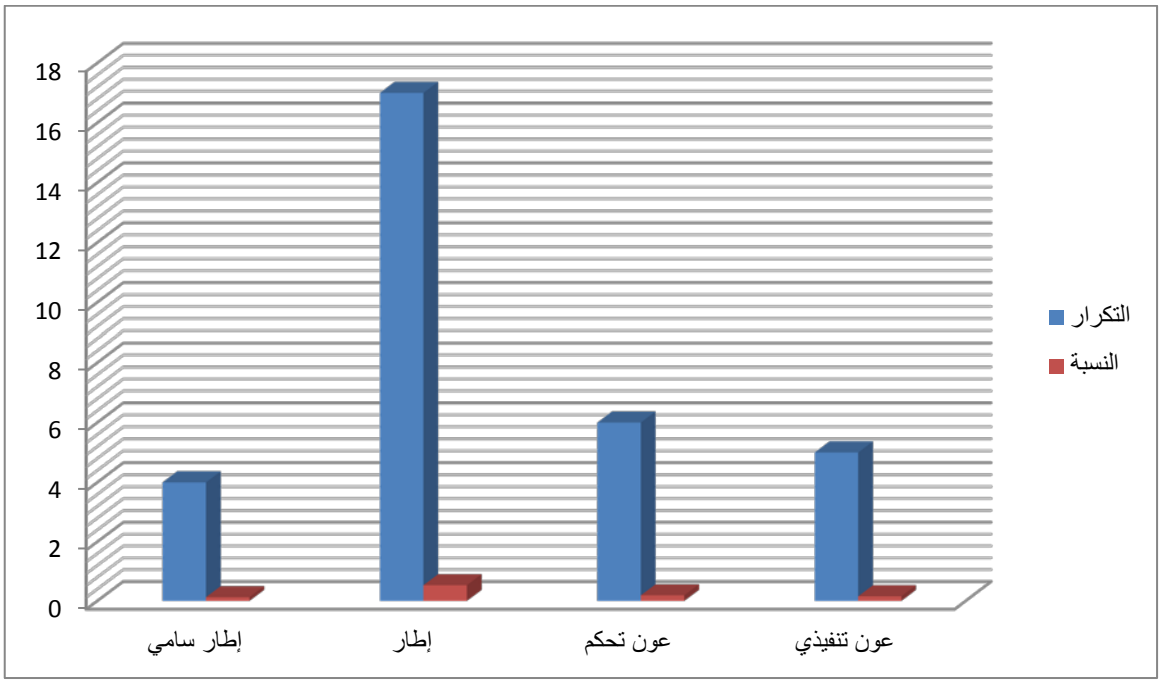
خامسا: متغير المركز الوظيفي.

الجدول رقم(3-18): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي.

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار سامي	**4**	**12,5%**
إطار	**17**	**53,1%**
عون تحكم	**6**	**18,8%**
عون تنفيذي	**5**	**15,6%**
المجموع	**32**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-18) والشكل رقم (3-5) أن كبر فئة من عينة الدراسة في مجال الوظيفة إطارات حيث جاءت بالنسبة 53,1%تليها فئة عون تحكم بالنسبة 18,8%تليها فئة عون تنفيذي بالنسبة 15,6%تليها فئة إطار سامي بالنسبة 12,5%

المطلب الثالث : تحليل نتائج المتغير التابع والمتغير المستقل

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) الذي يشكل الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ،وكذلك تحليل عبارات محور السلوك الإبداعي للعاملين (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمحور الثقافة التنظيمية

1-التحليل الوصفي لمؤشر قيم العمل.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات مؤشر قيم العمل من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-19): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات مؤشر قيم العمل.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	تقوم العلاقة بيني وبين العاملين في المنظمة على درجة عالية من التقدير والاحترام.	2,94	0,246	1	عالية
2	تسود الثقة بين أعضاء العاملين داخل المنظمة.	2,56	0,564	3	عالية
3	احرص على إنهاء المهام الموكلة لي في وقتها المحدد.	2,91	0,296	2	عالية
	مؤشرقيم العمل	2,80	0,221	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-19) أن المتوسط الحسابي لمؤشر قيم العمل جاءا بمقدار 2,80 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 1-2-3 بدرجات عالية وهذا إشارة لتوفر مؤشر قيم العمل في محور الثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية بشكل عالي، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب0,221وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- التحليل الوصفي لمؤشر الانفتاح.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات مؤشر الانفتاح من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-20): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات مؤشر الانفتاح.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
4	امتلك مهارات كافية لطرح ومناقشة أفكار واقتراحات مفيدة للمنظمة .	2,94	0,246	1	عالية
5	إدراك جيدا قيمة العمل الذي أقوم به في المنظمة.	2,84	0,369	2	عالية
6	يمكنني الاطلاع على قاعدة بيانات المنظمة كلما استلزم الأمر ذلك.	2,84	0,369	2	عالية
	مؤشر الانفتاح	2,87	0,184	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss

يتضح من الجدول رقم (3-20) أن المتوسط الحسابي لمؤشر الانفتاح جاءا بمقدار 2,87بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 4-5-6 بدرجات عالية وهذا إشارة لتوفر مؤشر الانفتاح في محور الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية بشكل عالي، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب0,184وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

3- التحليل الوصفي لمؤشر العدالة الإجرائية.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات مؤشر العدالة الإجرائية من خلال الجدول الأتي :

جدول رقم(3-21): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات مؤشر العدالة الإجرائية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
7	تحاول المنظمة تفهم انطباعات العاملين الخاصة بمستويات الأجور وبرامج التحفيز المعتمدة.	2,72	0,523	1	عالية
8	استطيع أن اعترض على القرارات التي تصدر من رئيسي بالعمل .	2,69	0,535	2	عالية
9	تهتم المنظمة بالمكافئات المعنوية لتأثيرها الايجابي على تحسين العمل.	2,53	0,671	4	عالية
10	اشعر بالعدالة في تقييم أدائي من رئيس منظمتي.	2,56	0,619	3	عالية
	مؤشرالعدالة الإجرائية	2,62	0,416	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-21) أن المتوسط الحسابي لمؤشر العدالة الإجرائية جاءا بمقدار 2,62 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 7-8-9-10-11 بدرجات عالية وهذا إشارة لتوفر مؤشر العدالة الإجرائية في محور الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية بشكل عالي، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب0,416وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

4- التحليل الوصفي لمؤشر القدرة على تحمل المخاطر.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات مؤشر القدرة على تحمل المخاطر من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-22): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات مؤشر القدرة على تحمل المخاطر.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
11	استطيع تحمل نتائج الأعمال التي أقوم بها.	2,94	0,246	1	عالية
12	تتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	2,88	0,421	2	عالية
13	امتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	2,59	0,560	3	عالية
14	أتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وان كانت تتسم بالمخاطرة.	2,50	0,672	4	عالية
	مؤشر القدرة على تحمل المخاطر	2,72	0,338	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-22) أن المتوسط الحسابي لمؤشر القدرة على تحمل المخاطر جاءا بمقدار 2,72 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 11-12-13-14 بدرجات عالية وهذا إشارة لتوفر مؤشر القدرة على تحمل

المخاطر في محور الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية بشكل عالي، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب0,338وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

5- التحليل الوصفي لمؤشر التحسين المستمر.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات مؤشر التحسين المستمر من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-23): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات مؤشر التحسين المستمر.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
15	تدعم الإدارة عمليات التطوير في مجال العمل.	2,84	,448	2	عالية
16	تحرص المنظمة على تحسين جودة الخدمات المقدمة.	2,88	0,336	1	عالية
17	تهتم الإدارة بإجراء مراجعة دورية لطريقة العمل.	2,78	0,491	3	عالية
	مؤشر التحسين المستمر	2,83	0,267	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-23) أن المتوسط الحسابي لمؤشر التحسين المستمر جاءا بمقدار 2,83 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 15-16-17 بدرجات عالية وهذا إشارة لتوفر مؤشر التحسين المستمر في محور الثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية بشكل عالي، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب0,267وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور السلوك الإبداعي

1- التحليل الوصفي لبعد استكشاف الفرص.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد استكشاف الفرص من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-24): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد استكشاف الفرص.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
18	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	2,72	0,523	2	عالية
19	لدي اهتمام بمعرفة نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب.	2,75	0,508	1	عالية
20	لدي انتباه شديد لمصادر الفرص الإبداعية والاستفادة منها.	2,72	0,523	2	عالية
21	لدي القدرة على تمييز الفرص الإبداعية.	2,63	0,554	3	عالية
	بعداستكشاف الفرص	2,70	0,403	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-24) أن المتوسط الحسابي لبعد استكشاف الفرص جاءا بمقدار 2,70 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 18-19-20-21 بدرجات عالية وهذا إشارة لتوفر بعد استكشاف الفرص في محور السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية بشكل عالي، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب0,403وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي

2-التحليل الوصفي لبعد توليد الأفكار.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد توليد الأفكار من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-25): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد توليد الأفكار.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
22	لدي القدرة على تطوير الأفكار والحلول للمشاكل الخاصة بالفرص المتاحة.	2,78	0,491	1	عالية
23	أقوم بترتيب الأفكار الخاصة بالفرص الإبداعية.	2,88	0,421	2	عالية
24	لدي القدرة على توليد الروابط للأفكار والمعلومات.	2,78	0,491	1	عالية
25	املك القدرة والكفاءة على اقتراح أفكار جديدة.	2,75	0,508	3	عالية
	بعدتوليد الأفكار	2,79	0,393	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-25) أن المتوسط الحسابي لبعد توليد الأفكار جاءا بمقدار 2,79 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 22-23-24-25 بدرجات عالية وهذا إشارة لتوفر بعد توليد الأفكار في محور السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية بشكل عالي، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب0,393وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي

3- التحليل الوصفي لبعد التحقق.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد التحقق من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-26): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التحقق.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
26	اعبر عن الحلول والأفكار بشكل واضح .	2,91	0,296	1	عالية
27	اختبر الأفكار والحلول باستخدام الأساليب العلمية.	2,88	0,336	2	عالية
28	أقوم بتقييم النتائج التي احصل عليها بنفسي.	2,72	0,457	3	عالية
	بعدالتحقق	2,83	0,316	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-26) أن المتوسط الحسابي لبعد التحقق جاءا بمقدار 2,83بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 26-27-28 بدرجات عالية وهذا إشارة لتوفر بعد التحقق في محور السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية بشكل عالي، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب0,316وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

4- التحليل الوصفي لبعد التحدي..

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد التحدي من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-27): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التحدي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
29	تقوم المنظمة بتوفير الدعم المالي لأنفذ الفرص الإبداعية.	2,69	0,592	2	عالية
30	احصل على تشجيع معنوي لقاء الجهد المبذول.	2,66	0,602	3	عالية
31	املك القدرة والكفاءة على اقتراح أفكار جديدة.	2,75	0,508	1	عالية
	بعدالتحدي	2,69	0,417	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-27) أن المتوسط الحسابي بعد التحدي جاءا بمقدار 2,69 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 29-30-31 بدرجات عالية وهذا إشارة لتوفر بعد التحدي في محور السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية بشكل عالي، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب0,417وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

5- التحليل الوصفي لبعد التطبيق.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد التطبيق من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-28): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التطبيق.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
32	استطيع متابعة تطبيق الفرص الإبداعية.	2,72	0,457	2	عالية
33	بإمكاني تحمل مسؤولية الانحرافات التي قد تحدث وتصحيحها.	2,72	0,457	2	عالية
34	أقبل بالإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد.	2,81	0,397	1	عالية
35	أسعى إلى تطبيق الأفكار الجديدة حتى وان كانت نتائجها غير مؤكدة.	2,56	0,669	3	عالية
	بعدالتطبيق	2,70	0,307	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-28) أن المتوسط الحسابي لبعد التطبيق جاءا بمقدار 2,70 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 32-33-34-35 بدرجات عالية وهذا إشارة لتوفر بعد التطبيق في محور السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية بشكل عالي، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب0,307وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

المطلب الأول :اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على استكشاف الفرص في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على استكشاف الفرص في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-29):اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على استكشاف الفرص في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

البيان	الثقافة التنظيمية				
	R معامل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
استكشاف الفرص في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	0.537	0.288	1.143	3.487	0.002

المصدر: إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-29) اثر الثقافة التنظيمية على استكشاف الفرص في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.537 بين الثقافة التنظيمية و استكشاف الفرص في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.288 أي أن ما قيمة 28% من التغيرات في استكشاف الفرص في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ناتجة عن الثقافة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 1.143 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور الثقافة التنظيمية يؤدي إلى استكشاف الفرص في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، بقيمة 1.143

كما بلغت قيمة T المحسوبة 3.487 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.002 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على استكشاف الفرص في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على توليد الأفكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على توليد الأفكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-30):اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على توليد الأفكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

البيان	الثقافة التنظيمية				
	R معامل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
توليد الأفكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	0.480	0.231	0.997	3.001	0.005

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-30) اثر الثقافة التنظيمية على توليد الأفكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.480بين الثقافة التنظيمية و توليد الأفكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.231 أي أن ما قيمة 23% من التغيرات في توليد الأفكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ناتجة عن الثقافة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.997 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور الثقافة التنظيمية يؤدي إلى توليد الأفكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، بقيمة 0.997

كما بلغت قيمة T المحسوبة 3.001 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.005 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على توليد الأفكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التحقق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التحقق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم(3-31):اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على التحقق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

البيان	الثقافة التنظيمية				
	R معامل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
التحقق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	0.523	0.274	0.874	3.365	0.002

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-31) اثر الثقافة التنظيمية على التحقق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.523 بين الثقافة التنظيمية و التحقق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.274 أي أن ما قيمة 27% من التغيرات في التحقق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ناتجة عن الثقافة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.874 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في التحقق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، بقيمة 0.874

كما بلغت قيمة T المحسوبة 3.365 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.002 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التحقق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التحدي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التحدي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-32):اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على التحدي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

البيان	الثقافة التنظيمية				
	R معامل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
التحدي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	0.660	0.436	1.454	4.814	0.000

المصدر: إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-32) اثر الثقافة التنظيمية على التحدي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.660 بين الثقافة التنظيمية و التحدي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.436 أي أن ما قيمة 43% من التغيرات في التحدي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ناتجة عن الثقافة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 1.454 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في التحدي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، بقيمة 1.454

كما بلغت قيمة T المحسوبة4.814وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.000 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التحدي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التطبيق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التطبيق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-33):اختبار الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على التطبيق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

البيان	الثقافة التنظيمية				
	R معامل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
التطبيق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	0.657	0.432	1.065	4.774	0.000

المصدر: إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-33) اثر الثقافة التنظيمية على التطبيق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.657 بين الثقافة التنظيمية و التطبيق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.432 أي أن ما قيمة 43% من التغيرات في التطبيق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ناتجة عن الثقافة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 1.065 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في التحقق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، بقيمة 1.065

كما بلغت قيمة T المحسوبة 3.487 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.002 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التطبيق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

المطلب السادس: اختبار الفرضية الرئيسية.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-34):اختبار الانحدار البسيط لثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

البيان	الثقافة التنظيمية				
	R معامل الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	0.717	0.514	1.107	5.636	0.000

المصدر: إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-34) اثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.717 بين الثقافة التنظيمية و تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.514 أي أن ما قيمة 51% من التغيرات في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ، ناتجة عن الثقافة التنظيمية، أما 49% فترجع لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج مثل التكنولوجيا.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 1.107 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ، بقيمة 1.107
كما بلغت قيمة T المحسوبة 5.636 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.000 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

خلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى إجراء دراسة ميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية فقدمنا لمحة عن هذه الأخيرة ، و وضحنا المنهج والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة ، ثم اعتمدنا على وصف و تحليل متغيرات الدراسة ثم التحقق من الفرضيات ومن خلال عرضنا وتحليلنا النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا إلى انه هناك توفر بشكل عالي لمؤشرات محور الثقافة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وهذا ما يعكس ارتفاع مستوى اغلب أبعادها ممثلة في (قيم العمل ، الانفتاح ، العدالة الإجرائية ، القدرة على تحمل المخاطر، التحسين المستمر) وكذلك الحال بالنسبة لأبعاد محور السلوك الإبداعي للعاملين فنجده بشكل عالي ،وهذا ما يعكس ارتفاع معظم أبعاده ممثلة في (استكشاف الفرص ، توليد الأفكار ، التحقق ، التحدي ، التطبيق) .

وبعد اختبار الفرضيات وبالتحديد الفرضية الرئيسية توصلنا إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

الخاتمة

يعتبر المورد البشري باعتباره حجر أساس ، المورد الأهم الذي تعتمد عليه الادارة في تحقيق أهدافها بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة ، وفي سبيل تحقيق نجاح المنظمة على هذه الاخيرة أن تجد ثقافة تنظيمية قادرة على رسم سياسة المنظمة يستطيع من خلالها كل موظف أن يعبر عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة ، والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الافراد وانتمائهم لمنظمتهم ، وبالتالي الاتجاه الى التركيز على تحقيق الابداع باعتباره اصبح امرا مهما و ضروري لنجاح المنظمات وسببا لقدرتها على البقاء ومواجهة متغيرات البيئة وحتى يبدع العامل في المنظمة يجب ان توفر بيئة الابداعات وتشجعها ، وحتى تصبح المنظمة بيئة ابداعية يجب ان توفر ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع حيث يشكل الابداع قيمة هامة ضمن قيمها التنظيمية، فالثقافة التنظيمية لها تأثيرا ايجابيافي تنمية السلوك الابداعي لدى الافراد العاملين ، مما يجعل الاهتمام بخلق وتعزيز ثقافة تنظيمية مشجعة للإبداع ضرورة على المنظمات لما لها من انعكاسات ايجابية على السلوك الابداعي للعاملين.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بهاوالتي تدور حول اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية توصلنا الى مجموعة من النتائج والتوصيات والآفاق التالية:

أولا: النتائج

وتم تقسيم النتائج المحصل عليها الى قسمين أساسيين:

أ-النتائج النظرية:

-تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والاشارات واساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.

-تحتوي الثقافة التنظيمية على عدة مكونات منها الطقوس والرموز والطابوهات والقيم والمعتقدات التنظيمية والموروث الثقافي .

-الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم فاذا التزم بها الفرد في جميع المستويات فان روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.

-تتمثل الوظائف الاساسية للثقافة التنظيمية في كونها تعطي افراد المنظمة هوية تنظيمية و تقوم بتسهيل العمل الجماعي اضافة الى تعزيز استقرار النظام وكذلك تقوم بتشكيل السلوك.

-هناك انواع متعددة للثقافة التنظيمية تتمثل في الثقافة البيروقراطية ، الثقافة الابداعية ، ثقافة التعاطف الانساني ، الثقافة المتناثرة ، ثقافة الجدارة ، ثقافة القوة ، ثقافة الدور .....الخ.

-للثقافة التنظيمية اربع مستويات رئيسية : الثقافة الفردية ، الثقافة التنظيمية والثقافة الفرعية ، الثقافة الوظيفية ، الثقافة المجتمعية.

-لا يمكننا تحليل السلوك الابداعي دون ان نعرج على الاطار العام للإبداع ، هذا الاخير في حقيقته عبارة عن مفهوم معقد ومركب من الصعب التطرق اليه دون المرور بمحطات عدة مرتبطة بالبيئة الإبداعية، ومراحل الإبداع، مستوياته ، ويمكن التعبير عن أهميته بكونه العنصر الأساسي للنمو والازدهار.

-السلوك الابداعي هو عبارة عن تفاعلات وممارسات تبتعد عن المعتاد وتهدف الى الريادة والتميز ،ومن اجل فهم السلوك الابداعي لابد من التأكيد على انه يظهر من خلال مراحله والتي اختلفت الدراسات في ضبطها وتحديدها بالإضافة الى ابعاده والمتمثلة في : اكتشاف الفرص ، توليد الافكار ،التحقق والتطبيق.

-من اجل تنمية السلوك الابداعي توصلنا الى ان هناك استراتيجيات لتنميته وتمثلت في مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الاخطاء ، تشجيع العاملين على التعبير عن افكارهم بحرية ، تشجيع العمال على المخاطرة وتزويدهم بالتغذية المرتدة على سير اعمالهم.

-تعددت اساليب تنمية السلوك الابداعي وقمنا تحديد الاكثر استخداما وتمثلت في أسلوب العصف الذهني، أسلوب دلفي وأسلوب سكامبر.

-من اجل تنمية السلوك الابداعي من خلال الثقافة التنظيمية توصلنا الى بناء نموذج خاص يقوم على تحديد البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع وخصائص وملامح الثقافة التنظيمية الابداعية بالإضافة الى مكونات الثقافة الابداعية ووسائلها.

-تأثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين من خلال منحهم اهتمام واسبقية اولى وذلك ببناء وتنمية افكارهم ومنحهم درجات معقولة ليولد لديهم الحافز للاستمرار والنجاح وتشجيعهم على المخاطرة والتجربة والخوض في المجهول.

ب- النتائج الميدانية :

-أظهرت الدراسة ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تلتزم بأبعاد الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها بمستوى عال وفقا لتصوراتنا ويمكن ترتيبها كالتالي : الانفتاح ، التحسين المستمر ، قيم العمل ، القدرة على تحمل المخاطر ، العدالة الاجرائية.

-أظهرت الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تلتزم بأبعاد السلوك الابداعي الذي تم دراسته بمستوى عال وفق تصوراتنا ويمكن ترتيبها كالتالي : التحقق ، توليد الافكار ، استكشاف الفرص ، التطبيق ، التحدي.

-الفرضية 1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على اكتشاف الفرص في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

-الفرضية 2: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على توليد الافكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05

-الفرضية 4: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على التطبيق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

-الفرضية 5: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانيا : التوصيات.

بناءا على النتائج السابقة التي توصلت اليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي :

-ضرورة العمل على زيادة وعي معرفة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام.

-العمل على بناء ثقافة تنظيمية تؤطر أوجه التفاعل مع كافة الأنشطة المنظمية سعيا لدعم عمليات السلوك الابداعي وترسيخ روح العطاء المتواصل لدى العاملين.

-تهيئة اجواء العمل الايجابية بين العمال والادارة وبما يعزز من حالة التداخل بينهم ، فالإدارة تجود بعطاءاتها والعمال يجودون بإسهاماتهم بهدف الوصول الى نقطة توجه مجهودات العمال لخدمة الأهداف المنظمية .

-العمل على ايجاد نوع من التوافق بين الثقافة التنظيمية والسلوك الابداعي وعدم تضاربها.

-ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية من قبل القيادات الادارية بالمؤسسة محل الدراسة باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح او فشل تطبيق السلوك الابداعي.

-اجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات الابداع لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

-ضرورة تخصيص الادارة العليا مكافآت لكل من يقدم افكارا تعد ابداعية ، ويمكن الاستفادة منها عند تطبيقها ، والتي تساهم في زيادة الابداع في تلك المنظمات.

-توصية الباحثين الى اجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالسلوك الابداعي وربطه بمتغيرات اخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

ثالثا : الآفاق المستقبلية

-أثر ادوات تكنولوجيا المعلومات على السلوك الابداعي للعاملين.

- أثر عوامل البيئة الخارجية في تعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : قائمة المراجع باللغة العربية

أ/ الكتب :

1-ادجار شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة ، فهرس مكتبة الملك الفهد الوطنية أثناء النشر ، الرياض ، 2001.

2-بلال خلف السكارنة ، التطور التنظيمي والاداري ، مطبعة الصرفي ، الطبعة 1 ، عمان ، 1992.

3-جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية ، مصر، 2002.

4-حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، الطبعة 1،لبنان ، 2005.

5-حسن محمد حمادات ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة 1، عمان ، 2007.

6-حسين التهامي ، السلوك التنظيمي ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ،مصر ، 2005.

7-حسين حريم ، ادارة المنظمات (منظور كلي) ، دار حامد ، الطبعة 2 ، عمان ، 2009.

8-حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في المنظمات الاعمال) ، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، عمان ، 2004.

9-حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد في المنظمات المعاصرة) ، مكتبة المحتسب ن عمان ، 1997.

10-حسين فلاح عداي الحسني ، الادارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة) ، دار وائل للنشر، عمان ، 2000.

11- راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ،2000.

12-رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع والابتكار، دار رضا للنشر ، 2000.

13-رفعت عبد الحليم الفاعوري، ادارة الابداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2005.

14-ريف فرانسيس ومايك ورودكوك ، ترجمة عبد الرحمان هيجان ، القيم التنظيمية ، مكتبة الملك فهد العربية السعودية ، المملكة العربية السعودية ، 1995.

15-زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار الميسرة ، الطبعة 1 ، عمان ، 2011.

16-زهير منصور المزيدي ، مقدمة في منهج الابداع ، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 1998.

17-طارق محمد السويدان وآخرون ، مبادئ الابداع ، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، الطبعة 2 ، الرياض ، 2011.

18-عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، مكتبة المحتسب ، عمان ، 1999.

19-كاظم نزار الركابي ، الادارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة) ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004.

20-كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي (مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ، دار الفكر ، الطبعة 4، عمان ، 2010.

21-ماجد عبد المهدي مساعده ، السلوك التنظيمي ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة 1 ، عمان ، 2003.

22-ماجدة العطية ، السلوك التنظيمي (سلوك الفرد والجماعة) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ،الطبعة 1 ، عمان ، 2003.

23-محمد اسماعيل بلال ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2004.

24-محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، عمان ن 2003.

25-محمد حسن محمد حمادات ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة 1، عمان ، 2007.

26-محمد علي العيد وسامية ندا شهوان، استراتيجية التفكير، الطبعة 1 ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2012.

27-محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي (دراسة سلوك الانسان الفردي والجماعي المختلفة) ، الطبعة 4، عمان ، 2003.

28- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة 3 ،عمان ، 2003.

29-مصري حنورة ، الإبداع منظور تكاملي ، المكتبة الانجلو المصرية ، الطبعة 2 ، مصر ، 1997 .

30-مصطفى محمود أبو بكر ، ادارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) ، الدار الجامعية ، مصر، 2008 .

31-مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الاداري للمنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الطبعة 1 ، مصر ، 2003 .

32-موسى سلامة اللوزي ، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)،دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة 1، عمان، 1999 .

33-مهدي حسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي ، الادارة والاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 .

34-ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2000.

ب/الاطروحات والرسائل :

1-ابتسام عاشوري ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة الترقية والتسيير العقاري لمدينة الجلفة) ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة بسكرة ، 2015 .

2-ابتهال شكري شير ، اثر بعض عناصر الثقافة على الاستعداد لمواجهة الازمات ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2007 .

3-ابراهيم احمد عواد ابو جامع ، الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في وزارة التربية والتعليم الاردنية ، اطروحة دكتوراه ، تخصص الادارة التربوية ، الجامعة الاردنية ،عمان ، 2008 .

4-احمد علماوي ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE بغرداية) ، رسالة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة ورقلة ، 2010 .

5-احمد موسى المهدي أبو سمورة ، الثقافة التنظيمية واثرها على الرضا الوظيفي وكفاءة اداء العاملين في مؤسسة التعليم العالي بولاية الخرطوم ، رسالة دكتوراه ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة السودان ، 2014 .

6-الياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم) ، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية ، جامعة المسيلة ، 2006 .

7-حسام عبد الله الاحمد ، اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين (بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب) ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، سوريا ، 2008 .

8-سمير عباس ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD (دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج) ، رسالة ماجستير ، تخصص علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير ، جامعة عنابة ، 2008 .

9-سمير يوسف محمد عبد الاله ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واثرها على المستوى التطوير التنظيمي للجامعات (دراسة مقارنة) ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2006 .

10-عبد الحكيم الموش ، اثر النمط القيادي على السلوك الابداعي للمرؤوسين ، دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج ، مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال المؤسسات ، جامعة تبسة ، 2005 .

11-عبد الرحمان بن محمد العواد ، واقع الابداع الاداري واساليب تطويره في جهاز قوات الامن الخاصة (دراسة من وجهة نظر ضباط قوات الامن الخاصة بالمملكة العربية السعودية) ، رسالة ماجستير، تخصص علوم ادارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، السعودية ، 2003 .

12-عبد الرحمان دحروج ، اثر انماط القيادة على السلوك الابداعي للعاملين ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2000.

13-عبد الرحمان محمد جبر، الابداع الاداري واثره على الاداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة) ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2010.

14-محمد السعيد جوال ، التمكين واثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، جامعة شلف ، 2015 .

15-مها فرمان احمد فرمان ، اثر تمكين العاملين على ممارسة الابداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام الاردني (دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الانمائي) ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة عامة ، جامعة اليرموك، عمان.

16-فاتح صحراوي ، اثر الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية)، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة ، جامعة المدية ، 2017 .

17-وهيبة عيساوي ، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة الشبه الطبي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار) ، رسالة ماجستير ، تخصص حوكمة الشركات ، جامعة تلمسان ، 2012 .

18-يوسف كامل الزيادين ، اثر المناخ التنظيمي على السلوك الابداعي (دراسة تطبيقية على مدينة الحسني بن عبد الله الثاني الصناعية ومدينة حسن الصناعية) ، رسالة ماجستير ، تخصص الادارة العامة ، عمان ، 2010 .

ج/ المجلات :

1-احمد عبد اسماعيل ومحمود محمد ، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الاداء الابداعي وتعزيز القدرة التنافسية ، دراسة تحليلية في المصارف التجارية الاردنية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 5 ، عمان ، 2009 .

2-اكتمعبد المجيد الصرايرة ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الاردنية ، مجلة مؤسسة البحوث والدراسات ، مجلد 18 ، العدد لك ، عمان ، 2003 .

3-بشير محمد وخليل العبيدي وسحر احمد ، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد 84 ، العراق ، 2010 .

4-بلخضر مسعودة وبوخضير مريم ، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة واثره على الابداع ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 17 ، العدد 2 ، الجزائر ، 2016 .

5-جويدة عدلي رامي ورغد يوسف الجزراوي ، الإبداع في ظل الظروف الاستثنائية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد 38، العراق .

6-خالد الزعبي وحسين العزب ، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الابداعي ، مجلة المنارة ، المجلد 13 ، العدد 2 ، 2007 .

7-سليمان سالم الحجايا ، ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في اقليم جنوب عمان ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ،المجلد 13 ، العدد 1 ، عمان ، 2012 .

8-لطفي عاكف وعبد الباري ، اثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي على أداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية في الاردن ، مجلة الشؤون الاجتماعية ، العدد 109 ،عمان ، 2011 .

9-محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي ، اثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية ، مجلة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان ، 2009 .

10-موسى نسيمة اميرة ، أهم المؤشرات السوسيو تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة ، جامعة الجلفة ، مجلة افاق للعلوم ، العدد 6 ، الجلفة ، 2017.

11-نوال يونس ومحمد وسمان عبد اللطيف سليم ، اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الابداع الفردي بجامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 36 ، العدد 96 ، العراق ، 2009 .

12-هاشم فوزي دياس العبادي ، دور تطبيق نموذج Senge في التعليم التنظيمي لتحقيق الإبداع في منظمات الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 15 ، العدد 14 ، 2008 .

13-احمد محمود الخطيب وعادل سالم معايعة ، الإدارة الإبداعية للجامعات ، نماذج حديثة ، عمان ، 2006 .

14- شبلي اسماعيل السويطي ، واقع الثقافة الابداع الاداري لدى ادارات المصارف العاملة في الضفة الغربية ، مجمع بحوث المؤتمر العلمي الثالث ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان ، 2009 .

15-عامر خضر محمد الكبسي ، سيكولوجية التدريب (الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات) ، مركز الدراسات والبحوث في اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2004 .

16-محمد بشير ، الثقافة والتسيير في الجزائر (بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافات الصناعية) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 .

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الاجنبية

1-James c collins and jerry i-posras, built to last succeessfull habits of risionarycompanies , happer business, 1994.

2-Pascal lourant&francaibouard, economied' entreprisebts, tome édition d'organisation, paris , 1991 .

3-Ricky wgrifin, organizationnelbehavior,houghton, miffihncompany, new york,1998.

4-R. kithsaversity sawyer et al ,creativity and developement, oxford , university, usa, 2003 .

قائمة الملاحق

الملحق رقم(1):الاستبانة المرسلة إلى التحكيم

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع:طلب تحكيم الاستبانة

استبيان تحت عنوان : اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى التعرف على (أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية) ، ويتطلب إتمام هذه الدراسة الحصول على رأي سعادتكم فيما يتعلق ببعض الموضوعات نظرا لما لديكم من خبرة وممارسة عملية تتعلق بموضوع الدراسة.

لذا آمل الاطلاع على محاور الاستبيان والإجابة على الأسئلة بصدق وموضوعية بوضع العلامة (X)أمام درجة الموافقة التي ترونها بعد القراءة المتأنية للعبارة .

أشكركم سلفا على حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستبيان وواعدة إياكم بالسرية التامة واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول : المعلومات الشخصية والوظيفية.

1-الجنس : ( ) ذكر . ( ) أنثى.

2-العمر : ( ) من 20 إلى أقل من 30 سنة . ( ) من 30 إلى أقل من 40 سنة.

( ) من 40 إلى أقل من 50 سنة . ( ) 50 سنة فأكثر.

3-المستوى التعليمي : ( ) ثانوي . ( ) ليسانس. ( ) دراسات عليا.

4-عدد سنوات الأقدمية : ( ) أقل من 5 سنوات.

( ) من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات. ( ) من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.

( ) من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة . ( ) 20 سنة فأكثر.

5- المركز الوظيفي : ( ) إطار سامي . ( ) إطار.

( ) عون تحكم. ( ) عون تنفيذي.

المحور الثاني : المتغير المستقل الثقافة التنظيمية .

أولا: قيم العمل.

	مؤشرات الثقافة التنظيمية	موافق	محايد	غير موافق
1	-تقوم العلاقة بينك وبين العاملين في المنظمة على درجة عالية من التقدير والاحترام.			
2	-تسود الثقة بين أعضاء العاملين داخل المنظمة.			
3	العمال يهتمون بعامل الوقت في أداء أعمالهم.			

ثانيا :الانفتاح.

1	-تدفق الأفكار والمهارات يكون على نحو حر بين أقسام المنظمة.			
2	-العامل يشعر انه أكثر تأثير في الأدائية قياسا بالآخرين.			
3	-العامل يبدي اهتماما فعليا بالأنشطة المكملة لعمله.			

ثالثا : العدالة الإجرائية.

1	-المنظمة لاتتيح للعمال إمكانية تساوي الفرص المتاحة أمامهم.			
2	-العامل يحس بقدر قليل من العدالة الإجرائية في تطبيق التعليمات تجاهه .			
3	-لا توجد طبقة أو جهوية في المنظمة.			
4	-العامل يدرك أن المنظمة هي المكان الأنسب للحصول على حقوقه وأداء واجبه.			

رابعا : القدرة على تحمل المخاطر.

1	-تستطيع تحمل نتائج المسائلة وتحليل جانب من			

	المخاطر النفسية والاجتماعية .			
2	-تتوفر لديك المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.			
3	-تمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.			
4	-تحمل المخاطر يؤشر مستوى توظيف الطاقات الفردية.			

خامسا : التحسين المستمر.

1	-تدعم الإدارة عمليات التطوير في مجال العمل.			
2	-هناك تفويض لجميع المستويات من اجل تطوير العمل .			
3	-تهتم الإدارة بإجراء مراجعة دورية لطريقة العمل.			

المحور الثالث: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملي

أولا: استكشاف الفرص.

1	-لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.			
2	-لدي اهتمام بمعرفة نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب.			
3	-لدي انتباه شديد لمصادر الفرص الإبداعية والاستفادة منها.			
4	-لدي القدرة على تمييز الفرص الابداعية.			

ثانيا : توليد الافكار.

1	-لدي القدرة على تطوير الافكار والحلول للمشاكل الخاصة بالفرص المتاحة.			
2	-اقوم بترتيب الافكار الخاصة بالفرص الابداعية.			
3	-لدي القدرة على توليد الروابط للأفكار والمعلومات.			
4	-املك القدرة والكفاءة على اقتراح افكار جديدة.			

ثالثا :التحقق

1	-اعبر عن الحلول والأفكار بشكل واضح .			
2	-اختبر الأفكار والحلول باستخدام الأساليب العلمية.			
3	-أقوم بتقييم النتائج التي احصل عليها بنفسي.			

رابعا: التحدي.

1	-تقوم المنظمة بتوفير الدعم المالي لأنفذ الفرص الابداعية.			
2	-احصل على تشجيع معنوي لقاء الجهد المبذول.			
3	-املك القدرة والكفاءة على اقتراح أفكار جديدة.			

خامسا : التطبيق.

1	-استطيع متابعة تطبيق الفرص الإبداعية.			
2	-بإمكاني تحمل مسؤولية الانحرافات التي قد تحدث وتصحيحها.			
3	-أقبل بالإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد.			
4	-أسعى إلى تطبيق الأفكار الجديدة حتى وان كانت نتائجها غير مؤكدة.			

الملحق رقم(2):قائمة بأسماء محكمي الاستبانة من جامعة المدية

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة بجامعة المدية

	الرتبة العلمية والاسم الكامل للمحكم	مكان العمل	الدولة
1	الأستاذ الدكتور:يحياوي فاطمة	جامعة المدية	الجزائر
2	الأستاذ الدكتور:بن زرقة ليلى	جامعة المدية	الجزائر
3	الأستاذ الدكتور:زاهي محمد الأمين	جامعة المدية	الجزائر
4	الأستاذ الدكتور:طهراوي حياة	جامعة المدية	الجزائر
5	الأستاذ الدكتور :لعيداني حبيبة	جامعة المدية	الجزائر
6	الأستاذ الدكتور:كلثوم حميدي	جامعة المدية	الجزائر

الملحق رقم(3):الاستبانة في شكلها النهائي

الموضوع استبيان

اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين.

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى التعرف على (أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية) ، ويتطلب اتمام هذه الدراسة الحصول على رأي سعادتكم فيما يتعلق ببعض الموضوعات نظرا لما لديكم من خبرة وممارسة عملية تتعلق بموضوع الدراسة.
لذا آمل الاطلاع على محاور الاستبيان والاجابة على الاسئلة بصدق وموضوعية بوضع العلامة (X)أمام درجة الموافقة التي ترونها بعد القراءة المتأنية للعبارة .

أشكركم سلفا على حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستبيان وواعدة اياكم بالسرية التامة واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول : المعلومات الشخصية والوظيفية.

1-الجنس : ( ) ذكر . ( ) أنثى.

2-العمر : ( ) من 20 إلى أقل من 30 سنة . ( ) من 30 إلى أقل من 40 سنة.
( ) من 40 إلى أقل من 50 سنة . ( ) 50 سنة فأكثر.

3-المستوى التعليمي : ( ) ثانوي . ( ) ليسانس. ( ) دراسات عليا.

4-عدد سنوات الأقدمية : ( ) أقل من 5 سنوات.
( ) من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات. ( ) من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.
( ) من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة . ( ) 20 سنة فأكثر.

5- المركز الوظيفي : ( ) إطار سامي. ( ) إطار.
( ) عون تحكم. ( ) عون تنفيذي.

المحور الثاني : المتغير المستقل الثقافة التنظيمية .

أولا: قيم العمل.

	مؤشرات الثقافة التنظيمية	موافق	محايد	غير موافق
1	-تقوم العلاقة بيني وبين العاملين في المنظمة على درجة عالية من التقدير والاحترام.			
2	-تسود الثقة بين أعضاء العاملين داخل المنظمة.			
3	-احرص على انهاء المهام الموكلة لي في وقتها المحدد.			

ثانيا :الانفتاح.

1	-امتلك مهارات كافية لطرح ومناقشة افكار واقتراحات مفيدة للمنظمة .			
2	-ادرك جيدا قيمة العمل الذي اقوم به في المنظمة.			
3	-يمكنني الاطلاع على قاعدة بيانات المنظمة كلما استلزم الامر ذلك.			

ثالثا : العدالة الإجرائية.

1	-تحاول المنظمة تفهم انطباعات العاملين الخاصة بمستويات الاجور وبرامج التحفيز المعتمدة.			
2	-استطيع ان اعترض على القرارات التي تصدر من رئيسي بالعمل .			
3	-تهتم المنظمة بالمكافئات المعنوية لتأثيرها الايجابي على تحسين العمل.			
4	-اشعر بالعدالة في تقييم ادائي من رئيس منظمتي.			

رابعا : القدرة على تحمل المخاطر.

1	-استطيع تحمل نتائج الاعمال التي اقوم بها.			
2	-تتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.			
3	-امتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.			
4	-اتحلى بالشجاعة الكافية للمبادرة بأعمال ابداعية حتى وان كانت تتسم بالمخاطرة.			

خامسا : التحسين المستمر.

1	-تدعم الإدارة عمليات التطوير في مجال العمل.			
2	-تحرص المنظمة على تحسين جودة الخدمات المقدمة.			
3	-تتهتم الادارة بإجراء مراجعة دورية لطريقة العمل.			

المحور الثالث: المتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين

أولا: استكشاف الفرص.

1	-لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.			
2	-لدي اهتمام بمعرفة نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب.			
3	-لدي انتباه شديد لمصادر الفرص الإبداعية والاستفادة منها.			
4	-لدي القدرة على تمييز الفرص الابداعية.			

ثانيا : توليد الافكار.

1	-لدي القدرة على تطوير الافكار والحلول للمشاكل الخاصة بالفرص المتاحة.			
2	-اقوم بترتيب الافكار الخاصة بالفرص الابداعية.			
3	-لدي القدرة على توليد الروابط للأفكار			

	والمعلومات.			
4	-املك القدرة والكفاءة على اقتراح افكار جديدة.			

ثالثا :التحقق

1	-اعبر عن الحلول والافكار بشكل واضح .			
2	-اختبر الافكار والحلول باستخدام الاساليب العلمية.			
3	-اقوم بتقييم النتائج التي احصل عليها بنفسي.			

رابعا:التحدي.

1	-تقوم المنظمة بتوفير الدعم المالي لأنفذ الفرص الابداعية.			
2	-احصل على تشجيع معنوي لقاء الجهد المبذول.			
3	-املك القدرة والكفاءة على اقتراح افكار جديدة.			

خامسا : التطبيق.

1	-استطيع متابعة تطبيق الفرص الابداعية.			
2	-بإمكاني تحمل مسؤولية الانحرافات التي قد تحدث وتصحيحها.			
3	-أقبل بالإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد.			
4	-أسعى إلى تطبيق الافكار الجديدة حتى وان كانت نتائجها غير مؤكدة.			

الملحق رقم(4):نتائج برنامج SPSS

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
-استطيعتحملنتائجالأعمالالتيأقومبها.	32	0	2,94	,246
- تتوفرلديالمهارةوالقدرةعلىحلمشكلاتالعمل اليومية.	32	0	2,88	,421
-امتلكرؤيةدقيقةلمشكلاتالعمل.	32	0	2,59	,560
- أتحلىبالشجاعةالكافيةللمبادرةبأعمالإبداعية حتىوانكانتتتسمبالمخاطرة.	32	0	2,50	,672
القدرةعلىتحملالمخاطر	32	0	2,7266	,33816

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
-تدعمالإدارةعملياتالتطويرفيمجالالعمل.	32	0	2,84	,448
- تحرصالمنظمةعلىتحسينجودةالخدماتالمقدمة.	32	0	2,88	,336
- تهتمالإدارةبإجراءمراجعةدوريةلطريقةالعمل.	32	0	2,78	,491
التحسينالمستمر	32	0	2,8333	,26774

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
-لديالجرأةوالشجاعةللقيامبأعمالإبداعية.	32	0	2,72	,523
- لدياهتمامبمعرفةنتائجمقارنةالأداءالفعليبالأداءالمرغوب.	32	0	2,75	,508
- لديانتباهشديدلمصادرالفرصالإبداعيةوالاستفادةمنها.	32	0	2,72	,523
-لديالقدرةعلىتمييزالفرصالإبداعية.	32	0	2,63	,554
استكشافالفرص	32	0	2,7031	,40380

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
-لديالقدرةعلىتطويرالأفكاروالحلوللمشاكلالخاصةبالفرصالمتاحة.	32	0	2,78	,491
-أقومبترتيبالأفكارالخاصةبالفرصالإبداعية.	32	0	2,88	,421
-لديالقدرةعلىتوليدالروابطللأفكاروالمعلومات.	32	0	2,78	,491
-املكالقدرةوالكفاءةعلىاقتراحأفكارجديدة.	32	0	2,75	,508
توليدالافكار	32	0	2,7969	,39369

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
-اعبرعنالحلولوالأفكاربشكلواضح.	32	0	2,91	,296
-اختبرالأفكاروالحلولباستخدامالأساليبالعلمية.	32	0	2,88	,336
-أقومبتقييمالنتائجالتياحصلعليهابنفسي.	32	0	2,72	,457
التحقق	32	0	2,8333	,31679

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
-تقومالمنظمةبتوفيرالدعمالماليلأنفذالفرصالإبداعية.	32	0	2,69	,592
-احصلعلىتشجيعمعنويلقاءالجهدالمبذول.	32	0	2,66	,602
-املكالقدرةوالكفاءةعلىاقتراحأفكارجديدة.	32	0	2,75	,508
التحدي	32	0	2,6979	,41787

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
-استطيعمتابعةتطبيقالفرصالإبداعية.	32	0	2,72	,457
-بإمكانيتحملمسؤوليةالانحرافاتالتيقدتحدثوتصحيحها.	32	0	2,72	,457
-أقبلبالإبداعكجزءمنالوضعالراهنالجديد.	32	0	2,81	,397
-أسعىإلىتطبيقالأفكارالجديدةحتىوانكانتنتائجهاغيرمؤكدة.	32	0	2,56	,669
التطبيق	32	0	2,7031	,30742

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,537[a]	,288	,265	,34625

a. Predictors: (Constant), الثقافةالتنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,458	1	1,458	12,163	,002[b]
	Residual	3,597	30	,120		
	Total	5,055	31			

a. Dependent Variable: استكشافالفرص

b. Predictors: (Constant), الثقافةالتنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,467	,911		-,512	,612
	الثقافةالتنظيمية	1,143	,328	,537	3,487	,002

a. Dependent Variable: استكشافالفرص

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,480[a]	,231	,205	,35098

a. Predictors: (Constant), الثقافةالتنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,109	1	1,109	9,004	,005[b]
	Residual	3,696	30	,123		
	Total	4,805	31			

a. Dependent Variable: توليدالأفكار

b. Predictors: (Constant), الثقافةالتنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,032	,923		,035	,972
	الثقافةالتنظيمية	,997	,332	,480	3,001	,005

a. Dependent Variable: توليدالافكار

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,523[a]	,274	,250	,27440

a. Predictors: (Constant), الثقافةالتنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,852	1	,852	11,320	,002[b]
	Residual	2,259	30	,075		
	Total	3,111	31			

a. Dependent Variable: التحقق

b. Predictors: (Constant), الثقافةالتنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,410	,722		,568	,575
	الثقافةالتنظيمية	,874	,260	,523	3,365	,002

a. Dependent Variable: التحقق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,660[a]	,436	,417	,31907

a. Predictors: (Constant), الثقافةالتنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,359	1	2,359	23,171	,000[b]
	Residual	3,054	30	,102		
	Total	5,413	31			

a. Dependent Variable: التحدي

b. Predictors: (Constant), الثقافةالتنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,334	,840		-1,589	,123
	الثقافةالتنظيمية	1,454	,302	,660	4,814	,000

a. Dependent Variable: التحدي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,657[a]	,432	,413	,23557

a. Predictors: (Constant), الثقافةالتنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,265	1	1,265	22,793	,000[b]
	Residual	1,665	30	,055		
	Total	2,930	31			

a. Dependent Variable: التطبيق

b. Predictors: (Constant), الثقافةالتنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,249	,620		-,402	,690
	الثقافةالتنظيمية	1,065	,223	,657	4,774	,000

a. Dependent Variable: التطبيق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,717[a]	,514	,498	,20741

a. Predictors: (Constant), الثقافةالتنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,366	1	1,366	31,760	,000[b]
	Residual	1,291	30	,043		
	Total	2,657	31			

a. Dependent Variable: السلوكالإبداعيللعاملين

b. Predictors: (Constant), الثقافةالتنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,322	,546		-,589	,560
	الثقافةالتنظيمية	1,107	,196	,717	5,636	,000

a. Dependent Variable: السلوكالإبداعيللعاملين

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على اشرف خلق الله وخاتم الانبياء

ومن ولاه سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

اهدي ثمرة جهدي الى سبب وجودي الى الوالدين

الكريمين، الى امي التي اسال الله ان يتغمدها برحمته

ويسكنها فسيح جناته والى ابي اطال الله بعمره والى

كل اخوتي والعائلة الكريمة .

الى صديقتي وزميلتي يمينة والى كل من ساندي في

انجاز هذا العمل من قريب او من بعيد والى كل الاهل

والاقارب ولا انسى بالذكر زملائي وزميلاتي .

فاطمة الزهراء


بسم الله الرحمن الرحيم