

مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجللفة -

## Contribution of organizational culture to developing creative behavior - A field study of the state property directorate in Djelfa-

طارق بن خليف<sup>1</sup>، نور الهدى بن خليف<sup>2</sup>، محمد بن سليمان<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مخبر سياسات التنمية الريفية، جامعة الجلفة (الجزائر)، benkhelif.tar@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة الجلفة، (الجزائر)، nh.benkhelif@gmail.com

<sup>3</sup> مخبر سياسات التنمية الريفية، جامعة الجلفة، (الجزائر)، benslimane587@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/05/31

تاريخ القبول: 2021/05/27

تاريخ الاستلام: 2021/04/23

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي وذلك من خلال الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر عنصرا هاما في تكوين منظمات العمل من خلال تنمية سلوكها الإبداعي. ولتحديد أثر مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي تم إعداد استبانته للعاملين في مديرية أملاك الدولة بولاية الجلفة، ومن جهة نظر فئات الدراسة المستهدفة، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في مديرية أملاك الدولة كان متوسطا.
2. مستوى إدراك السلوك الإبداعي لدى الموظفين في مديرية أملاك الدولة كان متوسطا.
3. يوجد أثر للثقافة التنظيمية لبعدها (الأعراف التنظيمية) على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية أملاك الدولة.
4. لا يوجد أثر للثقافة التنظيمية لبعدها (القيم الوظيفية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات والإجراءات) على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية أملاك الدولة. وفي ضوء هذه الاستنتاجات توصلنا إلى عدد من التوصيات التي تتوافق مع التطورات في بيئة الأعمال المعاصرة.

**كلمات مفتاحية:** الثقافة التنظيمية، السلوك الإبداعي، مديرية أملاك الدولة بالجللفة

**تصنيف JEL:** M19، C83.

### Abstract:

This study deals with the contribution of organizational culture to the development of creative behavior. And this study was tested in the Directorate of State Properties in the Djelfa state. The study summarized a set of results, the most important of which are the following :

- The level of awareness of organizational culture among employees in the State Property Directorate was average.- The level of perception of creative behavior among employees in the State Property Directorate was average. - There is an effect of organizational culture through the(organizational norms) dimension on creative behavior from the point of view of workers in the State Property Directorate. -There is no effect of organizational culture through a dimension(functional values, organizational beliefs, organizational expectations, policies and procedures) on the creative behavior from the viewpoint of employees in the State Property Directorate. In light this conclusions reached, a researchers to a number of recommendations that are compatible with Contemporary environment.

**Keywords:** organizational culture, creative behavior, state property directorate in Djelfa

**JEL Classification:** M19, C83

## 1. مقدمة

تعيش المنظمات اليوم في بيئة أعمال معقدة وغير مستقرة، وذلك بسبب إفرازات العولمة والاتجاه نحو تكريس مبدأ الحرية التبادلية في المنتجات ورؤوس الأموال واليد العاملة، وانطلاقاً من هذه الأوضاع تقلصت فرص البقاء أمامها وأصبحت مجبرة على مواكبة هذا التغيير، والعمل على التكيف معه بكل السبل والوسائل المتاحة.

كما أن الحركة والديناميكية بدت من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه إفراز العديد من المشكلات المتشابكة والتي أُلقت بظلالها على منظمات العمل، وبالتالي حُتم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات، غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات، لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل، من خلال العمل على تنمية سلوكها الإبداعي، وبالتالي المفتاح الأساسي للتميز والريادة في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ يعتبر مصدره الأساسي هو العقل البشري من خلال جعل بيئة العمل مناسبة ومشجعة على طرح الأفكار الإبداعية وتطويرها بغض النظر عن مصدرها، لأن الهدف في الأخير هو الوصول إلى منظمة مبدعة قادرة على التأثير بما لا متأثرة بها وبالتالي الاهتمام الأساسي بسلوك الأفراد داخل المنظمات وتكيفه مع التحديات التي تواجه المنظمة، ومن هنا تظهر أهمية السلوك الإبداعي على أساس أنه المنطق الذي يُنمي الإبداع.

وتعتبر الثقافة النواة الحيوية في تكوين شخصية الفرد، فكما أن لكل مجتمع ثقافة خاصة به فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها والتي تتطور مع مرور الوقت، وبالتالي تتميز كل منظمة عن الأخرى بما يشمل عليه من قيم ودوافع واتجاهات واعتقادات، ومن خلال إتباع أساليب واتجاهات الإدارة الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة حيث يعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات العمل من خلال تنمية سلوكها الإبداعي، يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتتمكن من العبور باتجاه المستقبل لا بد أن تنهج السلوك الإبداعي والذي يُعد متطلباً إجبارياً وهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل باعتباره السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية ومن الممكن أن يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

### 1.1 إشكالية الدراسة

إن العنصر البشري في المنظمات هو الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها وانطلاقاً من أهمية الثقافة التنظيمية وحيويتها وأهمية السلوك الإبداعي في أداء المنظمة الإدارية، لذا سنقوم بالتعرف على مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية، ودورها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مديرية أملاك الدولة بالجلفة، وعلى ضوء ما سبق تتبلور إشكالية هذه الدراسة في:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي في مديرية أملاك الدولة بالجلفة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية تطرح نفسها والتي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة وهي:

- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة؟
- ما مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة؟
- ما مستوى السلوك الإبداعي السائد؟
- هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في مديرية أملاك الدولة بالجلفة؟

### 2.1 فرضيات الدراسة

وللإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: " لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي "

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية التي تعتبر كحلول محتملة وإجابات مبدئية مؤقتة وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  لبعدها القيم الوظيفية والسلوك الإبداعي.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  لبعدها المعتقدات التنظيمية والسلوك الإبداعي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  لبعء الأعراف التنظيمية والسلوك الإبداعي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  لبعء التوقعات التنظيمية والسلوك الإبداعي.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  لبعء السياسات والإجراءات والسلوك الإبداعي.

### 3.1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة في:

- تعتبر وسيلة أداء يمكن من خلالها تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية للوصول للسلوك الإبداعي في العمل داخل أروقة مديرية أملاك الدولة بالجلفة.
- تقديم الطرق والوسائل التي يمكن من خلال تعزيز وتنمية الثقافة التنظيمية وتقديم نماذج إبداعية في العمل والخروج من الرتابة والروتين القاتل في أداء الأعمال المختلفة في مديرية أملاك الدولة بالجلفة.
- تساهم الدراسة في تقديم نظرة استشرافية ومستقبلية للانطلاق نحو عمل وسلوك إبداعي يمكن من خلاله تقديم نموذج يحتذى به في مجال العمل الإداري.

### 4.1 أهداف الدراسة

يمكن إنجاز الأهداف المرجوة تحقيقها من هذه الدراسة في النقاط التالية:

- الكشف عن واقع المعرفة بالثقافة التنظيمية في مديرية أملاك الدولة بالجلفة .
- معرفة مستوى السلوك الإبداعي في مديرية أملاك الدولة بالجلفة .
- التعرف إلى العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي .
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في مديرية أملاك الدولة بالجلفة .

## 2. الأدبيات النظرية والمفاهيمية للثقافة التنظيمية

لقد حظي موضوع الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة ومنظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علماء اجتماع المنظمات، فهي تعتبر بمثابة شخصية المؤسسة وبعدها المستتر الذي يشد بناء المؤسسة بعبء بعضه، فالثقافة التنظيمية لها دور فعال في تحديد كفاءة أغلبية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين وبالتالي يتحقق الانسجام والتوافق في بيئة المنظمة الخارجية والداخلية. وبالتالي تعد صيغة تميز كل منظمة عن الأخرى بحيث تمثل الإطار الهام للمنظمة القوية والناجحة.

### 1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

قدمت العديد من الكتب تعاريف متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة حيث عرفت الثقافة من قبل Taylor: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وأي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع"<sup>(1)</sup> ويعرفها قاموس Randon: " أنها طرق وأنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل"<sup>(2)</sup> نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة، بطريقة غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام. يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية وفيما يلي سوف نعرض بعضها:

يعرف Wheelen: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة". كما يعرفها Shermerborn: " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة". كما يعرفها Kossen: " مجموعة القيمية التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة". ومهما تنوعت تعاريف الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو " القيم " وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة<sup>(3)</sup>. وهي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذو العلاقة خارج المنظمة ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق لتأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة<sup>(4)</sup>. كما عرفها Shein: " أنها نمط الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل الجماعة "<sup>(5)</sup>. كما عرفها Hofstede: " هي البرمجة الذهنية المؤسسية التي تميز أفراد منظمة ما عن منظمة أخرى "<sup>(6)</sup>. كما عرفها Scott: " هي القيم والمعتقدات المتمسك بها والمشاركة بين أعضاء التنظيم بدلا من تنويع التطورات الفردية والتي من خلالها يتم رسم السلوك العام "<sup>(7)</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي " منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم و تأثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها "<sup>(8)</sup>

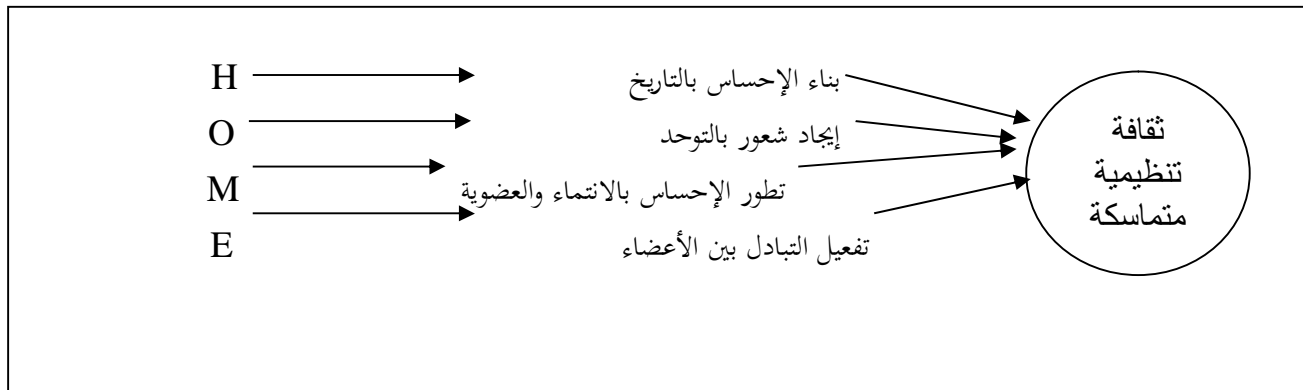
## 2.2 أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمة كما يلي<sup>(9)</sup>:

- تعمل المنظمة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
  - تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
  - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
  - هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.<sup>(10)</sup>
  - تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وكذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادية.
  - الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عندما يقابلها غالبية العاملين بالمنظمة.
  - الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
  - تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
  - المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهيوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
  - تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكياتهم.
- ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- بناء الإحساس بالتاريخ (History): من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالتوحيد (Oneness): من خلال القيادة ومذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): من خلال نظم العوائد والتخطيط والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين والتطبيق والتدريب والتطوير.
- تفعيل التبادل بين الأعضاء (Echange): عن طريق العقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات. (11)
- وإذا أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة باللغة الإنجليزية تكون كلمة (HOME) على اعتبارات أن الثقافة التنظيمية تشبه العائلة التي تعمل بصورة (HOME). ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:

### الشكل (01): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة والإستراتيجية (منظور متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 296.

### 3.2 خصائص الثقافة التنظيمية

- من الأهمية بمكان الإدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن بعض خصائص المنظمة والتي تتسم بها أي منظمة هي ما يلي (12):
- (1) عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
  - (2) عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
  - (3) متغيرة: الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان ألن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.
  - (4) للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.
  - (5) عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة بتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
  - (6) عملية رضاء نفسي: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.
- تعتبر الخصائص والسمات من أهم من يميز الثقافة التنظيمية للمنظمات وهذا يؤدي إلى التنوع في تلك الثقافات بين المنظمات والتي يكون لها دور كبير في التنافس بينها، وكل منظمة لها منظومتها الخاصة بها من السمات التي تتناسب مع مداخلها الثقافية وهذا يعطيها القوة في التصدي أي محاولة العبث في ثقافة تلك المنظمة.

## 4.2 أبعاد الثقافة التنظيمية

- (1) **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ . القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
- (2) **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- (3) **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.
- (4) **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.
- (5) **السياسات والإجراءات:** تسمى القواعد والإجراءات في كثير من المنظمات بالسياسات والإجراءات وهو ما سنسير عليه في هذه الحقيبة والسياسة هي تصريح بالنية اتجاه عمل معين وهي عبارة عن تصريح أو بيان بالإجراءات التي تنوي المنظمة اتخاذها حيال أمر معين أما الإجراءات فهي الخطوات العملية المطلوب إتباعها لتنفيذ هذه السياسة<sup>(13)</sup>.

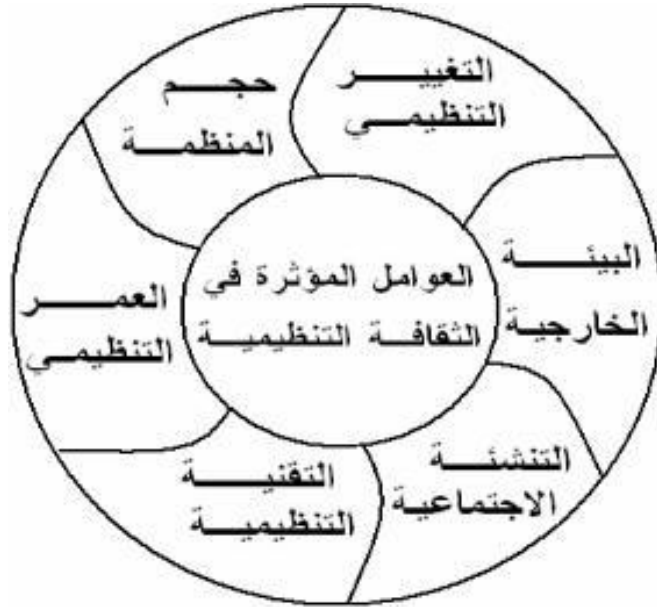
## 5.2 العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

إن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل وهي على النحو التالي (14):

- (1) **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظاهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.
- (2) **العمر التنظيمي:** غالباً ما يكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر من مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
- (3) **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.
- (4) **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية التي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
- (5) **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه مثل الترك للعمل مثال، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يصعب احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة.
- (6) **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم أو المنظمة الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة مميز. يتوقف التأثير الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمات الإدارية فالثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل التالية (15):

- تعاقب الأجيال فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد ولكنها تؤثر أيضاً في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.
- القيادة الإدارية التي تلعب دوراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.
- النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة ومن السهولة فرضه على باقي مستويات المنظمة.

### شكل رقم (02): يوضح العوامل المؤثرة بالثقافة التنظيمية



المصدر: العطية ماجد، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، بتصرف الباحثين

### 3. الإطار المفاهيمي للإبداع والسلوك الإبداعي

يخلط البعض بين الإبداع كحصيللة أو نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات و سلع جديد، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

### 1.3 مفهوم الإبداع

عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع: " أنه القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة معينة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد " (16). ويعرف الإبداع أيضاً على انه: "ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الظواهر والأشياء بأساليب جديدة " (17). ويعرف الإبداع على انه: " توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد و فريد " (18). ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان الإبداع هو " تلك الفكرة التي تطورت وتجسدت على أساس أنها السلعة أو الخدمة التي ظهرت بأسلوب جديد غير مألوف ".

ومن ثم نعتقد الآن أنه آن الأوان للتفريق بين الإبداع والسلوك الإبداعي، على الرغم من الإدراك بقوة العلاقة وصعوبة التمييز بينهما (19).

### 2.3 مفهوم السلوك الإبداعي أنواعه و مقوماته

السلوك الإبداعي هو مصطلح يحتوي على أمر مهم، وهو السلوك الذي يكون أمراً سابقاً لأي عمل إبداعي إذ أنه يتسم بأنه سلوك يمارسه الفرد قبل الوصول للإبداع من خلال مقومات وقدرات تختلف من شخص لآخر، ويصبح هذا السلوك يمارس من قبل الأفراد بخبرة وتمرس ومهنية. لذلك السلوك الإبداعي لأي منظمة هو أمر مهم، إذ لا يمكن الحديث عن منظمة أو مؤسسة تعمل في مجتمع تقدم له الخدمات أو السلع و لا تحتتم بموضوع السلوك الإبداعي للعاملين فيها، وإلا تصبح هذه المنظمات والمؤسسات مجرد اسم في الواقع وربما بعد فترة من الزمن تتلاشى وتختفي من المجتمع بسبب عدم ممارستها السلوك الإبداعي والتطور والتقدم والحدثة حسب المتغيرات والظروف التي تطرأ على الواقع أو المجتمع الذي تعمل فيه.

السلوك الإبداعي هو ابتكار وخلق مترادفات مختلفة لمعنى واحد يعني ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة(20).

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه أفراد أو جماعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعيا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة(21).

يعد التوجه الإبداعي من المفاهيم العامة للإبداع ذاته، الإبداع في الإدارة يتعلق بتلك الأفكار الجديدة في المجالات الإدارية وكذلك في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء وقيادة فريق العمل وإدارتها، أي أنها تشمل جميع وظائف الإدارة المعروفة، وقد تعددت وجهات النظر التي تم طرحها من قبل الباحثين لتحديد مفهوم السلوك الإبداعي وبيان ماهيته وذلك بسبب تعقد العملية الإبداعية ذاتها من جهة ولتعدد المجالات التي انتشر فيها السلوك الإبداعي من جهة أخرى، لذلك جاءت الاختلافات في المنظمات النظرية لموضوع السلوك الإبداعي بسبب اختلاف اجتهادات العلماء واختلاف منهجهم العملية والثقافية، وكذلك المدارس الفكرية التي ينتمون إليها.

يمكن اعتبار أن السلوك الإبداعي يعبر عن النمط المتبع في المنظمة خلاله يقوم الأفراد بإنجاز أعمالهم الموكلة إليهم من قبل المنظمة بطريقة حديثة وجديدة تلي حاجات المجتمع بكل مكوناته وتحقيق أهداف المنظمة وكذلك الأفراد(22).

نستنتج مما سبق أن السلوك الإبداعي هو الحالة السائدة التي يكون عليه الفرد داخل المجتمع الذي يكون فيه، ويعتبر السلوك الإبداعي هو ثمرة التجربة والخبرة التي خاضها وعاشها الفرد في بيئة عمل مناسبة داخل المنظمة والتي ساعدت أن يصبح الإبداع سلوكاً في حياة هذا الفرد وبالتالي هذا يحقق لها الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها والوصول لأعلى مستوى من الأداء من خلال هذا السلوك.

كما يعرف (Mackinnon) السلوك الإبداعي على أنه " تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير "(23). وتعرف دراسة (Eline & Al, 2007) السلوك الإبداعي على أنه " كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد، وتقديم وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي "(24). كذلك، السلوك الإبداعي يشير إلى السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات الذي يتخذها، والتي تبدأ بادراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب من بينها، ثم اعتماد أو تبني سلوك معين وليس أن يوصل السلوك الإبداعي إلى نتائج جديدة بل هو مرحلة لا بد أن تسبق الإبداع. من خلال هذا التعريف نجد أنه يركز على توليد وتقديم وتطبيق كل ما هو جديد في أي مستوى من مستويات المؤسسة. يعرف السلوك الإبداعي بان يعبر عن الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، ومن ثم يمكن القول بأن " السلوك الإبداعي هو ذلك الشعور والتصرف المميز الذي يتم إدراكه جيداً وتتم ممارستها داخل المنظمة من طرف الأفراد أو الجماعات حتى وان لم تنتج عنها سلع أو خدمات جديدة ".

ويمكن قياس السلوك الإبداعي من خلال العناصر التالية:

1) القدرة على التغيير: ويعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها، بالإضافة للدخول في مجالات غير تخصصية ، والقدرة على التغيير و الانتقال من مستوى لآخر ، بالإضافة للتكيف مع التغيير الذي يحدث في العمل.



(2) العصف الذهني: يعد العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وقد يتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار إذا كانت على صواب و لها منفعة ومتفق عليها برأي الأغلبية.

(3) حل المشكلات: ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، واتخاذ القرارات المناسبة لحل هذه المشكلات في الوقت المناسب، أضف لذلك محاولة توقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها وإيجاد الحلول المناسبة لها حتى وان كان هنالك ندرة بالمعلومات (السالم، 1999).

ومن هذا المنطلق نقول أن نقطة الانطلاق في تحليل مفهوم السلوك الإبداعي في المنظمات تكون من خلال التأكيد من نقطتين أساسيتين هما (25):

- أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد أنماط أو أشكال السلوك التنظيمي
- ضرورة التركيز وعدم الخلط بين السلوك الإبداعي والنتائج الإبداعية

### 3.3 حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي

تعمل المنظمات في ظروف متغيرة ومعقدة، نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما ينتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات أو الفشل والاندثار، ولمواجهة هذا التغيير يتطلب الأمر قدرات إبداعية عالية لدى المنظمة تمكنها من حل المشكلات بطريقة إبداعية، الحلول المناسبة وطرح أفكار وخطط وبرامج لم يسبق طرحها من قبل، ويزداد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والاتفاقيات الدولية بشأن التجارة الحرة وغيرها.

وتتلخص أسباب حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي فيما يلي (26):

- تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات
- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه
- تزايد حدة المنافسة الشرسية يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات
- العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية
- حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكنها من مسايرة ركب التطور
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة
- يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية حيث أن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار
- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتفوق على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، لذلك ينبغي على منظمات الأعمال اليوم في ظل تحديات البيئة الخارجية المتزايدة أن تولي أهمية متزايدة لموضوع بيئتها الداخلية، ومدى تكيفها واستجابتها للتغيرات الخارجية لتحقيق الابتكارات من خلال ضمان نجاح خططها واستراتيجياتها الموجهة أساساً للتعامل مع فرص وتحديات البيئة الخارجية ومن ثم ضمان نموها واستمرارها
- ومن هنا نستنتج أن حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي كحاجة الإنسان للبيئة لأنها تمثل مصدر التنفس والاستمرار والبقاء على قيد الحياة، والمنظمة بحاجة مهمة وملحة لتطوير ذاتها وتحسين أداءها والاستفادة من كافة الإمكانيات التي تدعم توليد وإنتاج أفكار بناءة وجديدة تتمتع بالحدثة من أجل البقاء والمحافظة على مكانتها بين المنظمات الأخرى والى من يكون ذلك إلا من خلال تنمية وتحسين

وتطوير الإبداع لدى العاملين في المنظمة ليصبح الإبداع سلوكاً يمارسه الجميع في بيئة العمل داخل المنظمة، وإلا فإن المنظمة سيكون مصيرها التلاشي والانصهار من المجتمع الذي تعمل فيه وغياها عن ميدان المنافسة مع المنظمات الأخرى في البيئة الخارجية لها.

### 4.3 خصائص ومراحل السلوك الإبداعي

يؤكد العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي تم تناولها، على أن السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية معينة خاطفة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة والمتتالية التي يعتمد بعضها على بعض. نجد بعض الدراسات كدراسة (Parnes) ودراسة (Noller) ودراسة (IsKasen) ودراسة (Treffinger) مقترحة نموذجاً للسلوك الإبداعي بأنه مكوناً من المراحل الآتية: (مرحلة البحث عن المعلومات، مرحلة تحديد المشكلة ، مرحلة توليد الأفكار، مرحلة إيجاد الحل أو الحلول ، مرحلة القبول بالحل) (27). ونجد أن النموذج الذي قدمته دراسة السلوك الإبداعي من خلال أربعة مراحل أساسية وهي:

- **مرحلة الإعداد والتحضير:** وهي التي يتم من خلالها جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة، في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية والبحث في الذاكرة من أجل إجراء القراءات المختلفة، حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى، الأمر الذي يشكل الاعتراف بالحاجة إلى حل مبدع وليس حلاً تقليدياً لمواجهةها (28).
- **مرحلة الاختمار أو التفريخ:** هذه المرحلة قد تطول أو تقصر فترتها، وهي من أهم وأدق مراحل الإبداع، فهي تحمل وتشهد عمليات التفاعل، إذ تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، نتيجة التوترات النفسية والتقلبات المزاجية تفرضها المشكلة.
- **مرحلة البروغ أو الإشراق:** وتؤكد بعض الدراسات أن هذه المرحلة تشهد ميلاد الأفكار الجديدة والتي عادة ما تأتي إلى المبدع بشكل مفاجئ ومستمر ومتتابع وكأنه فرداً آخراً يلقنه إياها.
- **مرحلة التحقيق:** في هاته المرحلة يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها، ومن الأفضل أن يقوم بتجريب فكرته. قبل أن يعرضها أو يعلن عليها، بان يتأكد من صحتها وفعاليتها، متوقفاً النقد من قبل الآخرين، مع انه يستعد لعدم استبعاد من يناقض فكرته أو نظريته، والمهم في هذه المرحلة هو وقوف المبدع على التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة ، وهذا ما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية نهائية (29).

### 5.3 أبعاد السلوك الإبداعي

تباينت الدراسات والأبحاث التي تناولت السلوك الإبداعي من حيث أبعادها ومحدداتها فمنها ذكر أن السلوك الإبداعي يتمثل في الخمسة الأبعاد التالية (30):

- **اكتشاف الفرص:** وهو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها، ويرى كروجر أن عملية الإبداع تبدأ بما يسمى بـ"فجوة الأداء" أو عدم التلاؤم بين الأداء الفعلي والتمكين مما يدفع العاملين إلى استكشاف الفرص الجديدة.
- **بطاقة المتابعة:** هو الأمر الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر وقبول الإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد.
- **توليد الأفكار:** وهذا المحدد الذي يهتم بخلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة، ويبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات أو تحسين الأداء.
- **التحقق:** وهو صياغة الأفكار والحلول وتجريبها باستخدام الوسائل العملية ومن ثم تقييم الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة.

- التحدي: والذي يتعلق بعمليات الإبداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها والمتحدي هو الشخص الذي يبذل جهد لتقديم الأفكار الإبداعية ويجعلها إلى الوجود وقد لا يكون هو ذات الشخص الذي ولد الفكرة.

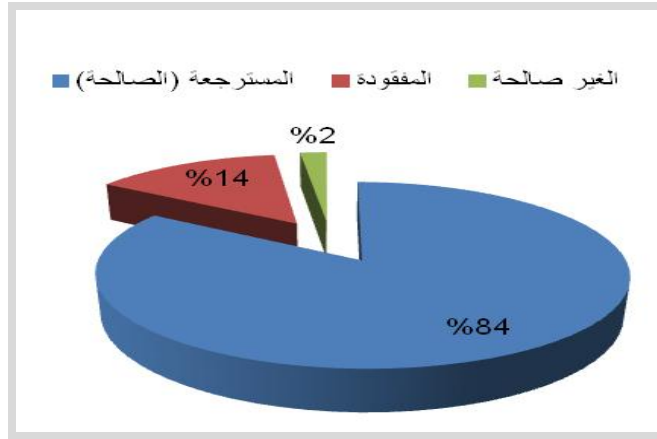
#### 4. دراسة ميدانية لعينة موظفي مديرية أملاك الدولة بولاية الجلفة

نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في مديرية أملاك الدولة بولاية الجلفة، وبغرض تدعيم الدراسة النظرية وإضفاء جانب تطبيقي على الموضوع قمنا بإعداد استمارة استبيان تعكس رؤى المختصين في مجال الثقافة التنظيمية بمديرية أملاك الدولة والتي تم تضمينها بستة أبعاد أساسية تخص الثقافة التنظيمية من القيم الوظيفية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات والإجراءات، الأمر الذي استوجب اعتماد منهج المسح عن طريق استمارة الاستبيان بغية عدم إغفال آراء الفئات السابقة، من خلال تخصيص جزء لا بأس به من الاستثمارات الموزعة على العاملين.

#### 1.4 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

عند اختيارنا لمجتمع الدراسة اتجهنا لمديرية أملاك الدولة بولاية الجلفة، وطبقت الدراسة على عينة من الموظفين مكونة من (62) موظف، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (156) موظف، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وتم توزيع الاستبيان عشوائيا على مختلف الموظفين في المديرية وذلك على اختلاف مستوياتهم العلمية، بعد الانتهاء من جمع كافة الاستبيانات تبين أننا استرجعنا (43) استمارة من أصل (50) استمارة موزعة بنسبة استرجاع بلغت (86%)، في حين لم تتمكن من استرجاع سبعة استمارات (7)، أي أن نسبة الاستثمارات المفقودة بلغت (14%). وبعد الفحص التفصيلي لجميع استمارات المسترجعة وجدنا أن الصالح منها لتحليل هو (42) استمارة، حيث قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية، في حين وجدنا (1) استمارة واحدة فقط غير صالحة لتحليل بسبب ترك صاحبها للعديد من الأسئلة بدون إجابة محددة، وعليه قمنا بإقصائها في عملية التفريغ النهائية.

#### الشكل رقم (03): عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الشكل الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة الاستثمارات المسترجعة "الصالحة" كانت عالية بلغت 84% والاستثمارات الغير صالحة كانت بنسبة 2% منخفضة وأما نسبة الاستثمارات المفقودة منخفضة بنسبة 14%، ويرجع ذلك لاعتمادنا في توزيع الاستمارات على أسلوب المقابلة وحرصنا على استعادة معظمها في نفس يوم توزيعها، من خلال هذه الدراسة ستكون ذات مصداقية عالية حيث يمكن الاسترشاد بها للخروج بتوصيات مناسبة.

## 2.4 تفرغ بيانات الاستبيان ومعالجتها إحصائياً

### 1.2.4 أداة الدراسة

تم إعداد للإستبانة على النحو التالي(31):

- إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات
  - عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم
  - إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للإستبانة وتعديل حسب ما يناسب
  - توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة
- اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية للدراسة واشتمل الاستبيان على أربعة أجزاء وهي :

#### الجزء الأول:

خصص للرسالة التعريفية والتحفيزية حيث تم من خلالها تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها والتأكيد على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي كما تمت الإشارة إلى ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة.

#### الجزء الثاني:

خصص للمعلومات الوظيفية ممثلة في(النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة، مدة الخدمة)

#### الجزء الثالث:

خصص لقياس الثقافة التنظيمية، وتتكون من 25 فقرة وعت على خمسة أبعاد.

#### الجدول رقم (01): جدول تقسيم الأبعاد

| الأبعاد      | المحتوى             | عدد الفقرات |
|--------------|---------------------|-------------|
| البعد الأول  | المعتقدات التنظيمية | ( 5 - 1 )   |
| البعد الثاني | القيم الوظيفية      | ( 10 - 6 )  |
| البعد الثالث | الأعراف التنظيمية   | ( 15 - 11 ) |
| البعد الرابع | التوقعات التنظيمية  | ( 20 - 16 ) |
| البعد الخامس | السياسات والإجراءات | ( 25 - 21 ) |

المصدر: من إعداد الباحثين

### 2.2.4 صدق وثبات الاستبيان

تم تقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

- صدق فقرات الاستبيان: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان عن طريق التحكيم وكذا الاتساق الداخلي والبنائي.
- ثبات فقرات الإستبانة: أما في تقدير ثبات الدراسة اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha) بيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي اعتمدها الدراسة، يمكننا القول بأن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة كانت قيمته(0.961) وهي قيمة ممتازة، أما معامل الثبات للمحور الثاني الخاص بالسلوك الإبداعي فقد كانت قيمته(0.898) وهي قيمة ممتازة، وأما الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته(0.966) وهي قيم ممتازة وتدل على ثبات عال تتمتع به الدراسة ككل، وهذا يعني أننا متأكدون بنسبة(96%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث. وهذا ما نبرزه من خلال الجدول الآتي:

## الجدول رقم (02): معاملات الثبات لمحاو الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

| الفقرة | معامل الثبات | الفقرة | معامل الثبات | الفقرة | معامل الثبات | الفقرة | معامل الثبات |
|--------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|
| 1      | 0.964        | 11     | 0.964        | 21     | 0.965        | 31     | 0.966        |
| 2      | 0.964        | 12     | 0.964        | 22     | 0.964        | 32     | 0.965        |
| 3      | 0.965        | 13     | 0.964        | 23     | 0.965        | 33     | 0.965        |
| 4      | 0.964        | 14     | 0.965        | 24     | 0.965        | 34     | 0.965        |
| 5      | 0.964        | 15     | 0.965        | 25     | 0.965        | 35     | 0.964        |
| 6      | 0.964        | 16     | 0.965        | 26     | 0.966        | 36     | 0.965        |
| 7      | 0.964        | 17     | 0.964        | 27     | 0.965        | 37     | 0.965        |
| 8      | 0.965        | 18     | 0.964        | 28     | 0.965        | 38     | 0.965        |
| 9      | 0.964        | 19     | 0.964        | 29     | 0.966        | 39     | 0.964        |
| 10     | 0.965        | 20     | 0.964        | 30     | 0.965        | 40     | 0.965        |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

## 3.2.4 اختبار الفرضيات وتحليلها

## أولاً: الفرضية الأولى

تحديد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية والمتمثلة في تحليل تباين الانحدار، بالإضافة إلى الانحدار الخطي البسيط بالإضافة إلى تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، وذلك بهدف اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي حيث تتفرع هاته الفرضية إلى ستة فرضيات فرعية وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها القيم الوظيفية على السلوك الإبداعي
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها المعتقدات التنظيمية على السلوك الإبداعي
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها الأعراف التنظيمية على السلوك الإبداعي
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها التوقعات التنظيمية على السلوك الإبداعي
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها السياسات والإجراءات على السلوك الإبداعي
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي

## ثانياً: الفرضية الثانية

اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

## 1.3.2.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث تضمن الفرضية الصفرية  $H_0$  أنه « لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها القيم الوظيفية على السلوك الإبداعي ».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولاً من التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل تباين الانحدار، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لتحديد أثر القيم الوظيفية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي

#### الجدول رقم(03): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد القيم الوظيفية على السلوك الإبداعي

| المتغير المستقل  | (β)   | قيمة (T) المحسوبة | معامل الارتباط R   | معامل التحديد R <sup>2</sup> | مستوى الدلالة | وجود الأثر |
|------------------|---|-------------------|--------------------|------------------------------|---------------|------------|
| الثابت           | 1.894   | 6.471             | /                  | /                            | 0.000         | /          |
| القيم الوظيفية   | 0.497   | 5.543             | 0.661 <sup>a</sup> | 0.437                        | 0.000         | يوجد أثر   |
| المعادلة         | Y=1.894+0.497X <sub>1</sub> + ε                 |                   |                    |                              |               |            |
| الخطأ المعياري ε | (-) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05). |                   |                    |                              |               |            |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم(03) نستنتج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لبعد القيم الوظيفية على السلوك الإبداعي وذلك استناداً لمستوى الدلالة (0.000) حيث أنه أقل من 0.05، كذلك تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.661) أي هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسر بعد القيم الوظيفية ما مقداره (43.7%) من التباين في المتغير التابع السلوك الإبداعي، وهذا يفسر أن التغير في بعد القيم الوظيفية يفسر التغير في السلوك الإبداعي (43.7%) وبالتالي فهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

« يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لبعد القيم الوظيفية على السلوك الإبداعي »

#### 2.3.2.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

حيث تضمن الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> أنه « لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لبعد المعتقدات التنظيمية على السلوك الإبداعي »

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولاً من التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل تباين الانحدار، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لتحديد أثر المعتقدات التنظيمية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي

#### الجدول رقم(04): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد المعتقدات التنظيمية على السلوك الإبداعي

| المتغير المستقل     | (β)   | قيمة (T) المحسوبة | معامل الارتباط R   | معامل التحديد R <sup>2</sup> | مستوى الدلالة | وجود الأثر |
|---------------------|---|-------------------|--------------------|------------------------------|---------------|------------|
| الثابت              | 2.292   | 10.308            | /                  | /                            | 0.000         | /          |
| المعتقدات التنظيمية | 0.437   | 5.663             | 0.667 <sup>a</sup> | 0.445                        | 0.000         | يوجد أثر   |
| المعادلة            | Y=2.292+0.437X <sub>2</sub> + ε                 |                   |                    |                              |               |            |
| الخطأ المعياري ε    | (-) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05). |                   |                    |                              |               |            |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (04) نستنتج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها المعتقدات التنظيمية على السلوك الإبداعي وذلك استناداً لمستوى الدلالة (0.000) حيث أنه أقل من 0.05، كذلك تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.667) أي هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسر بعد المعتقدات التنظيمية ما مقداره (44.5%) من التباين في المتغير التابع السلوك الإبداعي، وهذا يفسر أن التغير في بعد المعتقدات التنظيمية يفسر التغير في السلوك الإبداعي (44.5%) وبالتالي فهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

« يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها المعتقدات التنظيمية على السلوك الإبداعي »

#### 3.3.2.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

حيث تضمن الفرضية الصفرية  $H_0$  أنه « لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها الأعراف التنظيمية على السلوك الإبداعي » ومن أجل اختبار هذه الفرضية لابد أولاً من التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل تباين الانحدار، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لتحديد أثر الأعراف التنظيمية كبعدها من أبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي

الجدول رقم (05) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد الأعراف التنظيمية على السلوك الإبداعي

| المتغير المستقل           | (B)   | قيمة (T) المحسوبة | معامل الارتباط R   | معامل التحديد $R^2$ | مستوى الدلالة | وجود الأثر |
|---------------------------|---|-------------------|--------------------|---------------------|---------------|------------|
| الثابت                    | 1.718   | 6.394             | /                  | /                   | 0.000         | /          |
| الأعراف التنظيمية         | 0.577   | 6.758             | 0.730 <sup>a</sup> | 0.533               | 0.000         | يوجد أثر   |
| المعادلة                  | $Y = 1.718 + 0.577X_3 + \epsilon$                             |                   |                    |                     |               |            |
| الخطأ المعياري $\epsilon$ | (*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). |                   |                    |                     |               |            |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (05) نستنتج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها الأعراف التنظيمية على السلوك الإبداعي وذلك استناداً لمستوى الدلالة (0.000) حيث أنه أقل من 0.05، كذلك تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.730) أي هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسر بعد الأعراف التنظيمية ما مقداره (53.3%) من التباين في المتغير التابع السلوك الإبداعي، وهذا يفسر أن التغير في بعد الأعراف التنظيمية يفسر التغير في السلوك الإبداعي (53.3%) وبالتالي فهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

« يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها الأعراف التنظيمية على السلوك الإبداعي »

#### 4.3.2.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

حيث تضمن الفرضية الصفرية  $H_0$  أنه « لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها التوقعات التنظيمية على السلوك الإبداعي » ومن أجل اختبار هذه الفرضية لابد أولاً من التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج

تحليل تباين الانحدار، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لتحديد أثر التوقعات التنظيمية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي

الجدول رقم(06): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد التوقعات التنظيمية على السلوك الإبداعي

| المتغير المستقل    | (B)   | قيمة (T) المحسوبة | معامل الارتباط R   | معامل التحديد R <sup>2</sup> | مستوى الدلالة | وجود الأثر |
|--------------------|---|-------------------|--------------------|------------------------------|---------------|------------|
| الثابت             | 2.093   | 8.361             | /                  | /                            | 0.000         | /          |
| التوقعات التنظيمية | 0.469   | 5.781             | 0.675 <sup>a</sup> | 0.455                        | 0.000         | يوجد أثر   |
| المعادلة           | Y=2.093+0.469X <sub>4</sub> +<br>ε              |                   |                    |                              |               |            |
| الخطأ المعياري ε   | (-) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05). |                   |                    |                              |               |            |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم(06) نستنتج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لبعده التوقعات التنظيمية على السلوك الإبداعي وذلك استنادا لمستوى الدلالة (0.000) حيث أنه أقل من 0.05، كذلك تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.675) أي هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسر بعد التوقعات التنظيمية ما مقداره (45.5%) من التباين في المتغير التابع السلوك الإبداعي، وهذا يفسر أن التغيير في بعد التوقعات التنظيمية يفسر التغيير في السلوك الإبداعي (45.5%) وبالتالي فهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

« يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لبعده التوقعات التنظيمية على السلوك الإبداعي »

#### 5.3.2.4 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

حيث تضمن الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> أنه « لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لبعده السياسات والإجراءات على السلوك الإبداعي »  
ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا من التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل تباين الانحدار، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لتحديد أثر السياسات والإجراءات كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي

الجدول رقم(07): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد السياسات والإجراءات على السلوك

#### الإبداعي

| المتغير المستقل     | (B)   | قيمة (T) المحسوبة | معامل الارتباط R   | معامل التحديد R <sup>2</sup> | مستوى الدلالة | وجود الأثر |
|---------------------|---|-------------------|--------------------|------------------------------|---------------|------------|
| الثابت              | 1.858   | 5.795             | /                  | /                            | 0.000         | /          |
| السياسات والإجراءات | 0.483   | 5.183             | 0.634 <sup>a</sup> | 0.402                        | 0.000         | يوجد أثر   |
| المعادلة            | Y=1.858+0.483X <sub>5</sub> +<br>ε              |                   |                    |                              |               |            |
| الخطأ المعياري ε    | (-) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05). |                   |                    |                              |               |            |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.



من خلال الجدول رقم (07) نستنتج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء السياسات والإجراءات على السلوك الإبداعي وذلك استناداً لمستوى الدلالة (0.000) حيث أنه أقل من 0.05، كذلك تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.634) أي هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسر بعد السياسات والإجراءات ما مقداره (40.2%) من التباين في المتغير التابع السلوك الإبداعي، وهذا يفسر أن التغير في بعد السياسات والإجراءات يفسر التغير في السلوك الإبداعي (40.2%) وبالتالي فهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

« يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء السياسات والإجراءات على السلوك الإبداعي »

#### 6.3.2.4 اختبار الفرضية الفرعية السادسة

حيث تضمن الفرضية الصفرية  $H_0$  أنه « لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية منفردة على السلوك الإبداعي » ومن أجل اختبار هذه الفرضية لابد أولاً من التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل تباين الانحدار، بالإضافة إلى تحليل سلوك الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، وذلك لتحديد أثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل على السلوك الإبداعي كمتغير تابع.

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة على متغير السلوك الإبداعي

| المتغير المستقل     | (B)                 | قيمة (T) المحسوبة | معامل الارتباط R   | معامل التحديد $R^2$ | مستوى الدلالة  | وجود الأثر  |
|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|--|-------------|
| الثابت              | 1.718               | 6.394             | /                  | /                   | 0.000  | /           |
| الأعراف التنظيمية   | 0.577               | 6.758             | 0.730 <sup>a</sup> | 0.533               | 0.000  | يوجد أثر    |
| القيم الوظيفية      | 0.157               | 0.755             |                    |                     |  | لا يوجد أثر |
| المعتقدات التنظيمية | 0.296               | 1.982             |                    |                     |  | لا يوجد أثر |
| التوقعات التنظيمية  | 0.175               | 0.815             |                    |                     |  | لا يوجد أثر |
| السياسات والإجراءات | 0.227               | 1.484             |                    |                     |  | لا يوجد أثر |
| المعادلة            | $Y=1.718+0.577X_1+$ |                   |                    |                     |  |             |
| الخطأ المعياري ε    |                     |                   |                    |                     | ε ( ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )). |             |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الأعراف التنظيمية على متغير السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية أملاك الدولة بالجلفة وذلك استناداً للنتائج التالية: مستوى المعنوية لبعء الأعراف التنظيمية بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى معنوية والبالغ ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ وقيمة معامل (B) التي بلغت (0.577) فتشير إلى أن أي تغير في بعد الأعراف التنظيمية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول التغير في السلوك الإبداعي بمقدار (0.577). كذلك تشير قيمة (R) إلى أن قوة الارتباط بين بعد الأعراف التنظيمية مع متغير السلوك الإبداعي بلغت (0.730) أي هناك علاقة طردية بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة مع السلوك الإبداعي؛ فيما فسر بعد الأعراف التنظيمية ما مقداره (53.3%) من التباين في المتغير التابع السلوك الإبداعي، وهذا يفسر أن التغير في الأعراف التنظيمية يفسر التغير في السلوك الإبداعي (53.3%) وبالتالي فهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. كما

يتضح من خلال الجدول أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده القيم الوظيفية، وبعده المعتقدات التنظيمية، وبعده التوقعات التنظيمية، وبعده السياسات والإجراءات، على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية أملاك الدولة بالجلفة. وبناء عليه نقبل ونرفض الفرضية في جزئيتين:

أولاً : نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

« يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الأعراف التنظيمية من أبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي » وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الصفرية

ثانياً : وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه :

« لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده القيم الوظيفية، وبعده المعتقدات التنظيمية، وبعده التوقعات التنظيمية، وبعده السياسات والإجراءات من أبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي » وهذا ما يثبت صحة الفرضية الصفرية.

## 5. الخاتمة

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي أحضت باهتمام كبير من قبل الباحثين، لما لها من أهمية لدى المنظمات بحيث يضمن لها انتماء العاملين ويساهم في تحسين أدائهم مما يضمن تطورها وبقائها في ماهية غير ملموسة التي تؤثر في سلوك أفرادها وتدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة .

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين.

ويعتبر الإبداع أمر في غاية الأهمية لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، فعلى أي منظمة أن تعمل على تنمية سلوك الإبداعي للأفراد، ويقصد بالسلوك الذي يسبق الإبداع وقد يكون إبداعاً إذا قام به الفرد لأول مرة بالمنظمة.

كشفت دراسة الميدانية لمساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي في مديرية أملاك الدولة بالجلفة عن النتائج

التالية:

مجموعة من التعريفات لمختلف المفكرين حول الثقافة التنظيمية ويمكن أن نستنتج من خلالها التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: هي عبارة عن منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسياسات والإجراءات والسلوكيات التي تكونت داخل المنظمة والتي تنتقل من جيل لآخر عن طريق مجموعة من مكونات الثقافة التنظيمية الأخرى كالرموز والطقوس والشعائر والقصص والأساطير والتي يمكن أن تظهر في مختلف الترتيبات المادية وكذا في سلوكيات العاملين بالمنظمة تتسم بالتحديد والتطوير والابتكار من خلال الإبداع وعوامل التعلم إلى جانب التغيير في الثقافة العامة للبيئة المحيطة والمجتمع ككل.

ومن خلال عرض مجموعة الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية اتضح أن أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الوظيفية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الإجراءات والسياسات) وقد تم اعتمادها كأبعاد للدراسة الحالية. ومن خلال المتغير الثاني ألا وهو السلوك الإبداعي توصلنا إلى: مجموعة تعاريف لمختلف الأدبيات للسلوك الإبداعي ويمكن أن نستنتج من خلالها التعريف الإجرائي للسلوك الإبداعي:

عملية خلق أفكار جديدة وبعيدة من السابق التقليدي في التفكير ، فهو تصرف مميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو حزمات أوسع جديدة وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد في المنظمة.

ومن خلال عرض مجموعة الدراسات التي تناولت السلوك الإبداعي اتضح أن أبعاد السلوك الإبداعي القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، القدرة على التغيير، روح المحازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع) وقد تم اعتمادها كأبعاد لدراسة الحالية.

بناء على النتائج السابقة التي توصلنا إليها يمكن تقديم عدد من التوصيات كما يلي:

ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية كونها متغير يساهم في التأثير على السلوك الإبداعي لدى العاملين، مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

- الاهتمام بالأفراد عن طريق تنظيم دورات تدريبية لتطوير واكتساب القدرات الإبداعية.
- زيادة فعالية نظم الاتصال وإتاحة المعلومات المطلوبة للعاملين كافة وفي الوقت المناسب حتى يتسنى لهم الإبداع في عملهم.
- على الإدارة العليا القيام بتشجيع التجديد والإبداع والعمل على قتل الأفكار الإبداعية كالخوف من فشلها وبث الثقة بالنفس لدى الأفراد العاملين.
- دعم المؤسسة في تبني استراتيجيات بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع الإداري من خلال توفير وسائل وظروف ملائمة.
- تحفيز الأفكار ماديا ومعنويا من أجل تحقيق السلوك الإبداعي في المؤسسة.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الجماعات.
- تعزيز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز من خلال توحيد ثقافة السلوكيات المختلفة بالمؤسسة.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء لدى العاملين من خلال نظم العوائد، التخطيط الوظيفي، الاختبار والتعيين، التدريب والتطوير وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- تكوين فهم واضح وسائد بين أعضاء المؤسسة حول رسالة المنظمة.

## 6. الهوامش والإحالات

1. غيات بوفلحة ، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014 ، ص : 14.
2. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 6، عمان، الأردن، 2013 ، ص:359.
3. العميان محمد سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، عمان، دار وائل ، 2008، ص: 311.
4. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري **Administrative innovation**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2011 ، ص: 331.
5. Edgarh shein , **the corporat cultur survial** , jossey , bass, 2009, p27.
6. رائد اسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية، الجامعة الأردنية، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص: 655.
7. محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص ص : 256-257.
8. محمد بن غالي العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص: 12.
9. محمود سلمان العميان مرجع سابق، ص: 359.
10. بسام بن مناو العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ( دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض)، استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية 1425، ص: 24.
11. حريم حسين، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص: 265.

12. حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى، 2016، ص: 18.
13. حسام سالم السحباني، مرجع سابق، ص: 19.
14. العتبي 1998 ، ص ص : 60 - 61 .
15. حسام سالم السحباني، مرجع سابق، ص : 36.
16. محمد الصيفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، 2007، ص: 259 .
17. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 35.
18. سلامة "محمد وليد" سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الإداري للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، 2016، ص : 23.
19. مؤيد سعيد سالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين : دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، دراسات في العلوم الإدارية، المجلد (26)، العدد (1)، الجامعة الأردنية، 1999، ص: 100.
20. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص : 51.
21. محمديّة عمر جهاد عبدالرحيم، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي، قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016 ، ص : 30.
22. إبراهيم بن تريح، اثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر)، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2017 ، ص : 31.
23. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، الأردن، 1999، ص: 268.
24. لوى فواز محمد بطاينة، اثر التمكين والعمل التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديرية الحكومية في اقليم الشمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، غير منشورة، الأردن : جامعة اليرموك، 2008، ص: 21.
25. محمد سعيد جوال، التمكين واثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص: 178.
26. سليمان العميان، مرجع سابق، ص: 183.
27. عبدالرحمان بن محمد العواد، واقع الابداع الاداري واساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: دراسة من وجهة نظر ضباط قوات الامن الخاص بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة: السعودية : جامعة نايف للعلوم الامنية : 2003، ص: 18.
28. محمد سعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 189.
29. محمد جما وزيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر والابداع ، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 2003، ص: 96.
30. حسام السحباني، مرجع سابق، ص: 43.
31. ادم حديدي، دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية - دراسة ميدانية -، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 7، العدد 1، جامعة الجلفة، الجزائر، ص12. (<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/52038>)