



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

بغنوان :

## أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي

دراسة حالة مؤسسة مغرب سيراميك-تقرت-

من إعداد الطالبة : سمية بريالة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/15.

أمام اللجنة المكونة من الساتذة :

الأستاذ / عتيق العلاء.....(جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ / بشير بن شويحة.....(جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ / سمير بو ختالة.....(جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2016 / 2017



# شكر وعرفان



نشكر الله تعالى على توفيقه لنا لإنجاز هذا البحث

وعملا بقول الرسول صلى عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

يسعنا ويشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل، سواء من قريب أو من

بعيد.

ونخص بالذكر الأستاذ القدير: بن شويحة بشير، المشرف على بحثنا،

فلم ييخل بتوجيهاته ونصائحه علينا، حتى تم إنجاز هذا العمل.

والشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل: بوخلوة باديس، حجاج عبد الرؤوف، مناصريه رشيد الذين لم ييخلوا

بنصائحهم والارشاداتهم وتوجيهاتهم في بحثنا هذا.

وأیضا نقدم جزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا العمل

وتحياتنا إلى كل أساتذة وطلبة وعمال قسم التسيير بجامعة ورقلة

## إهداء

إلى من وفقت بدعائها ولا تحلو الحياة إلا برضاها

إلى من غمرتني بحبها وحنانها

أمي

إلى مصدر الصمود والعطاء

أبي

والدي الكريمين بارك الله في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي

كتايت قلبي مريم ومرام

أسامة، محمد، عبد الكريم

إبراهيم، هناء، سامية

حفظهم ووقفهم الله

إلى كل أفراد العائلة الكريمة

إلى كل زملاء الدراسة

إلى كل من علمني حرفا فلا أنسى له فضلا معلمي وأساتذتي الكرام

إلى كل هؤلاء اهدي عملي.

سمية

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى إظهار اثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي بمؤسسة مغرب سيراميك, وذلك من خلال التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية, وكذا أبعاد السلوك الإبداعي, ولتحقيق هذا الهدف تم بناء وتطوير استبيان يتضمن 48 بند للمتغيرين الدراسة, حيث اشتملت العينة على 42 عامل وزعا عليهم الاستبيان كما تم إجراء مقابلة والذين يعتبران من أدوات جمع البيانات, حيث تم القيام بتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS, وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالي: يوجد ثقافة تنظيمية في مؤسسة مغرب سيراميك مرتفعة, ويوجد سلوك إبداعي لدى عمال مؤسسة مغرب سيراميك مرتفع, كما يوجد ارتباط ضعيف بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية, ابداع, سلوك الإبداعي.

## Abstract

The study aims to show the impact of organizational culture on the creative behavior of the Moroccan Ceramic Foundation by identifying the dimensions of the organizational culture represented in values, beliefs, customs and organizational expectations, as well as the dimensions of creative behavior. To achieve this goal, The sample consisted of 42 workers who were interviewed and interviewed. These data collection tools were used to analyze data using the social statistical package (SPSS). The study found the following results: There is an organizational culture in a seductive institution Ceramics are high, creative behavior exists among workers of the Moroccan Ceramic Foundation, and there is a weak correlation between organizational culture and creative behavior.

**Keywords:** organizational culture, creativity, creative behavior.

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية</b>	
	تمهيد
03	المبحث الأول: أدبيات النظرية للثقافة التنظيمية و السلوك الإبداعي
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
	تمهيد
22	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات
26	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
46	خاتمة
47	قائمة المراجع
50	الملاحق
70	الفهرس

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول رقم (1-1)	عناصر السلوك الإبداعي	11
جدول رقم (2-1)	العوامل البيئية المحدد لسلوك الإبداعي	11
جدول رقم (3-1)	مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	17
جدول رقم (1-2)	يوضح توزيع استبيانات عينة الدراسة	22
جدول رقم (2-2)	يوضح متغيرات الدراسة	22
جدول رقم (3-2)	يوضح أرقام فقرات أبعاد الاستبيان	24
جدول رقم (4-2)	يوضح درجات أوزان مقياس ليكارت الثلاثي	24
جدول رقم (5-2)	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت	24
جدول رقم (6-2)	معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	26
جدول رقم (7-2)	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	26
جدول رقم (8-2)	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن	27
جدول رقم (9-2)	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي	28
جدول رقم (10-2)	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة	29
جدول رقم (11-2)	المتوسط الحسابي والانحراف لبعده القيم التنظيمية	30
جدول رقم (12-2)	المتوسط الحسابي والانحراف لبعده المعتقدات التنظيمية	31
جدول رقم (13-2)	المتوسط الحسابي والانحراف لبعده الأعراف التنظيمية	32
جدول رقم (14-2)	المتوسط الحسابي والانحراف لبعده التوقعات التنظيمية	33
جدول رقم (15-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لثقافة التنظيمية	33
جدول رقم (16-2)	المتوسط الحسابي والانحراف لبعده الأصالة	34
جدول رقم (17-2)	المتوسط الحسابي والانحراف لبعده المرونة	35
جدول رقم (18-2)	المتوسط الحسابي والانحراف لبعده الطلاقة والقدرة على التحليل	35
جدول رقم (19-2)	المتوسط الحسابي والانحراف لبعده الحساسية للمشكلات	36
جدول رقم (20-2)	المتوسط الحسابي والانحراف لبعده المخاطرة وروح المجازفة	37
جدول رقم (21-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك الإبداعي	37
جدول رقم (22-2)	نتائج تحليل التباين للأنحدر لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة	38
جدول رقم (23-2)	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	39

40	تحليل تباين خط الانحدار	جدول رقم (2-24)
40	قيم معاملات خط الانحدار	جدول رقم (2-25)
41	الارتباط الخطي بين بعد القيم التنظيمية والمتغير التابع	جدول رقم (2-26)
42	يوضح الارتباط الخطي بين بعد القيم التنظيمية والمتغير التابع	جدول رقم (2-27)
42	قيم معاملات خط الانحدار	جدول رقم (2-28)
43	تحليل التباين الأحادي حسب معيار الجنس	جدول رقم (2-29)
43	تحليل التباين الأحادي حسب معيار السن	جدول رقم (2-30)
43	تحليل التباين الأحادي حسب معيار المستوى التعليمي	جدول رقم (2-31)
44	تحليل التباين الأحادي حسب معيار الخبرة	جدول رقم (2-32)

#### قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
05	وظائف الثقافة التنظيمية	شكل رقم (1-1)
27	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	شكل رقم (1-2)
28	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن	شكل رقم (2-2)
29	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي	شكل رقم (2-3)
30	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الخبرة	شكل رقم (2-4)



قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
ملحق (1)	قائمة الأساتذة المحكمين	56
ملحق (2)	الاستبيان	60
ملحق (3)	نتائج الاستبيان	61
ملحق (4)	الميكمل التنظيمي	67
ملحق (5)	معلومات عن المؤسسة	68

مقدمة

## توطئة:

يتسم عالم الأعمال بالتغير والتطور الذي أصبح السمة المميزة له، وما انجرا عنه من حدة منافسة بين المنظمات وكذا تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، مما جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات النمو والبقاء في ظل هذه التقلبات، والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز والتمتع بمرونة عالية لتأقلم وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية مناسبة؛

فالثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات وفشلها لكونها تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، والمحافظة على الجودة وتحسين الأداء، والإبداع، وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء ولأطراف ذوي العلاقة ببيئة عمل المؤسسة، لدى وجب اتفاق بين الأهداف والقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة قادرة على خلق ذلك الولاء باعتباره المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بدرجة أولى على سلوك الفرد وخصوصا السلوك الإبداعي.

ومن هنا تظهر أهمية السلوك الإبداعي على انه المنطق الذي ينمي الإبداع، ويعد أيضا المدخل الأساسي لتحقيق له لكونه يعمل على توليد أفكار وعمليات جديدة من شأنها تحقيق التميز للفرد وللجماعة من جهة وتحقيق الريادة للمؤسسة من جهة أخرى، ومن هنا تظهر حاجتنا المستعجلة لمثل هذا السلوك في تحقيق الذات والريادة في مجال عملنا.

ومن هنا تتمحور إشكالية البحث في السؤال الجوهرية: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في مؤسسة مغرب سيرايميك؟

وتنبثق عن الإشكالية تساؤلات فرعية كالتالي:

- ✓ كيف يتم بناء الثقافة التنظيمية؟ وما هو دورها في المنظمة؟
- ✓ كيف بنشاء عند العاملين سلوك إبداعي؟
- ✓ إي أبعاد السلوك الإبداعي الأكثر بروز لدى العاملين؟
- ✓ فيما تكمن طبيعة العلاقة ومستوى تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة؟
- ✓ هل يوجد اثر لبعده القيم التنظيمية على السلوك الإبداعي؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي؟

## فرضيات الدراسة:

وتنقسم هذه الفرضية إلى ستة فرضيات فرعية:

### الفرضية الأولى:

تبنى الثقافة التنظيمية من خلال محصلة جهد جماعي لتكوين منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة ويكمن دورها في أنها تحدد وتضبط سلوك الأفراد داخل المنظمة؛

### الفرضية الثانية:

ينشا السلوك الإبداعي من خلال توافر أبعاد السلوك الإبداعي لدى العاملين؛

### الفرضية الثالثة:

الحساسية للمشكلات هي البعد الأكثر بروز لدى العاملين؛

### الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى العاملين؛

### الفرضية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد القيم التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى العاملين؛

### الفرضية السادسة:

يوجد ارتباط خطي قوي بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

### مبررات اختيار الموضوع: ويرجع اختيار الموضوع للأسباب التالية

- موضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص؛

- الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية كونها تساعد في الكشف على (خلق) السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة؛

- أهمية موضوع السلوك الإبداعي للمحافظة على بقاء واستمرارية المنظمة؛

- الرغبة في معرفة الثقافة التنظيمية التي تخلق السلوك الإبداعي.

### أهداف الدراسة: بناء على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فان الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف

التالية:

- معرفة محددات السلوك الإبداعي في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؛

-التعرف على العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي؛

-تحديد درجة الثقافة التنظيمية ومستوى السلوك الإبداعي؛

-التعرف على الثقافة التنظيمية التي تخلق السلوك الإبداعي؛

-السعي نحو تقديم توصيات علمية مبنية على نتائج الدراسة.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها

حدود الدراسة: يكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

- **الحدود المكانية:** يقتصر هذا البحث في الدراسة على مؤسسة مغرب سيراميك - بتقورت؛
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة من الفترة الممتدة ما بين 2016/12/01 إلى غاية 2017/04/26؛
- **الحدود الموضوعية:** بهدف معالجة الإشكالية المقترحة وتحقيق أهداف الدراسة, اعتمدنا على تحليل موضوع الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي تحليل جزئيا في الإطار النظري وإسقاط المفاهيم على الجانب العملي في المؤسسة محل الدراسة.

### المنهج المستخدم في الدراسة:

نظرا لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها الدراسة في محاولة التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي, ومن خلال التساؤلات وفرضيات التي تسعا الدراسة إلى إثبات صحتها وعدمها, فقد اعتمدا في انجاز الدراسة على المنهج الوصفي, حيث استخدمنا في الجانب النظري مختلف المصادر العلمية لإثراء هو الإحاطة بالأطر والأبعاد لكل من المتغيرين, أم في الجانب التطبيقي فهناك محاولة إسقاط لمفاهيم الجانب النظري, حيث تم إتباع أسلوب دراسة الحالة بإجراء مقابلات واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

### صعوبات البحث:

✚ عدم قبول العديد من المؤسسات الاقتصادية الوطنية إجراء الدراسة على مستواها.

### هيكل البحث:

- تمت معالجة هذا الموضوع من خلال فصلين أساسيين, كما يلي:
- الفصل الأول: ويضم مبحثين كما يلي
  - المبحث الأول: يتناول الإطار المفاهيمي لكل من الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي؛
  - المبحث الثاني: تما التطرق إلى الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية.

➤ أما الفصل الثاني: يتعلق بالدراسة الميدانية, وذلك من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على الجانب التطبيقي, قسم إلى مبحثين, هما:

- المبحث الأول: تم التطرق فيه إلى أدوات الدراسة ومتغيرات البحث؛
- المبحث الثاني: تم فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية باختبار صحة الفرضيات, واستخراج الاستنتاجات.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

## تمهيد:

ازداد وعي منظمات الأعمال بضرورة الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، والتي تعد من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في أي منظمة سوى إنتاجية أو خدمية، حيث تعد الثقافة التنظيمية مصدر اهتمام أي منظمة لما لها من تأثير على سلوك أفرادها وعلى الأداء العام للمنظمة، ومن خلالها تسعى المنظمة إلى ضبط القيم و تنمية السلوك الإبداعي لأفرادها، وسنحاول في هذا الفصل التعرف أكثر على مفهوم الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، وذلك من خلال تغطية المباحث التالية:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.



## المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار العلاقة بين المتغير التابع الثقافة التنظيمية والمتغير المستقل السلوك للإبداعي، وفيما يلي عرض لأهم ما وردا ذكره فيهم:

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية:

سيتم التعرف على كل من مفهوم، وأهمية ووظائف، وأبعاد وأنواع وخصائص الثقافة التنظيمية.

#### الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد لثقافة التنظيمية وكل حسب وجهة تناوله، وسنحاول إعطاء بعض التعاريف:

تعرف الثقافة التنظيمية: على أنها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم.<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف على أن الثقافة التنظيمية القيم والفلسفة والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك حولها أعضاء التنظيم أي من خلال أبعادها.

-تعريف القريوتي: بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من اجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن اجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.<sup>2</sup>

حيث ركز تعريف القريوتي على ضرورة تعليم هذه الافتراضات والقيم المطورة والمتفق عليها للعاملين الجدد بطريقة تخدم الأهداف الرئيسية.

-تعريف الخشب (2001) على أنها: نظم المعتقدات والقيم المشتركة التي تتطور داخل منظمة أو ضمن وحداتها الفرعية، والتي توجه سلوك أعضائها.<sup>3</sup>

كما ركز الخشاب على كونها نظم تتطور داخل المنظمة والتي توجه سلوك أعضائها.

<sup>1</sup> حضر كاظم حمود فريجات، انعام الشهابي، موسي سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، الرك للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 263.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، 2009، ص: 172.

<sup>3</sup> Ismael younis abu-jarad, nor'aini yusof, davoud nikbin, A review paper on organizational culture and organizational performance, *international journal of business and social science*, vol. 1, No. 3, December 2010, p;35

عرف شاين الثقافة التنظيمية بأنها: ذلك النمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورة التلاؤم الداخلي التي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرقاً صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات.<sup>1</sup>

- كما ركز شاين على أنها نمط من افتراضات مبتدعة والمطورة من قبل الجماعة لتكيف مع العالم الخارجي الداخلي.

وتعرف الثقافة بأنها خليط من القيم والتوقعات والمعتقدات والاتصالات وشرح السلوك الذي يوفر التوجيه للناس.<sup>2</sup>

- كما ركز هذا المفهوم على أنها مزيج من مكونات الثقافة التنظيمية التي توجه سلوك الأفراد.

استناداً لما سبق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية: بأنها مجموعة من القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات والعادات التي توجه وتحدد وتضبط تفكير وسلوك الفرد داخل المؤسسة، وتكون مكتسبة ومبتدعة قابلة لتطوير والتعليم للأجيال القادمة لتحقيق التكامل والتناسق الداخلي والخارجي.

### الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- 1- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وكذلك فإن أي اعتداء على احد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر؛<sup>3</sup>
- 2- تعمل الثقافة على توسيع آفاق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه؛<sup>4</sup>
- 3- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه؛<sup>5</sup>
- 4- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشور، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015، ص:5

<sup>2</sup>Alharbi mohammad awadh, alyahya mohammed saad, impact of organizational culture on employee performance, international review of management and business research, vol.2 issue1, 2013, p169.

<sup>3</sup>محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل لنشر، عمان الأردن، سنة، ص:313.

<sup>4</sup>عمر عزراوي، احمد علمواوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامع الطاهر مولاي بسعيدة، يومي 13/14 ديسمبر 2010، ص: 5 .

<sup>5</sup>بندر حسين محمد الوهابي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر ضباط الحدود بمنطقة نجران، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشور، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015، ص: 20

<sup>6</sup>محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص: 20.

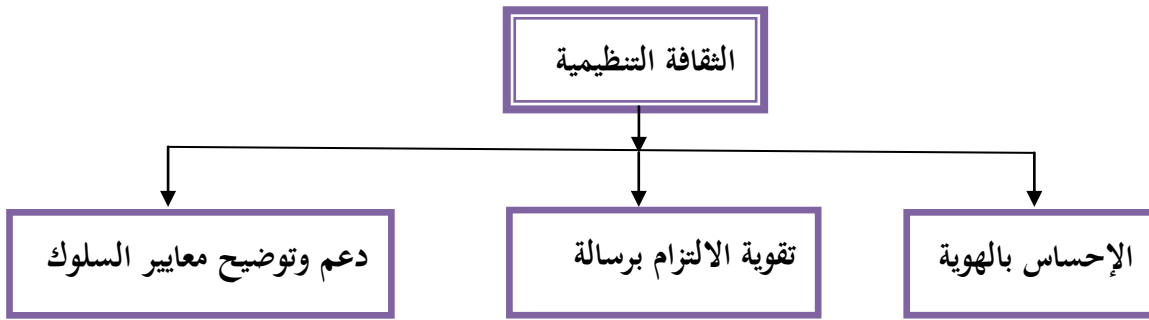
5-ويقر مولينز1999: على أن الثقافة تساعد على حصر الاختلافات بين المنظمات والمديرين، على الصعيدين الوطني والدولي. الثقافة تساعد على تفسير لماذا مجموعات مختلفة من الناس ينظرون الأشياء في طريقتهم الخاصة وأداء الأشياء بشكل مختلف عن المجموعات الأخرى، الثقافة يمكن أن تساعد على تقليل التعقيد وعدم اليقين، وهو يوفر اتساقا في النظرة والقيم، ويجعل من الممكن عملية صنع القرار والتنسيق والسيطرة.<sup>1</sup>

ومن الأهمية للثقافة التنظيمية أنها تشكل إطار مرجعي يضبط سلوك الفرد في المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

### الفرع الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

وتكمن وظائف الثقافة التنظيمية في:

#### الشكل (1-1): وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: إسماعيل محمد إسماعيل حويجي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة محافظات غزة، 2015، ص: 23 .

- 1 تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وبالتالي فان هذا يزيد من شعورهم بأنهم جزء حيوي منها؛<sup>2</sup>
- 2 تقوية الالتزام بالرسالة المنظمة: أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بان منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم؛<sup>3</sup>
- 3 دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وذلك بتحقيق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>nadaraj naicker, organizational culture and employee commitment: a case study, submitted in partial fulfillment of the requirements of master of business, urban university of technology, 2008, p12

<sup>2</sup>Hazem Khaled Shehadeh, Impact of the Organizational Culture on Creative Behavior: A Field Study on a Sample of Commercial Banks Operating in Jordan, , **European Scientific Journal** edition vol.12, No.25,September 2016, p

<sup>3</sup>أسعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشور، غزة، 2008، ص: 23.

ومنه فان وظائف الثقافة التنظيمية تحديد هوية المؤسسة، حيث تساهم في (خلق) العادات والقيم، كما أنها توجه وتوحيد السلوك في العمل، كما أن إدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية بالشعور بالهدف العام.

### الفرع الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية

وتتمثل أهم أبعاد الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

#### أولاً: القيم التنظيمية

بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، أو مهم أو غير مهم، فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتمثل القيم التنظيمية في: (المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، وعدم قبول الرشوة)<sup>2</sup>؛

#### ثانياً: 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<sup>3</sup>؛

#### ثالثاً: الأعراف التنظيمية

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.<sup>4</sup>

#### رابعاً: التوقعات التنظيمية

وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> إسماعيل محمد إسماعيل حويجي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة محافظات غزة، مذكرة ماجستير، غير منشور، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص: 23.

<sup>2</sup> <http://www.wikiwand.com/ar/20-03-2017> , 14:46.

<sup>3</sup> الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للاليوم ALGAL -وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشور، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص: 15.

<sup>4</sup> عبد الحق علي إبراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص: 97.

<sup>5</sup> مروان محمد النصور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، يونيو 2012، ص: 192.

الفرع الخامس: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة أنواع، أهمها:

**1 الثقافة البيروقراطية:** هي التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات بشكل هرمي وتقوم الرقابة (التحكم) والقوة (الإلزام) بحيث يكون العمل منظماً والتنسيق بين الوحدات ظاهر للعيان؛<sup>1</sup>

**2 الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛<sup>2</sup>

**3 الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والزمالة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها؛<sup>3</sup>

**4 ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيماً و يهتم بالتفاصيل في عمله؛

**5 ثقافة المهمة:** وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف؛<sup>4</sup>

**6 ثقافة الدور:** وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، تهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية، وثبات الأداء.<sup>5</sup>

- كما أن هناك إجماع على نوعين أساسيين هما:

\***الثقافة القوية:** تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة؛<sup>6</sup> ويساعد على وجود ثقافة تنظيمية قوية ما يلي:<sup>7</sup>

ارتفاع مستوى الالتزام؛

<sup>1</sup> زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد الأردن، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، العدد 1، 2015، ص: 108.

<sup>2</sup> بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشور، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص: 16.

<sup>3</sup> جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص: 47.

<sup>4</sup> <http://www.forum.ok-eg.com/misc.pfp?27-03-2017,20:30>.

<sup>5</sup> هاني يوسف خليل جعارة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، غير منشور، جامعة القدس، فلسطين، 2010، ص: 13.

<sup>6</sup> عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضاء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2012، ص: 32.

<sup>7</sup> جمال الدين مرسي، مرجع سابق ذكره، ص: 17.

انخفاض معدل دوران العاملين؛

التماسك؛

الولاء؛

الإنتاجية المرتفعة.

\***الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.<sup>1</sup>

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

لثقافة التنظيمية عدة خصائص، وفيما يلي ذكر لأهمها:

\* درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف؛<sup>2</sup>

\* درجة التكامل بين وحدات التنظيم المختلفة؛

\* مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛

\* درجة تحمل الاختلافات والسماح بسماع وجهات نظر مخالفة؛

\* الإبداع والمخاطر: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطر؛<sup>3</sup>

\* الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين منتهيين للتفاصيل؛

\* الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج؛<sup>4</sup>

\* التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد؛

\* نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافأة والحوافز وفقا للأداء وليست أي اعتبارات شخصية؛<sup>5</sup>

\* الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم؛

\* الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة الأداء؛

<sup>1</sup> زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشور، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2015، ص: 26.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوبي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة 5، عمان الأردن، 2009، ص: 172.

<sup>3</sup> منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2007، ص: 52.

<sup>4</sup> حمد بن فرحان الشاوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على مستوى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشور، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص: 20.

<sup>5</sup> ماجد العطية، سلوك الفرد والجماعة، الشروق لنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص: 326.

\*الهوية: درجة تعريف الأعضاء لا أنفسهم بالانتباه إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين؛

\*التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي

سيتم التعرف على كل من مفهوم وعوامل ومعوقات السلوك الإبداعي.

#### الفرع الأول: مفهوم السلوك الإبداعي

قبل التطرق لمفهوم السلوك الإبداعي علينا الإشارة أولاً لمفهوم الإبداع

يعرف تورنس الإبداع بأنه: الحساسية نحو المشكلات والصعوبات والعثرات المعرفية، والعناصر المفقودة والبحث عن حلول جديدة، وضع التخمينات، والفرضيات والبحث عن طرق جديدة.<sup>1</sup>

السلوك الإبداعي: سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، ويبدأ من أدراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البدائل المتاحة، وتجريب البديل وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة.<sup>2</sup>

ركز هذا المفهوم على أن السلوك الإبداعي سلوك يسبق الإبداع وهو عبارة عن مراحل تبدأ بأدراك موقف وتنتهي بفكرة. أما روفينس (1999, Roffins) يرى أن السلوك الإبداعي هو "العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج أو أداء خدمة مفيدة أو طرائق من العمليات."<sup>3</sup>

كما ركز روفينس على أن السلوك الإبداعي العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها. السلوك الإبداعي هو فعل توليد، تشجيع وتنفيذ التفكير الابتكاري في المنظمة لغرض أداء الشخصية والتنظيمية، وخاصة تمكن الموظفين من استخدام وسائل مبتكرة في التفكير، وبسرعة وبدقة.<sup>4</sup>

كما ركز هذا المفهوم على أن السلوك الإبداعي فعل توليد وتشجيع وتنفيذ التفكير الابتكاري. ويتفق العلماء على أن السلوك الإبداعي ينطوي على توليد أفكار و / أو عمليات و / أو حلول جديدة ومبتكرة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Ashok k.hota، ترجمة خير سليمان شواهن، الإبداع، اريد لنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص:19

<sup>2</sup> خالد يوسف الزغي، حسين محمد الغرب، قياس لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة اريد، مجلة المنارة، المجلد13، العدد 2، 2007، ص:71

<sup>3</sup> كفي حمود عبد الله النواسية، اثر جودة نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد36، العدد2، 2009، ص:341

<sup>4</sup>Xiangyin Li, Yishuang Zheng, The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advices, The influence of leadership on creativity: A systematic review of experimental studies, Conference "Next Steps for Public Administration in Theory and Practice: Looking Backward and Moving Forward, Sun Yat-sen University, Guangzhou, China, November 16th-18th, 2014, 7, Li, X.Y. and Zheng, Y.S.

<sup>5</sup>Dilek Gulistan Yunlu, An Integrated View of Personal, Relational, and Organizational Resources: How They Ignite Creative Behavior at Work, Dissertation the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Management Science, The University of Wisconsin – Milwaukee 2013, P12

كما ركز هذا المفهوم على أن السلوك الإبداعي ينطوي على أفكار وعمليات وحلول جديدة مبتكرة.

### الفرع الثاني: عوامل السلوك الإبداعي

وتتمثل عوامل السلوك الإبداعي فيما يلي

#### 1 الطلاقة: القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار؛<sup>1</sup>

2 المرونة: تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، مما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة، وهي تعني أيضا عدم التفكير داخل حدود واطر ثابتة؛<sup>2</sup>

3 الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويجس بالمشكلات إحساساً مرهف،<sup>3</sup> كما يقصد بها الإحساس المبكر أو الوعي بوجود مشكلات أو الحاجات؛<sup>4</sup>

4 الأصالة: وهي القدرة على طرح أفكار إبداعية جديدة، لم يسبق أن تطرق لها احد سابقا،<sup>5</sup> تظهر القدرة على إنتاج ردود غير مألوفاً أو فريدة من نوعها؛<sup>6</sup>

5 الاحتفاظ بالاتجاه: إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول التشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجة متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يضل التوجه حيالها قائما؛<sup>7</sup>

6 قبول المخاطرة: هي مد شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن الأفكار الخاصة، كما تعني أحد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك؛<sup>8</sup>

<sup>1</sup>Anna Craft, an analysis of research and literature on creativity in education Reportprepared for the qualifications and curriculum authority , , march 2001, p :23.

<sup>2</sup>عبد الرحمن توفيق، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، منهج الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية الإدارة، بمبلك، ص:7

<sup>3</sup>عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في تطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سورية العدد الثالث، 2013، ص 209

<sup>4</sup>وفاء علي سلطان، زينب شلال عكار، التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بجل المشكلات الإدارية-دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية، العلوم الاقتصادية، البصرة، الواحد والثلاثون، 2012، ص: (136-170).

<sup>5</sup>موسي الوزني، التنظيم الإداري: الأساليب والاستشارات، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن -عمان، 2010، ص:297.

<sup>6</sup>kyung hee Kim, can we trust creativity tests? areview of the torrance testsof creative thinking(TTCT), **creativity research journal**, vol. 18, No. 1, 3-14,2006, p05

<sup>7</sup>أمينة عبد القادر، على عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمستشفيات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 16، 2015، ص: 185

<sup>8</sup>جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، اثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على اجداء العاملين في شركة النفط الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص:31.



7 التحليل والربط: هو قدرة تفتتت المركبات إلى عناصر أولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك ا ناي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا مؤلفا من أجزاء بعضهما غامض ملتبس في البعض الآخر...، أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.<sup>1</sup>

جدول رقم (1-1): عناصر السلوك الإبداعي

عناصر السلوك الإبداعي								
القدرة على الابتكار	التزوع إلى التجربة	التحليل والربط	قبول المخاطرة	الاحتفاظ بالاتجاه	الأصالة	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة

المصدر: محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، 2015، ص188.

الفرع الثالث: العوامل البيئية المحدد لسلوك الإبداعي

جدول رقم (2-1): العوامل البيئية المحدد لسلوك الإبداعي

العوامل البيئية	المؤسسات الفعالة(المبدعة)	المؤسسات غير الفعالة (العادية)
كيفية أداء العمل	السماح باختيار أسلوب العمل؛	فقدان التميز والاستقلال؛
المقاطعة	السماح بأداء العمل بأقل قدر ممكن من المقاطعة؛	كثرة المقاطعات والاجتماعات والاتصالات؛
المصادر والخدمات	وفرة المصادر والأجهزة والدعم المادي؛	قصور المصادر وشح الخدمات المناسبة؛
الأهداف المعلنة	التركيز على الأهداف بعيدة المدى؛	التركيز على الأهداف قصيرة المدى؛
التعامل مع الوقت	إعطاء الوقت المناسب؛	الحث والتهديد بضغط الوقت؛
التعاون والتنسيق	بث التعاون والتفاهم المهني بين العاملين؛	الجمود الإدارية والقيادة الهرمية والمركزية؛
العلاقات الاجتماعية	يتحقق فيها التوازن بين الدفء والجودة؛	الاجتراب والعزلة؛
أنماط القيادة	فرق العمل والتفاعل؛	المركزية والهرمية؛
الدوافع	تدعيم الانجاز والتجويد في أداء العمل.	التركيز على القوة وتدعيم الطاعة.

المصدر: محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، 2015، ص203.

<sup>1</sup> يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الابداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، 2011، ص: 1410.

الفرع الثالث: معوقات السلوك الإبداعي

وتتمثل المعوقات التي تحول دون السلوك الإبداعي للأفراد العاملين بالمؤسسة كما يلي:

- 1 **معوقات إدراكية:** وتتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو إدراك بعد العلاقات المتضمنة فيها؛<sup>1</sup>
- 2 **معوقات وجدانية وشخصية:** والمتمثلة في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطاء والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع؛
- 3 **معوقات ثقافية أو اجتماعية:** وهي تلك التي تعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاه المجازاة إلى ما هو شائع؛
- 4 **العقبات التنظيمية:** مثل الحرفة في تطبيق القوانين واللوائح، وتسلسل هرمي صارم، وخلل في عملية الاتصال وغيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خراز الاحضر، دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية- دراسة حالة EGGT مركب حمام ربي (سعيدة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)، غير منشور، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2011، ص:65

<sup>2</sup>Naim Musa Alzeer, **TQM creative behaviour among supervisors administrator**, Journal of Research in International Business and Management (ISSN: 2251-0028) Vol. 2(10) pp.257-260, October, 2012, p260.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

يعتبر الاستطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة من مراحل منهجية الأمراض لإعداد البحوث العلمية، ويهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، قد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع البحث، وسنعرض دراسات تناولت المتغيرين (الثقافة التنظيمية، السلوك الإبداعي) ونذكر منها:

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية والأجنبية

#### الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1 دراسة (مروان محمد نسور 2012) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، هدفت الدراسة المعرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتها الإدارية، في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية) وعددها (15) بنكا، تم سحب عينة عشوائية منهم تكونت من 381 شخصا، طبق عليهم استبانة لقياس مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية ( القيم والمعتقدات التنظيمية، المعايير التنظيمية والتوقعات التنظيمية )، وتم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي، كما تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى توافر مكونات الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفع؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمكونات الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية، القيم والمعتقدات التنظيمية، والمعايير التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

2 دراسة (جاسم بن فيحان الدوسري 2007 أطروحة دكتوراه) "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة - دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين" هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للمرور من جهة والعاملين بالإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية من جهة أخرى بمملكة البحرين، من خلال مكونات الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات التنظيمية) وقد تم توزيع 416 استبيان على العاملين في الإدارتين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام التبادل؛
- يحرص المديرون بصورة منتظمة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين

3دراسة (زهرة خلوف 2015 أطروحة دكتوراه)، " الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء - دراسة حالة جامعة الجزائر " استهدفت الدراسة التعرف على مكونات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة "3" والمتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية وعلاقتها بدرجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، حيث تضمنت عينة الدراسة 211 أستاذ دأئم من جامعة الجزائر "3" وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، وكذا الاعتماد على الملاحظة وإجراء العديد من المقابلات مع الأطراف ذات الصلة بالموضوع و تما إتباع المنهج الوصفي في ذلك، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مكونات الثقافة التنظيمية المذكورة أعلاه لها علاقة إيجابية بين كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة، إلا أن تأثيرها عليها تراوح بين المتوسط والضعيف؛
- كما توصلت الدراسة إلى أن درجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة مرتفعان، في حين أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "3" متوسطة، مما يعني أن هناك عوامل أذا أولتها الجامعة اهتمام أكبر لزيادة من درجة تأثير الثقافة التنظيمية على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة.

4دراسة (جمعة 2015 أطروحة دكتوراه) "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN.I.CA.B)، هدفت الدراسة إلى معرفة اثر ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، على عينة عشوائية بسيطة (165) من مجتمع الدراسة بنسبة 30%، تم توزيع الاستبيان وإجراء مقابلات كأداة لجمع البيانات، حيث تم القيام بتحليل البيانات الأولية للدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية SPSS وقد كانت النتائج كالآتي:

- وجود مستوى متوسط لثقافة المؤسسة بمؤسسة (EN.I.CA.B)؛
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B)؛
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية وقواعد السلوك في تحسين كمية وجودة العمل وكذا تحسين المهارات البشرية والمواظبة في العمل بمؤسسة (EN.I.CA.B).

5دراسة (كفى حمود عبد الله النواسية 2009) "اثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى اثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، واشتملت العينة العشوائية 462 فردا من 8 كليات ما نسبته 36.36%، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، كما استخدم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لاختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة وأبعاد السلوك الإبداعي مرتفعا، من وجهة نظرا لمبحوثين مثل: تحسين مستوى الأداء، وتقليص وقت إنجاز العمل، وتوفير المعلومات والتخلص منا لأعمال الروتينية؛
- أن المبحوثين في كل المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية يتمتعون بسلوك إبداعي إيجابي يتصف بالرغبة في حل المشاكل وسعة الاتصال و القابلية للتغيير.

**6دراسة (محمد السعيد جوال 2015 أطروحة دكتوراه) " التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية**  
 - دراسة ميدانية " هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية، وتما اختيار عينة عشوائية (114) المشكلة من ربع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، كما تما الاعتماد على برنامج spss في اختبار صحة الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

- يتحقق السلوك الإبداعي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة؛
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأبعاد التمكين النفسي يصفه مستقلة على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.

### الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

#### 1دراسة (Ali Reza Ghashghaeinia, SHAHRAM HAFEZI-2015) بعنوان

Relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior among personnel of Islamic Azad University of Fars

"العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين في جامعة آزاد الإسلامية في فارس"

والهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكا لمواطنة بين موظفي جامعة آزاد الإسلامية في فارس (دراسة حالة للوحدات الأولى فيا لمنطقة الإسلامية جامعة آزاد)، وقد تم تقدير حجم العينة باستخدام جدول مورغان ليصبح 351 مشاركا وعشوائيا طبقية تم استخدام طريقة أخذ العينات من المديرين والضباط وأعضاء هيئة التدريس، واعتمد على

الاستبيان أداة جمع البيانات، وتم إتباع المنهج الوصفي لتحليل (spss, excel)، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- وجود علاقة معنوية موجبة بين مؤشرات الثقافة التنظيمية مع عوامل السلوك المواطنة التنظيمية؛
- كان مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية مختلفا بين المديرين، وأعضاء هيئة التدريس.

2 دراسة (Rahab -2011) بعنوان

The Development Of Innovation Capability Of Small Medium Enterprises Through Knowledge Sharing Process: An Empirical Study Of Indonesian Creative Industry

" تطوير القدرة الابتكارية للشركات المتوسطة الصغيرة من خلال عملية تبادل المعرفة: دراسة استكشافية للصناعة

الإندونيسية الإبداعية"

وتهدف الدراسة إلى دراسة تأثيرا لعوامل الفردية (التمتع في مساعدة الآخرين والكفاءة الذاتية للمعرفة)، والعوامل التنظيمية (دعم الإدارة العليا والمكافآت التنظيمية) على عمليات تبادل المعرفة وما إذا كان المزيد يؤدي إلى قدرة ابتكاره متينة، واستناد إلى دراسة استقصائية شملت 305 موظفا من 92 شركة صغيرة ومتوسطة في الصناعة الإبداعية في منطقة بارلينغماسكاب، وتطبق هذه الدراسة المربعات الجزئية (بلس) للتحقيق في نموذج البحث، وتظهر نتائج الدراسة

- أن العوامل الفردية (التمتع في مساعدة الآخرين)، (دعم الإدارة العليا) تؤثر بشكل كبير على عمليات تبادل المعرفة؛
- تشير النتائج أيضا إلى أن استعداد الموظفين للتبرع وجمع المعرفة تمكن الشركة من تحسين القدرة على الابتكار.

3 دراسة (Katarzyna Szczepańska .2014 ) بعنوان

the importance of organizational cultuer for innovation in the company

"أهمية الثقافة التنظيمية للابتكار في الشركة"

الغرض من هذه الدراسة تحديد عناصر الثقافة التنظيمية في الشركة المنفذة للابتكار ومحاولة تقييمها، من خلال دراسة المحددات الداخلية للابتكار لمعرفة الثقافة التي ينبغي تنفيذها من اجل الابتكار، فقد أجريت الدراسة على عينة من الشركات العاملة لمقاطعة سيليا، تحتوي على 120 موظف ممثلي الشركات الموجودة في المحافظة سيليا في بولندا، تم توزيع استبيان على عينة البحث عن طريق مسح مباشر، واعتمد في تحليل البيانات التقنيات الإحصائية الأساسية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا يمكن تحديد نموذج عالمي للثقافة التنظيمية، ومع ذلك كانت العناصر التي تشكل ثقافة تدعم الابتكار(المشاركة في اتخاذ القرار، دعم المفاهيم والأفكار الجديدة، التعاون...الخ)؛
- مستوى منخفض من الشعور بالخطر الذي يشعر به الموظفون، والناشئة عن التغييرات المنفذة في الشركة.

5 دراسة\*(Ali Taha V., Sirková M., Ferencová M.-2016) بعنوان

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON CREATIVITY AND INNOVATION

"أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار"

تهدف الدراسة إلى إظهار العلاقة بين الثقافة (العناصر المختارة) والإبداع والابتكار، واستنادا إلى البيانات الأولية للعيينة (184) التي تم الحصول عليها في استبيان أجري في المنظمات السلوكية وجدت ارتباطات بين جميع المتغيرات (أنواع)، تم قياس أقوى ارتباط بين جو السلامة النفسية في مكان العمل واستعداد الموظفين لإنتاج أفكار جديدة وبين العلاقات الشخصية في مكان العمل والإبداع الفردي، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- هناك علاقة بين مواءمة القيم الشخصية للموظفين مع القيم الثقافية للمنظمة و استعداد الموظفين للتوصل إلى أفكار جديدة؛
- أن هناك علاقة بين تنفيذ أفكار الموظفين الجديدة في شكل الابتكار ورغبتهم في إنتاج أفكار جديدة. وبالمثل؛
- عدم وجود أداة التنفيذ والقدرة على الربط الشبكي في الواقع أعاق بشكل كبير تنفيذ الأفكار الإبداعية.

### 6 دراسة (Hazem Khaled Shehadeh - 2016) بعنوان

#### Impact Of The Organizational Culture On Creative Behavior: A Field Study On A Sample Of Commercial Banks Operating In Jordan

"اثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية عن عينة من المصارف التجارية العاملة في الأردن"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي من خلال إجراء دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية العاملة في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف، تم بناء وتطوير استبيان يتضمن 30 بنداً، تم اختبار موثوقه وصدق الأداة، ثم تم اختيار الاستبانة المستخدمة على عينة من 250 موظفاً في المصارف التجارية العاملة في الأردن عشوائياً، وقد تم ذلك باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، وهناك عدد من النتائج التي تم العثور عليها في هذه الدراسة ما يلي:

- زيادة في أبعاد الثقافة التنظيمية التي تشمل فرق العمل، والقدرة على التكيف، والقدرة على الابتكار. ويشمل أيضا أبعاد السلوك الإبداعي مثل حل المشكلات، وتغيير قابلية التأثير، والاتساع للاتصال، وتشير هذه النتائج إلى أن إجابات الموظف في المصارف التجارية العاملة في الأردن حول الأبعاد المذكورة كانت إيجابية، ويعني ذلك أيضا أن مستوى تقييم هذه الأبعاد كان كبيرا من وجهة نظرهم؛
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، لأبعاد الثقافة التنظيمية وهي فرق العمل والقدرة على التكيف والقدرة على الابتكار، وعلى السلوك الإبداعي للموظفين في المصارف التجارية العاملة في الأردن، غير أن الدراسة قدمت عددا من الاستنتاجات والتوصيات.

**المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية**

جدول رقم(1-3): يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسات في بيئة عربية وأجنبية مختلفة في السنوات التالية: 2007, 2009, 2011, 2012, 2014, 2015, 2016.	تمت الدراسة الحالية في مدينة تفرت ولاية ورقلة سنة 2017	من حيث المكان والزمن
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكبر من عينة الدراسة الحالية	تناولت الدراسة 42 عامل في مؤسسة مغرب سيراميك	من حيث العينة
تنوعت الدراسات بين القطاع العام والقطاع الخاص	كانت الدراسة في القطاع الخاص	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة	هدفت الدراسة إلى إبراز اثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي	من حيث المتغيرات



## خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها وكذا أنواعها وأبعادها، كما تم التعرف أيضا على السلوك الإبداعي ومكوناته ومعوقاته داخل المنظمة، ومن خلال كل تلك المعرف تبيّن أن الثقافة التنظيمية المحدد والموجه لسلوك الفرد داخل المنظمة، وان لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها مما يخلق لما ميزة تنافسية، وفيما يخص السلوك الإبداعي انه سلوك يسبق الإبداع ينجم من داخل كل فرد من خلال عوامل قوية تحركه كالثقافة التنظيمية.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي

## تمهيد الفصل:

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع البحث، وتكملة لمعالجة إشكالية الدراسة المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي، سنحاول في هذا الفصل اختبار الفرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج وتفسيرها.

وقد تما تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

➤ المبحث الأول: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

➤ المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتضمن هذا المبحث مجتمع وعينة الدراسة، وكذا أدوات الدراسة والطرق المستخدمة في جمع البيانات والتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتحصل عليها.

### المطلب الأول: طريقة والأدوات الدراسة:

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

مؤسسة مغرب سيراميك عبارة عن مؤسسة خاصة، تأسست سنة 2000 يقدر رأسمالها ب: DA 200.000.000، تقع بمدينة تفتت-الزاوية العابدية-يبلغ عدد عمالها 130 عامل وستتطرق إلى الهيكل التنظيمي في الملحق رقم (04).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة مغرب سيراميك بتفتت، البالغ عددهم 130 عامل بمختلف مستويات.

جدول رقم(2-1) يوضح توزيع استبيانات عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	غير قابلة لدراسة	النهائية
العدد	70	47	23	5	42
النسبة	%100	%67.14	%32.86	%7.14	%60

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً للاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-2): يوضح متغيرات الدراسة

Name	المتغيرات
MY	المتغير التابع: السلوك الإبداعي
MX	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على متغيرات الدراسة.

## الفرع الثاني: أدوات الدراسة:

### أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذا تم الاعتماد على المقابلة مدعمة لدراسة، كما تم جلب وثائق رسمية لتعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

#### ❖ الاستبيان:

وهي التقنية الأساسية في بحثنا، حيث خصص لمعرفة مدى قوة إدراك العمال لثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تضمن 03 محاور وهي كالأتي:

#### المحور الأول: البيانات الشخصية

يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

#### المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

هو عبارة عن المتغير المستقل، ويتكون من 28 عبارة لمعرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال إبعادها المتمثلة في:

- القيم التنظيمية؛
- المعتقدات التنظيمية؛
- الأعراف التنظيمية؛
- التوقعات التنظيمية.

#### المحور الثالث: السلوك الإبداعي

وهو عبارة عن المتغير التابع، يتكون من 20 عبارة لمعرفة مدى ممارسة العمال لسلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال أبعاده المتمثلة في:

- الأصالة؛
- المرونة؛
- الطلاقة والقدرة على التحليل؛
- الحساسية للمشكلات؛

- المخاطرة وروح المجازفة.

جدول رقم (2-3): يوضح أرقام فقرات أبعاد الاستبيان

أرقام الفقرات	السلوك الإبداعي	أرقام الفقرات	الثقافة التنظيمية
32-29	الأصالة	7-1	القيم التنظيمية
36-33	المرونة	14-8	المعتقدات التنظيمية
40-37	الطلاقة والقدرة على التحليل	21-15	الأعراف التنظيمية
44-41	الحساسية للمشكلات	28-22	التوقعات التنظيمية
48-45	المخاطرة وروح المجازفة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتيجة النهائية لتصميم الاستبيان

وقد تم الاعتماد على مقياس لكارث الثلاثي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء الأوزان التالية:

جدول رقم (2-4): يوضح درجات أوزان مقياس لكارث الثلاثي

الدرجات	موافق	محايد	غير موافق
الأوزان	03	02	01

المصدر: كتاب التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss, ص: 27

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكارث الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-5): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس لكارث)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (2=3/0.66) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: ( من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع.

- ❖ **المقابلة:** تعد المقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات والمعلومات، وفي بحثنا هذا تم إجراء مقابلة مع احد المسؤولين في قسم البحث والتطوير بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من اجل الحصول على معلومات لاستعانة بها في تفسير النتائج.
- ❖ **الوثائق:** تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة، والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث وتمثله في لمحة عن المؤسسة وكذا الهيكل التنظيمي العام الخاص بها.

### ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من اجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة 19 لتوصل إلى النتائج التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)؛
- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة؛
- استخدام مقاييس للإحصاء الوصفي المتمثلة في مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها؛
- استخدام مصفوفة الارتباطات سبيرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry لاختبار الفرضيات والارتباط بين المتغيرات؛
- استخدام الانحدار المتدرج لمعرفة أي المتغيرات المستقلة الأكثر تأثير في المتغير التابع؛
- تحليل التباين الأحادي (one way anova) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### ثالثا: صدق وثبات الاستبيان:

ويقصد بالصدق إن الأداة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، إما الثبات فيعد اختبارا ثابتا إذا كان يؤدي لنفس النتائج في حالة تكراره على، ويتم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

- ✓ **الصدق الظاهري:** وذلك بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذو اختصاص وخبرة في مجال الدراسة، من دكاترة في جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، وأسفرت نتائج التحكيم على حصول درجة مقبول وملائم لتطبيق على مجتمع الدراسة؛
- ✓ **ثبات الاستبيان:** وذلك بفحص عبارة الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي.

جدول رقم(2-6): معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

الفقرات	ألفا كرونباخ
48	0.826

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ نسبته 82.6% حيث تعتبر نسبة جيدة من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في معطيات الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه في نفس الظروف المحيطة على أفراد العينة عدة مرات، وبهذا نقول إن ثبات الأداة محقق.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

نقدم في هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها، ومن ثم الخروج باستنتاجات وتوصيات.

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

أولاً: عرض النتائج

سوف نتناول خصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

▪ توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس

جدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار الجنس

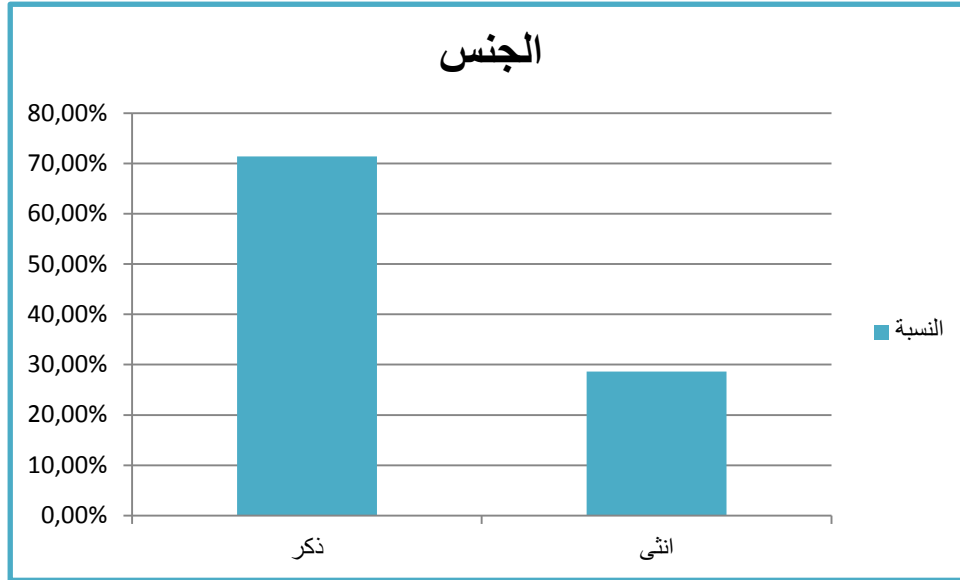
النسبة %	التكرار	نوع الجنس
71.4	30	ذكر
28.6	12	أنثى
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss



والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس

شكل رقم (2-1): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel والملحق رقم (03)

من خلال الجدول السابق والرسم البياني نلاحظ أن معظم أفراد العينة كانوا ذكورا بنسبة 71.4%، أما الإناث بنسبة 28.6%، وهذا راجع لطبيعة النشاط الذي يتطلب عنصر الذكور أكثر من الإناث، والرسم البياني الموالي يوضح نسبة الذكور والأجناس في عينة الدراسة، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي يتطلب وجود العنصر الذكري بقوة.

■ توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن

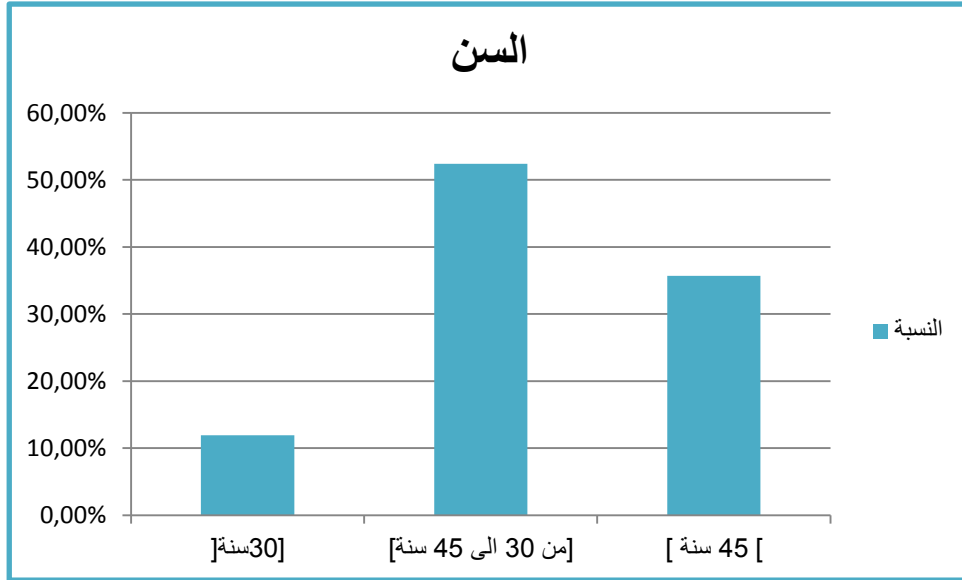
جدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن

النسبة %	التكرار	السن
11.9	5	اقل من 30 سنة
52.4	22	من 30 إلى 45 سنة
35.7	15	ما فوق 45 سنة
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss.

والرسم الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن

شكل رقم (2-2): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel والملحق رقم ( )

من خلال الجدول السابق والرسم البياني نلاحظ أن أكبر نسبة هي الفئة العمرية الثانية [45-30] بنسبة 52.4%، ثم تليه الفئة العمرية الأكبر سنا [ما فوق 45 سنة] ما نسبته 35.7%، وفي الأخير تليه الفئة الأقل سن [30 سنة فأقل] بنسبة 11.9%، ومنه يمكن القول أن معظم العاملين في المؤسسة محل الدراسة يفوق سنهم 30 سنة، وهذا راجع إلى خصائص النشاط التي تتطلب جهود وطاقات بدنية.

■ توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي

جدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي

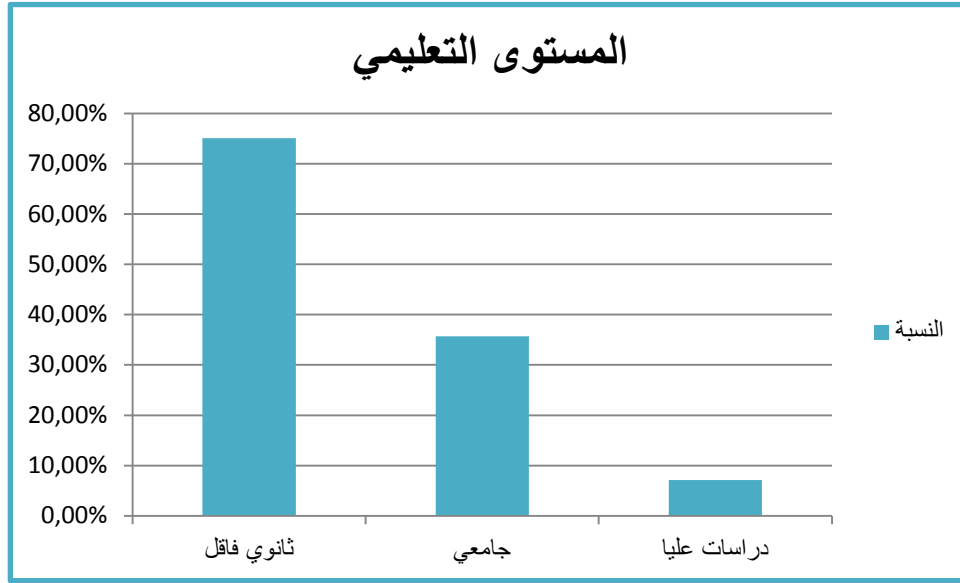
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
57.1%	24	ثانوي فأقل
35.7%	15	جامعي
7.1%	3	دراسات عليا

المجموع	42	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي

شكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel والملحق رقم (03)

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي دون الجامعي-ثانوي فاقل-بنسبة 57.1%، ثم يليها المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 35.7%، ويليهما مستوى تعليمي دراسات عليا بنسبة 7.1%، وهي نسبة ضعيفة جدا، وهذا يرجع إلى المتطلبات العلمية الخاصة بالنشاط، التي لا تتطلب وجود إطارات ومستويات جامعية بكثرة.

■ توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الخبر

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمعيار سنوات الخبرة

جدول رقم (2-10): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة

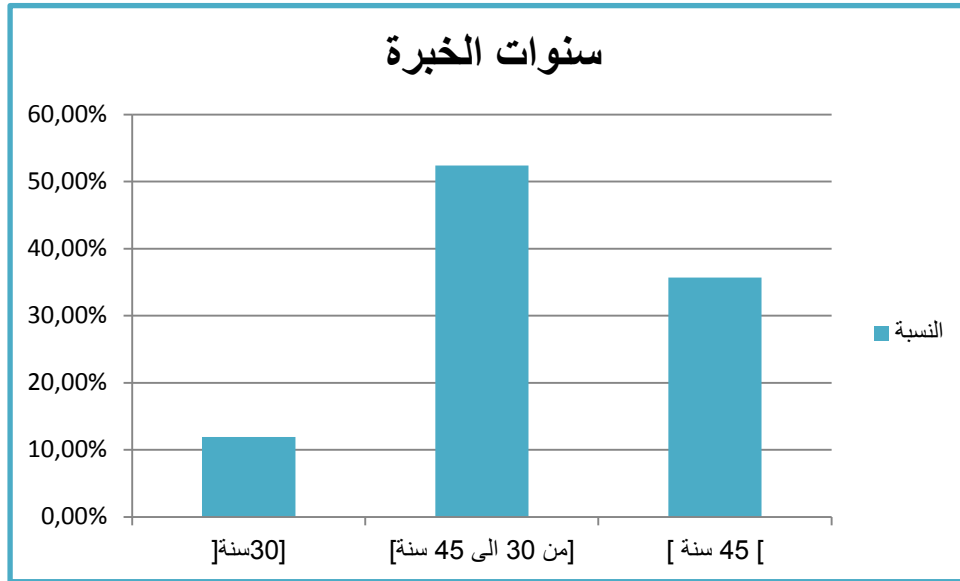
النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
14.3	6	اقل من 5 سنوات
64.3	27	من 5 الى 10 سنوات
21.4	9	أكثر من 10 سنوات

100	42	المجموع
-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار

شكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الخبرة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel والملحق رقم ( )

من خلال الجدول السابق يلاحظ توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة، إذ جاءت الفئة [من 5 إلى 10 سنوات] الأولى بنسبة 64.3%، وتليها الفئة [الأكثر من 10 سنوات] بنسبة 21.4%، وفي الأخير الفئة [الأقل من 5 سنوات] بنسبة 14.3%، وهذا راجع إلى لامتلكها مهارات فنية عالية.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

الجدول الموالية توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

ملاحظة: الأرقام داخل الأقواس لا تعبر عن قيم سالبة

جدول رقم (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف لبعده القيم التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	التزم بالانضباط بمواعيد العمل	2.9524	.215540	01	مرتفع
02	اهتم بانجاز مهامهم ووجباتهم في الوقت المحدد	2.8571	.472230	02	مرتفع

03	مرتفع	أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	2.8571	.354170	03	مرتفع
04	مرتفع	امتلك مهارة فنية تمكنني من إنجاز المهام بدقة وجودة عالية	2.5476	.592740	04	مرتفع
05	مرتفع	أقوم بأداء مهامي وواجباتي دون إشراف, لدى القدرة على تحمل المسؤولية	2.3810	.763570	06	مرتفع
06	متوسط	أحظى بفرص متساوية لترقية في المؤسسة	2.2143	.750150	07	متوسط
07	مرتفع	يتم تقييمي العاملین أساس أدائي وليس لاعتبارات شخصية	2.5000	.740800	05	مرتفع
/	مرتفع	المتوسط العام لبعده القيم التنظيمية	2.6156	.283070	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss.

يتضح من خلال الجدول السابق لمتوسطات وانحرافات عبارات بعد القيم التنظيمية، إذ يتراوح متوسط هذه العبارات ما بين (2.9520) و(2.2143)، وانحراف معياري قيمته (0.21554) و(0.75015)، حيث احتلت الصدارة العبارة رقم (1) بدرجة مرتفع، تليها في المرتبة الثانية العبارتين (2)، (3) بمتوسط حسابي يساوي (2.8571)، وانحراف معياري قيمته (0.47223) و(0.35417) على التوالي وبدرجة مرتفع، مما يدل على ان العمال منضبطين بمواعيد العمل وانجاز المهام بدقة وجودة عالية كما أن العمال يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الأخيرة بدرجة وهذا يدل على أن العمال لا يحظون بفرص متساوية لترقية متوسط، أما المتوسط العام لبعده القيم التنظيمية يساوي (2.6156)، وانحراف معياري قيمته (0.28307)، وفي الأخير كانت اغلب العبارات في الجدول بدرجة مرتفع، وهذا راجع إلى مدى قوة فهم وتمسك العاملين بالقيم التنظيمية.

#### جدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي والانحراف لبعده المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارات المرتبطة بالمعتقدات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
08	أشارك في اقتراح طرق وأفكار وحلول تساهم في عملية صنع القرار	2.4762	.671300	01	مرتفع
09	تستثمر المؤسسة طاقات وقدرات العاملين بالمؤسسة للمشاركة في اتخاذ القرارات	2.0714	.777520	07	متوسط
10	لدى قناعة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات	2.1667	.762430	05	متوسط
11	يوجد تعاون في المؤسسة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية العمل.	2.2619	.766990	03	متوسط
12	يعد تشكيل فريق العمل في المؤسسة وفقا لأسس موضوعية وبصورة ملائمة.	2.1667	.762430	06	متوسط
13	تتيح المؤسسة للعاملين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية	2.1905	.862160	04	متوسط

متوسط	02	.708340	2.2857	يلقى التحديد والإبداع تشجيعاً في المؤسسة.	14
متوسط	/	.480530	2.2313	المتوسط العام لبعء المعتقدات التنظيمية	/

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spas

يلاحظ من خلال الجدول السابق متوسطات وانحرافات عبارات بعد المعتقدات التنظيمية، إذ يتراوح متوسط هذه العبارات ما بين (2.4762) و(2.0714)، وانحراف معياري قيمته (0.21554) و(0.75015)، حيث احتلت العبارة رقم (08) الصدارة بدرجة مرتفع، وتليها الفقرات رقم (14)، (11)، (13) على التوالي بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.2857)، (2.2619)، (2.1950)، وانحراف معياري قدره (708340)، (766990)، (862160) على التوالي وهذا يدل على أن العمال مشاركة العمال في اقتراح أفكار جديدة وما يلقونه من تشجيع عليها، ومدى إتاحة المؤسسة لفرص تطوير هذه القدرات في حين جاءت العبارة رقم (09) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسط مما يدل على عدم استثمار المؤسسة لكل طاقات وقدرات عاملها بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، أما المتوسط العام لبعء المعتقدات التنظيمية يساوي (2.2313)، وانحراف معياري قيمته (0.48053)، وفي الأخير كانت اغلب العبارات في الجدول بدرجة متوسط، وهذا راجع إلى مدى اختلاف في بعض المعتقدات التنظيمية.

#### جدول رقم (2-13): المتوسط الحسابي والانحراف لبعء الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارات المرتبطة الأعراف التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
15	السلوك والمظهر العام يعبر عن صورة المؤسسة.	2.9286	.260660	01	مرتفع
16	تساعد المؤسسة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل.	2.6667	.570270	04	مرتفع
17	تحرص المؤسسة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.	2.7619	.484370	02	مرتفع
18	تسعى المؤسسة إلى مواكبة التطور التكنولوجي لصالح عاملها.	2.5238	.633920	05	مرتفع
19	تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها.	2.1429	.813650	06	متوسط
20	تلتزم المؤسسة على متابعة وقت حضور وانصراف العاملين	2.7143	.507780	03	مرتفع
21	تهتم المؤسسة بأجراء احتفالات دورية تكريمية للعاملين (تفوق أبنائهم دراسياً أو العمال الذين شاركوا على التقاعد).	1.5238	.505490	07	ضعيف
/	المتوسط العام لبعء الأعراف التنظيمية	2.4660	.294400	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يظهر من خلال الجدول السابق متوسطات وانحرافات عبارات بعد الأعراف التنظيمية، إذ يتراوح متوسط هذه العبارات ما بين (2.9286) و(1.52387)، وانحراف معياري ما بين (0.26066) و(0.50549)، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم

(15) بدرجة مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (21) بدرجة مرتفع، أما المتوسط العام لبعء الأعراف التنظيمية يساوي (2.4660)، وبانحراف معياري قيمته (2.9440)، وتليها الفقرات رقم (17)، (20)، (16) بمتوسط حسابي قدره (2.7619)، (2.7143)، (2.6667)، وبانحراف معياري قدره (484370)، (507780)، (570270)، مما يدل على حرص المؤسسة على الالتزام وتنفيذ القرارات المتخذة وفي الأخير كانت اغلب العبارات في الجدول بدرجة مرتفع وهذا يدل على عدم اهتمام المؤسسة بإقامة حفلات تكريمية للعاملين، وهذا راجع إلى مدى إدراك المؤسسة للأعراف التنظيمية.

جدوا رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف لبعء التوقعات التنظيمية

الرقم	العبارات المرتبطة بالتوقعات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
22	تاخذ المؤسسة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الملتزم بالنظام والكفاء	2.1905	.740410	06	متوسط
23	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل المنضبط	2.2857	.741970	05	متوسط
24	تقوم المؤسسة بمنح علاوات وحوافز ومنح وترقيات للعاملين	1.4762	.505490	07	ضعيف
25	تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم الأداء بصورة منتظمة ومستمرة	2.4524	.632550	04	مرتفع
26	التزم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق	2.8333	.489730	01	مرتفع
27	يتوقع الرؤساء بان يقوم العامل بكافة مهامه وواجباته طالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة	2.5714	.630250	03	مرتفع
28	تتميز العلاقة بين الرؤسا والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل.	2.7381	.496800	02	مرتفع
/	المتوسط العام لبعء التوقعات التنظيمية	2.3639	.322080	/	مرتفع

المصدر: من اعدد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يتضح من خلال الجدول السابق متوسطات وانحرافات عبارات بعد التوقعات التنظيمية، إذ يتراوح متوسط هذه العبارات ما بين (2.8333) و (1.4762)، وبانحراف معياري قيمته (0.48973) و(0.50549)، حيث احتلت الصدارة العبارة رقم (26) بدرجة مرتفع وهذا يدل على قيمة الأمانة والصدق العمال في تأدية المهام، في حين جاءت العبارات رقم (23) و(22) و(24) في المراتب الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (2.2857)، (2.1905)، (1.4762)، بانحراف معياري (0.74197)، (0.74041)، (0.50549) على التوالي بدرجة متوسط، متوسط وضعيف مما يدل على المؤسسة لا تاخذ بالجهود المبذولة في منح العلاوات والترقيات مع وجود صعوبة تخصيص نظام للعلاوات، أما المتوسط العام لبعء القيم التنظيمية يساوي (2.3639)، بانحراف معياري قيمته(0.32208)، وفي الأخير كانت اغلب العبارات في الجدول بدرجة مرتفع، وهذا راجع إلى مدى توافق التوقعات التنظيمية.

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لثقافة التنظيمية

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	القيم التنظيمية	2.6156	0.28307	01	مرتفع
02	المعتقدات التنظيمية	2.2313	0.48053	04	متوسط
03	الأعراف التنظيمية	2.4660	0.29440	02	مرتفع
04	التوقعات التنظيمية	2.3639	0.32208	03	مرتفع
/	الثقافة التنظيمية	2.4192	0.27687	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss.

يظهر الجدول أن توافر مكونات الثقافة التنظيمية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 2.4192) وانحراف معياري قيمته (0.27687)، وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية، يتضح أن بعد القيم التنظيمية يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.6156) وانحراف معياري (0.28307)، يليه بعد الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي (2.4660) وانحراف معياري قدره (0.29440)، ويليه بعد التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي (2.3639) وانحراف معياري يقدره (0.27687)، وفي الأخير بعد المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (2.2313) وانحراف معياري قدره (0.48053)، وهذا راجع إلى فهم وإدراك معاني الثقافة التنظيمية، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض فرضية العدم H0 أي وجود منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف التي تشكل الثقافة التنظيمية.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة

الجدول الموالية توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد السلوك الإبداعي.

جدول رقم(2-16): المتوسط الحسابي والانحراف لبعده الأصالة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
29	اسعي بجد لان يكون التميز السمة الغالبة على طريقة تاديت عملي	2.8333	.437100	01	مرتفع
30	تأتيك أفضل الأفكار لانجاز العمل عندما تكون في حالة استرخاء	2.6667	.570270	03	مرتفع
31	اشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز المهام	2.3810	.794870	04	مرتفع
32	أفضل الوصول إلى أفكار جديدة في تأدية العمل	2.7381	.496800	02	مرتفع



مرتفع	/	.286660	2.6548	المتوسط العام لبعء الأصالة	/
-------	---	---------	--------	----------------------------	---

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق لمتوسطات وانحرافات عبارات بعد الأصالة، إذ يتراوح متوسط هذه العبارات ما بين ( 2.8333 و(2.3810) ، وانحراف معياري قيمته (0.43710) و(0.79487)، حيث احتلت العبارة رقم (29) المرتبة الأولى بدرجة مرتفع مما يدل على أن التميز في طريقة تأذيت الأعمال السمة الغالبة لدى العمال، في حين جاءت العبارة رقم (31) في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفع مما يدل شعور العاملين بالملل من تكرار إجراءات العمل، أما المتوسط العام لبعء الأصالة يساوي(2.6548)، وانحراف معياري قيمته (0.28666)، وفي الأخير كانت اغلب العبارات في الجدول بدرجة مرتفع، وهذا راجع بعد تفكير العاملين.

جدول رقم(2-17):المتوسط الحسابي والانحراف لبعء المرونة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
33	احلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	2.5714	.667830	02	مرتفع
34	تمتلك مهارات متعددة تجعلك قادرا على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	2.6190	.696770	01	مرتفع
35	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأي والاستفادة منه	2.5952	.734500	03	مرتفع
36	لدى القدرة على رواية الأشياء من زوايا مختلفة	2.5952	.627010	04	مرتفع
/	المتوسط العام لبعء المرونة	2.5952	.511910	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يتضح من خلال الجدول السابق لمتوسطات وانحرافات عبارات بعد المرونة، إذ يتراوح متوسط هذه العبارات ما بين (2.5714 و(2.5952)، وانحراف معياري قيمته (0.66783) و(0.62701)، حيث احتلت الصدارة العبارة وقم (34) بدرجة مرتفع مما يدل على امتلاك العاملين لمهارات متعددة لتأذيت أكثر من وظيفة، تليها في المرتبة الثانية والثالثة العبارتين (33)، (35) بمتوسط حسابي يساوي (2.5714)، (2.5952) وانحراف معياري قيمته (0.66783) و(0.73450) على التوالي وبدرجة مرتفعة وهذا يدل على أن العمال لديهم رؤية لتحليل الأمور والأشياء من زوايا مختلفة، أما المتوسط العام لبعء المرونة يساوي (2.5952)، وانحراف معياري قيمته (0.51191)، وفي الأخير كانت كل العبارات في الجدول بدرجة مرتفع، وهذا راجع القدرة على التكيف مع الظروف والأحداث المتجددة.

جدول رقم(2-18):المتوسط الحسابي والانحراف لبعء الطلاقة والقدرة على التحليل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
37	استطيع التعبير عن أفكارى بلغة وطريقة يفهمها الجميع.	2.6905	.643470	03	مرتفع
38	لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	2.3333	.786060	04	متوسط
39	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل الشروع في الانجاز	2.8810	.395240	01	مرتفع
40	لدى القدرة على تجزئة مهام العمل	2.7381	.543680	02	مرتفع
/	المتوسط العام لبعء الطلاقة والقدرة على التحليل	2.6607	.412540	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يتضح من خلال الجدول السابق لمتوسطات وانحرافات عبارات بعد الطلاقة والقدرة على التحليل، إذ يتراوح متوسط هذه العبارات ما بين (2.8810) و(2.3333)، وانحراف معياري قيمته (0.39524) و(0.78606)، حيث احتلت العبارة رقم (39) المرتبة الأولى بدرجة مرتفع مما يدل على أن العمال يقومون بتحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل الشروع في الانجاز، وتليها في المرتبة الثانية والثالثة العبارتين (40)، (37) بمتوسط حسابي يساوي (2.7381)، (2.6905) وانحراف معياري قيمته (0.54368) و(0.64347) على التوالي وبدرجة مرتفع، وهذا يدل على أن العمال يستطيعون التعبير عن أفكارهم وأرائهم بطريقة واضحة ومفهومة لدى الجميع، في حين جاءت العبارة رقم (38) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسط وهذا يدل على أن العمال لديهم قدرة متوسطة في طرح الأفكار الجديدة، أما المتوسط العام لبعء القيم التنظيمية يساوي (2.6607)، وانحراف معياري قيمته (0.41254)، وفي الأخير كانت اغلب العبارات في الجدول بدرجة مرتفع، وهذا راجع الطبيعة وخصائص تداول الأفكار بين الأفراد العاملين.

جدول رقم(2-19):المتوسط الحسابي والانحراف لبعء الحساسية للمشكلات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
41	اتنبا بمشكلات العمل قبل وقوعها	2.3333	.786060	03	متوسط
42	حينما تواجهني مشكلة أثناء العمل اسعي بجد لتوصل إلى حلا لها.	2.8571	.417390	01	مرتفع
43	احرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما	2.7143	.553730	02	مرتفع

				أقوم به من عمل.	
متوسط	04	.777520	1.9286	المشكلات التي تواجهك في العمل ليس لها حلول مثلي	44
مرتفع	/	.335490	2.4583	المتوسط العام لبعدها الحساسية للمشكلات	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يتضح من خلال الجدول السابق لمتوسطات وانحرافات عبارات بعدها الحساسية للمشكلات، إذ يتراوح متوسط هذه العبارات ما بين (2.8571) و(1.9286)، وانحراف معياري قيمته (0.41739) و(0.77752)، حيث احتلت الصدارة العبارة رقم (42) بدرجة مرتفع مما يدل على أن العمال يسعون بجد لحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، تليها في المرتبة الثانية والثالثة العبارتين (43)، (41) بمتوسط حسابي يساوي، وانحراف معياري قيمته (0.47223) و(0.35417) على التوالي وبدرجة مرتفع وهذا يدل على العمال يحرصون على التقييم الذاتي من اجل معرفة مكان الخلل في طريق تأديت المهام ، في حين جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسط (2.7143) مما يدل على أن يمتلكون حلول نسبية لمشاكل التي تواجههم، (2.3333)، أما المتوسط العام لبعدها الحساسية للمشكلات يساوي (2.4583)، وانحراف معياري قيمته (0.33549)، وفي الأخير كانت اغلب العبارات في الجدول بدرجة مرتفع، وهذا راجع قوة تنبئ العاملين بالمشاكل قبل وقوعها، ومنه نقبل فرضية العدم H0 ونرفض الفرضية H1.

جدول رقم (2-20): المتوسط الحسابي والانحراف لبعدها المخاطرة وروح المجازفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
45	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدى الاستعداد لمواجهة النتائج	2.8333	.489730	01	مرتفع
46	ارفض كل ما هو خاطئ في العمل وان كان شائعا في المؤسسة	1.4524	.771520	04	ضعيف
47	الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحيانا في اقتراح أفكار جديدة لتطوير المؤسسة	2.2143	.750150	03	متوسط
48	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	2.4048	.828150	02	مرتفع
/	المتوسط العام لبعدها المخاطرة وروح المجازفة	2.2262	.306480	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يتضح من خلال الجدول السابق لمتوسطات وانحرافات عبارات بعدها المخاطرة وروح المجازفة، إذ يتراوح متوسط هذه العبارات ما بين (2.8333) و(1.4524)، وانحراف معياري قيمته (0.48973) و(0.77152)، حيث احتلت الصدارة العبارة

وقم (45) بدرجة مرتفع وهذا يدل على أن العمال يتحملون مسؤولية الأعمال التي يقومون بها، تليها في المرتبة الثانية والثالثة العبارتين (48)، (47) بمتوسط حسابي يساوي (2.4048) و (2.2143)، وانحراف معياري قيمته (0.82815) و (0.75015) على التوالي وبدرجة مرتفع وهذا يدل على روح المجازفة العالية لدى العاملين مع التخوف من الفشل في المشاركة في طرح أفكار جديدة، في حين جاءت العبارة رقم (46) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسط وهذا يدل على أن العمال لا يهتمون بطريقة الانجاز إنما اهتمامهم بالنتائج فقط، أما المتوسط العام لبعده المخاطرة وروح المجازفة يساوي (2.2262)، وانحراف معياري قيمته (0.30648)، وفي الأخير كانت اغلب العبارات في الجدول بدرجة متوسط، وهذا غير كافي فالنزوح نحو المخاطر وروح المجازفة يعتبران من أهم الخصائص والمعالم السلوك الإبداعي لدى العاملين

جدول رقم (2-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك الإبداعي.

الرقم	أبعاد السلوك الإبداعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	الأصالة	2.6548	0.28666	02	مرتفع
02	المرونة	2.5952	0.51191	03	مرتفع
03	الطلاقة والقدرة على التحليل	2.6607	0.41254	01	مرتفع
04	الحساسية للمشكلات	2.4583	0.33549	04	مرتفع
05	المخاطرة وروح المجازفة	2.2262	0.30648	05	متوسط
/	السلوك الإبداعي	2.5190	0.21974	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يظهر الجدول مدى مستوى السلوك الإبداعي حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.5190) وانحراف معياري قيمته (0.21974) بمستوى مرتفع، وتحليل أبعاد السلوك الإبداعي، يتضح أن بعد الطلاقة والقدرة على التحليل يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.6607) وانحراف معياري (0.41254)، يليه بعد الأصالة بمتوسط حسابي (2.6548) وانحراف معياري قدره (0.28666)، ويليه بعد المرونة بمتوسط حسابي (2.5952) وانحراف معياري قدره (0.51191)، ويليه بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي قدره (2.4583) وانحراف معياري يقدر ب (0.33549)، وفي الأخير بعد المخاطرة وروح المجازفة بمتوسط حسابي قدره (2.2262) وانحراف معياري قدره (0.30648)، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض فرضية العدم H0 أي أن هناك توافر أبعاد السلوك الإبداعي لدى العاملين بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج

#### الفرع الأول: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

بعد استخدام تحليل التباين للانحدار والتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وجبا عليها التحقق من مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية لدراسة وذلك باستخدام عدة مؤشرات لذلك.

استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي Anova للتأكد من صلاحية- ملاءمة- النموذج من اجل اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

جدول رقم (22-2): نتائج تحليل التباين للانحدار لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

المتغير التابع السلوك الإبداعي		
.581**	معامل الارتباط	أولاً: القيم التنظيمية
	Sig. (bilatérale)	
	المجموع	
.000		ثانياً: المعتقدات التنظيمية
42	معامل الارتباط	
.191	Sig. (bilatérale)	
.226	المجموع	ثالثاً: الأعراف التنظيمية
42	معامل الارتباط	
.148	Sig. (bilatérale)	
.348	المجموع	رابعاً: التوقعات التنظيمية
42	معامل الارتباط	
.269	Sig. (bilatérale)	
.085	المجموع	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية
42	معامل الارتباط	
.308*	Sig. (bilatérale)	
.047	المجموع	
42		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss.

يتضح من خلال جدول الارتباط بان معظم العلاقات الارتباطية غير دالة إحصائياً وعند مستوى دلالة 0.05 بين أبعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع السلوك الإبداعي، في حين وجدنا أن بعد القيم التنظيمية الوحيد الذي يؤثر على السلوك الإبداعي بنسبة (58.1%) ومستوى دلالة (0.000)، وهو اقل من 0.05، وان الثقافة التنظيمية ذات اثر ضعيف جدا على السلوك الإبداعي في مؤسسة مغرب سيراميك بنسبة (30.8%) ومستوى دلالة (0.047) وبالتالي يجب على المؤسسة إن تعزز وتنمي وتحافظ بشكل اكبر على هذا البعد لدى الأفراد العاملين، وهي قيمة إيجابية وذات ارتباط متوسط تؤكد على الأثر الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي إلا إن باقي أبعاد الثقافة التنظيمية ذات دلالة غير إحصائية كبعد المعتقدات التنظيمية بنسبة (195) ومستوى دلالة (0.226) اكبر من 0.05 غير دالة، ويليه بعد الأعراف التنظيمية (148) ومستوى دلالة (0.34) اكبر من 0.05 غير دال إحصائياً، بالتالي هنا يجب على المؤسسة أن تعمل على البحث عن كيفية تنمية وترسيخ وتعزيز باقي الأبعاد بمعالجة نقاط الضعف وتوفير مختلف الظروف والوسائل التي تجعل العامل يقدم على السلوك الإبداعي في المؤسسة، هذه النتائج تدل على أنه يوجد أدلة وإثباتات كافية من بيانات العينة للقول أنه هناك تأثير بشكل ضعيف بين

أبعاد الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، ويعود سبب هذا الارتباط إلى أهمية يعد القيم التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة، إلا أن هناك عوامل أخرى تساهم في خلق السلوك الإبداعي.

#### تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع السلوك الإبداعي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرين.

جدول رقم(2-23): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.356 <sup>a</sup>	.127	.105	.20790

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل الثقافة التنظيمية,

b. Variable dépendante : المتغير التابع السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي بالنسبة لمؤسسة مغرب سيراميك ذو مستويات ايجابية ضعيفة جدا حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية فيما بين المتغيرين بـ (35.6%) وهي قيمة ايجابية وليست سلبية حيث تثبت وتؤكد على اثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي، وإثبات هذه الإجابة تقوم بتحليل الانحدار الخطي وذلك باستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية (0.05%) فإنه يتضح معامل الارتباط الذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين يبلغ (35.6%)، أي هناك ارتباط ضعيف بينهما، وبالتالي تقبل فرضية العدم  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي ترى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين، حيث أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (12.5%)، وهي نتيجة جد ضعيفة وبالتالي نلاحظ من خلال هذه النتيجة والتي قدرت بـ (12.5%) من الثقافة التنظيمية السائدة تعود إلى إدراك معاني الثقافة التنظيمية السائدة، والنسبة المتبقية (65.1%) وهذا راجع لتأثير عدة عوامل المتعلقة ببيئة العمل، بالشخصية، المستوى التعليمي والخبرة، القدرات الشخصية، المركز الوظيفي، الدوافع الشخصية للتميز بذات...الخ.

#### تباين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تحليل التباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات

جدول رقم (2-24): تحليل تباين خط الانحدار لمؤسسة مغرب سيراميك

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.251	1	.251	5.802	.021 <sup>a</sup>
Résidu	1.729	40	.043		
Total	1.980	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل الثقافة التنظيمية,

b. Variable dépendante : المتغير التابع السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول السابق لمؤسسة مغرب سيراميك نجد مايلي :

➤ مجموع مربعات الانحدار يساوي (0.215) ومجموع مربعات البواقي هو (1.729) ومجموع المربعات الكلي يساوي (1.980)؛

➤ درجة حرية الانحدار Ddl هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 40؛

➤ معدل مربعات الانحدار هو (0.215) ومعدل مربعات البواقي هو (0.043)؛

➤ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (5.802)؛

مستوى دلالة الاختبار (0.021) أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها وبالتالي خط الانحدار يلاءم

المعطيات، والجدول التالية توضح ذلك (انظر الملحق رقم 03)

جدول رقم(2-25): قيم معاملات خط الانحدار لمؤسسة مغرب سيراميك.

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.836	.286		6.429	.000
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	.282	.117	.356	2.409	.021

a. Variable dépendante : المتغير التابع السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن :

- مقطع خط الانحدار يساوي (1.836) الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم  $Y=a+bx$  اما ميل خط الانحدار b في الجدول هو (0.282) وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل  $Y=1.836+0.282x$  ، بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل ؛

- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (2.409)، ومقطع خط الانحدار (6.429)؛

وعند دراسة قيم sig نجد أن القيم 0.021، 0.000 هي قيم مقبولة لأنها تحقق الفرضية، فتصبح معادلة خط الانحدار هي :

$$Y=1.836+0.282x$$

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الجدول رقم (2-22) ندرس الارتباط الخطي بين بعد القيم التنظيمية على السلوك الإبداعي باعتباره البعد الوحيد ذو دلالة إحصائية.

جدول رقم (2-26): الارتباط الخطي بين بعد القيم التنظيمية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.591 <sup>a</sup>	.349	.333	.17945

a. Valeurs prédites : (constantes), القيم التنظيمية: أولاً,

b. Variable dépendante : المتغير التابع السلوك الإبداعي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss.

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بين القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي بالنسبة لمؤسسة مغرب سيراميك ذو مستويات ايجابية حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية فيما بين المتغيرين بـ (59.1%) وهي قيمة ايجابية مقبولة وليست سلبية حيث تثبت وتؤكد على الدور المهم لبعدها القيم التنظيمية على السلوك الإبداعي، ولإثبات هذه الإجابة نقوم بتحليل الانحدار الخطي وذلك باستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية 0.05% فإنه يتضح معامل الارتباط الذي يقاس العلاقة بين هذين المتغيرين يبلغ (59.1%)، حيث أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (34.9%) وبالتالي نلاحظ من خلال هذه النتيجة والتي قدرت بـ (34.9%) من الثقافة التنظيمية السائدة، والنسبة المتبقية (65.1%) لعوامل أخرى، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض فرضية العدم H0 أي أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية.

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على السلوك الإبداعي

ومن خلال الجدول أيضا

جدول رقم (2-27): يوضح الارتباط الخطي بين بعد القيم التنظيمية والمتغير التابع

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.692	1	.692	21.482	.000 <sup>a</sup>
Résidu	1.288	40	.032		
Total	1.980	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), القيم التنظيمية: أولاً,

b. Variable dépendante : المتغير التابع السلوك الإبداعي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss.

من خلال الجدول السابق لمؤسسة مغرب سيراميك نجد مايلي :

➤ مجموع مربعات الانحدار يساوي (0.692) ومجموع مربعات البواقي هو (1.288) ومجموع المربعات الكلي يساوي (1.980)؛

➤ درجة حرية الانحدار Ddl هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 40؛

➤ معدل مربعات الانحدار هو (0.692) ومعدل مربعات البواقي هو (0.032)؛

➤ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (21.482)؛

مستوى دلالة الاختبار (0.000) أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005, وهذا يدل على وجود ارتباط خطي ذو دلالة إحصائية.

جدول رقم (2-28): قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.319	.260		5.064	.000
أولاً: القيم التنظيمية	.459	.099	.591	4.635	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي (1.319) الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم  $Y = a + bx$  أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو (0.459) وبدلك تصبح المعادلة خط الانحدار للمتغير المستقل  $Y = 1.319 + 0.459x$ ، بحيث Y متغير تابع وX متغير مستقل؛

- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (4.635)، ومقطع خط الانحدار (5.064)؛

وعند دراسة قيم sig نجد أن القيم 0.000، 0.000 هي قيم موجبة مقبولة لأنها تحقق الفرضية، فتصبح معادلة خط الانحدار هي:  $Y = 1.319 + 0.459x$ .

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

جدول رقم (2-29): تحليل التباين الأحادي حسب معيار الجنس

ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.122	1	.122	2.620	.113
Intra-groupes	1.858	40	.046		
Total	1.980	41			

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير الجنس، حيث  $\text{sig}=0.113$  أكبر من مستوى المعنوية  $0.05$ ، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس و السلوك الإبداعي لدى العاملين.

جدول رقم(2-30): تحليل التباين الأحادي حسب معيار السن

ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.007	2	.004	.071	.932
Intra-groupes	1.973	39	.051		
Total	1.980	41			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير السن، حيث  $\text{sig}=0.932$  أكبر من مستوى المعنوية  $0.05$ ، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس و السلوك الإبداعي لدى العاملين.

جدول رقم (2-31): تحليل التباين الأحادي حسب معيار المستوى التعليمي

ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.018	2	.009	.177	.838
Intra-groupes	1.962	39	.050		
Total	1.980	41			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

ويظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير المستوى التعليمي، حيث  $\text{sig}=0.838$  أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس و السلوك الإبداعي لدى العاملين.  
5- حسب متغير الخبرة

### جدول رقم (2-32): تحليل التباين الأحادي حسب معيار الخبرة

#### ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.141	2	.071	1.495	.237
Intra-groupes	1.839	39	.047		
Total	1.980	41			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

كما يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير الخبرة، حيث  $\text{sig}=0.237$  أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس و السلوك الإبداعي لدى العاملين.

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: القائلة "تبنى الثقافة التنظيمية من خلال محصلة جهد جماعي لتكوين منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة "

ثبتت صحة الفرضية من خلال أجوبة العاملين على محور أبعاد الثقافة التنظيمية، المتوسط الحسابي يقدر ب(2.4192) وبانحراف معياري قدره(0.27687) وبدرجة مرتفع، وبذلك نقول أن الفرضية محققة.

الفرضية الثانية: "بنشاء السلوك الإبداعي من خلال توافر أبعاد السلوك الإبداعي لدى العاملين"

من خلال الجدول رقم (2-21) ابعده السلوك الإبداعي الذي يظهر المتوسط الحسابي العام للسلوك الإبداعي (2.5190) وبانحراف معياري قدره(0.21974) وبدرجة مرتفع، ومن خلال ذلك نقول الفرضية الثانية محققة.

الفرضية الثالثة: " الحساسية للمشكلات هي البعد الأكثر بروز لدى العاملين"

من خلال الجدول(2-21) يتضح أن بعد الحساسية للمشكلات تقع في المرتبة، بمتوسط الحسابي يقدر ب(2.4580) بانحراف معياري قدره(0.33549) وبدرجة مرتفع وبالمرتبة (4) وبذلك نقول أن الفرضية غير محققة.

الفرضية الرابعة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي

يتضح من خلال جدول الارتباط (2-22) أن الثقافة التنظيمية تؤثر على السلوك الإبداعي بنسبة (30.8%) ومستوى دلالة اقل من 0.05 وبدلك نقول أن الفرضية محققة، إي نقبل  $H_1$  ونرفض  $H_2$

الفرضية الخامسة: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده القيم التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى العاملين."

من خلال الجدول (2-22) يتضح أن بعد القيم التنظيمية يؤثر على السلوك الإبداعي بنسبة (58.1%) ومستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.005، وبدلك نقول أن الفرضية محققة

الفرضية السادسة: "يوجد ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي"

من جدول (2-23) يبين أن القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية فيما بين المتغيرين بـ (35.6%) إي هناك ارتباط ضعيف بينهما، ومنه الفرضية غير محققة وبالتالي نقبل فرضية العدم  $H_0$  ونرفض الفرضية البحثية  $H_1$  التي ترى أن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين المتغيرين

## خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة مغرب سيراميك حول الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي فيها، حيث تم التطرق فيها على مؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها، وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصرنا على 42 استبيان صالح لتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي :

- 1- أن هناك ثقافة تنظيمية بدرجة مرتفع؛
- 2- هناك توافر لإبعاد السلوك الإبداعي؛
- 3- أن الأصالة هي البعد الأكثر بروز بدل من الحساسية للمشكلات.
- 4- القيم التنظيمية تؤثر على السلوك الإبداعي بنسبة 58.1% ومستوى معنوية 0.000
- 5- الثقافة التنظيمية تؤثر بمستوى ضعيف بمسبة 30.8% ومستوى معنوية 0.05
- 6- الارتباط بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي ارتباط ضعيف بنسبة 35.6%

خاتمة

## الخاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي إن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية والتي تؤثر على سلوك الأفراد وخصا السلوك الإبداعي، كما تعتبر دافعا مهما نحوى الانجاز والابتكار، كما لها إن تكون ميزة تنافسية من خلال مشاركة العاملين والإبداع، حيث أن اهتمام المنظمات بهذا السلوك يؤدي بها إلى الريادة والتألق في مجال نشاطها. وقد تم التعرف من خلال الجانب النظري والميداني على الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك الإبداعي في مؤسسة مغرب سيراميك. وقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بمؤسسة مغرب سيراميك لدراسة العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين واتضح أن هناك علاقة ايجابية ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.

## نتائج اختبار الفرضيات:

✓ "تبنى الثقافة التنظيمية من خلال محصلة جهد جماعي لتكوين منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة"

يبين أن أجوبة العاملين على محور أبعاد الثقافة التنظيمية، المتوسط الحسابي يقدر بـ (2.4192) وانحراف معياري قدره (0.27687) وبدرجة مرتفع.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

✓ "ينشاء السلوك الإبداعي من خلال توافر أبعاد السلوك الإبداعي لدى العاملين"

أبعاد السلوك الإبداعي الذي يظهر المتوسط الحسابي العام للسلوك الإبداعي (2.5190) وانحراف معياري قدره (0.21974) وبدرجة مرتفع.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية

✓ " الحساسية للمشكلات هي البعد الأكثر بروز لدى العاملين"

يتضح أن بعد الحساسية للمشكلات تقع في المرتبة، بمتوسط الحسابي يقدر بـ (2.4580) وانحراف معياري قدره (0.33549) وبدرجة مرتفع وبالرتبة (4).

وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

✓ " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي

يتضح أن الثقافة التنظيمية تؤثر على السلوك الإبداعي بنسبة (30.8%) ومستوى دلالة اقل من 0.05 وبذلك نقول أن الفرضية محققة, إي نقبل H1 ونرفض H2

وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

✓ "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده القيم التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى العاملين."

يتضح أن بعد القيم التنظيمية يؤثر على السلوك الإبداعي بنسبة (58.1%) ومستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.005 وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

"يوجد ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي"

يبين أن القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية فيما بين المتغيرين بـ (35.6%) أي هناك ارتباط ضعيف بينهما، ومنه الفرضية غير محققة وبالتالي نقبل فرضية العدم  $H_0$  ونرفض الفرضية البحثية  $H_1$  التي ترى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين.

وهو ما ينفى صحة الفرضية السادسة

#### الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ يجب على المؤسسة الاهتمام بالجوانب الأخرى لثقافة التنظيمية وذلك لما لها من اثر في نجاح أو فشل المؤسسة؛
- ✓ تحب على المؤسسة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار؛
- ✓ يجب على المؤسسة الاهتمام بالجانب التحفيزي للعاملين؛
- ✓ تخصيص نظام لترقية العاملين.

#### آفاق الدراسة:

للمواصلة في هذا المجال نقترح بعض المواضيع للاستفادة منها:

- اثر الثقافة التنظيمية على التفكير الإبداعي؛
- دور الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي؛
- علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الفردي.



# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### الكتب

1. خضر كاظم حمود فريجات, انعام الشهابي , موسى سلامة اللوزي, السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة, الرك للنشر والتوزيع, الأردن, 2009.
2. عبد الرحمن توفيق, التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا, منهج الإدارة العليا , مركز الخبرات المهنية للإدارة , بميلك.
3. عمر عزراوي, احمد علماوي, الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال, إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة, جامع الظاهر مولاي بسعيدة, يومي 13/14/ديسمبر 2010.
4. ماجد العطية, سلوك الفرد والجماعة, الشروق لنشر والتوزيع, عمان- الأردن, 2003.
5. محمد قاسم القريوتي, دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال, الطبعة 5, عمان الأردن, 2009.
6. محمد قاسم القريوتي, السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال, الطبعة الخامسة, دار وائل, عمان, 2009.
7. محمود سليمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار وائل لنشر, عمان الأردن, سنة 2008.
8. موسى اللوزي, التنظيم الإداري: الأساليب والاستشارات, زمزم ناشرون وموزعون, الأردن- عمان, 2010.
9. Ashok k.hota, ترجمة خير سليمان شواهين, الإبداع, اريد لنشر والتوزيع, الأردن, 2011.

#### الرسائل الجامعية

1. سعد احمد محمد عكاشة, اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين, مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال, غير منشور, غزة, 2008.
2. إسماعيل محمد إسماعيل حويجي, الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة محافظات غزة, مذكرة ماجستير, غير منشور, جامعة الأزهر, غزة, 2015.
3. بسام بن مناور العنزي, الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض, مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية, غير منشور, جامعة الملك سعود, المملكة العربية السعودية.
4. بندر حسين محمد الوهابي, الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر ضباط الحدود بمنطقة نجران, مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية, غير منشور, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2015.
5. جاسم بن فيحان الدوسري, الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة, أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2007.
6. جواهر عبد الهادي محمد العبيدي, اثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على اجداء العاملين في شركة النفط الكويت, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, 2013.

7. حمد بن فرحان الشاوي, الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على مستوى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين, مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية, غير منشور, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, السعودية, 2005.
8. خراز الاخضر, دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية- دراسة حالة EGGT مركب حمام ربي (سعيدة), مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه), غير منشور, جامعة ابي بكر بلقايد, تلمسان-الجزائر, 2011.
9. خير الدين جمعة, دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية, أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية, غير منشور, جامعة محمد خيضر-بسكرة, 2015.
10. زهرة خولف, الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر, أطروحة دكتوراه في علوم التسيير, غير منشور, جامعة حسيبة بن بوعلي, الشلف, 2015.
11. عبد الحق علي إبراهيم بلل, دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل, أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, السودان, 2015.
12. عيساوي وهيبة, اثر الثقافة التنظيمية على الرضاء الوظيفي, مذكرة ماجستير, جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان, 2012.
13. محمد بن غالب العوفي, الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي, دراسة ميدانية على هيئة الرقابة
14. منال طه بركات, واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة, مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال, جامعة الإسلامية غزة, 2007.
15. هاني يوسف خليل جعارة, الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية, رسالة ماجستير, غير منشور, جامعة القدس, فلسطين, 2010.
16. والتحقيق بمنطقة الرياض, مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2005.
17. الياس سالم, تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للاليوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة, مذكرة ماجستير في العلوم التجارية, غير منشور, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, 2006.

#### المجلات العلمية :

1. كفى حمود عبد الله النواسية, اثر جودة نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية, مجلة دراسات العلوم الإدارية, المجلد 36, العدد 2, 2009.
2. عبد الرحمن توفيق, التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا, منهج الإدارة العليا, مركز الخبرات المهنية للإدارة, بميلك.
3. عاطف عوض, اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في تطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان, مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, سورية العدد الثالث, 2013.
4. وفاء علي سلطان, زين بشلال عكار, التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية-دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية, العلوم الاقتصادية, البصرة, الواحد والثلاثون, 1 تشرين الثاني, 2012.

5. أمينة عبد القادر, على عبد الله الحاكم, العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمستشفيات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم), مجلة العلوم الاقتصادية, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, العدد 16, 2015.
6. مروان محمد النسور, دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني, مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية, المجلد العشرون, العدد الثاني, يونيو 2012.
7. زياد العزام, اثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد الأردن, دراسات العلوم الإدارية, الأردن, العدد 1, 2015.
8. خالد يوسف الزغبى, حسين محمد الغرب, قياس لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي, دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة اربد, مجلة المنارة, المجلد 13, العدد 2, 2007.
9. يوسف عبد عطية بحر, توفيق عطية توفيق العجلة, القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة, مجلة الجامعة الإسلامية, غزة- فلسطين, المجلد التاسع عشر, العدد الثاني, 2011.

## المراجع الأجنبية

1. Alharbi mohammad awadh, alyahya mohammed saad, impact of organizational culture on employee performance, international review of management and business research, vol.2 issue1, 2013, .
2. **Anna Craft, an analysis of research and literature on creativity in education** Reportprepared for the qualifications and curriculum authority , , march 2001.
3. Dilek Gulistan Yunlu, An Integrated View of Personal, Relational, and Organizational Resources: How They Ignite Creative Behavior at Work,Dissertation the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Management Science, The University of Wisconsin – Milwaukee 2013 .
4. Hazem Khaled Shehadeh, Impact of the Organizational Culture on Creative Behavior: A Field Study on a Sample of Commercial Banks Operating in Jordan, , European Scientific Journal edition vol.12, No.25, September 2016, .
5. Ismael younis abu-jarad,nor'aini yusof, davoud nikbin, A review paper on organizational culture and organizational performance, international journal of business and social science, vol. 1, No. 3, December 2010,.
6. kyung hee Kim, can we trust creativity tests? areview of the torrance testsof creative thinking(TTCT), creativity research journal, vol. 18, No. 1, 3–14,2006.
7. nadaraj naicker, organizational culture and employee commitment: a case study, submitted in partial fulfillment of the requirements of master of business, urban university of technology, 2008.
8. Naim Musa Alzeer, **TQM creative behaviour among supervisors administrator**,Journal of Research in International Business and Management (ISSN: 2251-0028) Vol. 2(10) pp.257-260, October, 2012, .

9. Xiangyin Li, Yishuang Zheng, The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advices, The influence of leadership on creativity: A systematic review of experimental studies, Conference "Next Steps for Public Administration in Theory and Practice: Looking Backward and Moving Forward, Sun Yat-sen University, Guangzhou, China, November 16th-18th, 2014, 7, Li, X.Y. and Zheng, Y.S.

المواقع الإلكترونية

1. <http://www.forum.ok-eg.com/misc.pfp?27-03-2017>, 20 :30.
2. <http://www.wikiwand.com/ar/20-03-2017>, 14:46.

الملاحق

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

### استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وتعالى وبركاته

أخي الموظف , أختي الموظفة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي حول موضوع: اثر الثقافة التنظيمية على السلوك الابداعي, بغرض الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير, تخصص إدارة أعمال, يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان, بعد قراءة كل عبارة والإجابة عليها بدقة, حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم. لذا نرجو ان تولو هذا الاستبيان اهتمامكم.

نحيط سادتكم إن المعلومات المقدمة ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

واشكر لكم حسن تعاونكم وكرم تجاوبكم.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة.

### أولا: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 45 سنة  ما فوق 45 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا

الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ثانيا: الثقافة التنظيمية			
درجة الإجابة			الرقم
موافق	محايد	غير موافق	
أولا: القيم التنظيمية			
			01 التزم بالانضباط بمواعيد العمل
			02 اهتم بانجاز مهامى وواجباتى فى الوقت المحدد
			03 أساهم فى تحقيق أهداف المؤسسة
			04 امتلك مهارة فنية تمكننى من انجاز المهام بدقة وجودة عالية
			05 أقوم بأداء مهامى وواجباتى دون إشراف, لدى القدرة على تحمل المسؤولية
			06 أحظى بفرص متساوية لترقية فى المؤسسة
			07 يتم تقييمى العاملین أساسا دائى وليس لاعتبارات شخصية
ثانيا: المعتقدات التنظيمية			
			08 أشارك فى اقتراح طرق وأفكار وحلول تساهم فى عملية صنع القرار
			09 تستثمر المؤسسة طاقات وقدرات العاملين بالمؤسسة للمشاركة فى اتخاذ القرارات
			10 لدى قناعة بالمشاركة فى عملية اتخاذ القرارات
			11 يوجد تعاون فى المؤسسة ضمن فرق عمل متخصصة فى تأدية العمل.
			12 يعد تشكيل فريق العمل فى المؤسسة وفقا لأسس موضوعية وبصورة ملائمة.
			13 تتيح المؤسسة للعاملين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية
			14 يلقى التجديد والإبداع تشجيعا فى المؤسسة.
ثالثا: الأعراف التنظيمية			
			15 السلوك والمظهر العام يعبر عن صورة المؤسسة.
			16 تساعد المؤسسة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل.



			17	تحرص المؤسسة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.
			18	تسعى المؤسسة إلى مواكبة التطور التكنولوجي لصالح عاملها.
			19	تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها.
			20	تلتزم المؤسسة على متابعة وقت حضور وانصراف العاملين
			21	تهتم المؤسسة بأجراء احتفالات دورية تكريمه للعاملين (تفوق أبنائهم دراسيا أو العمال الذين شاركوا على التقاعد).
غير موافق	محايد	موافق	<b>رابعا: التوقعات التنظيمية</b>	
			22	تأخذ المؤسسة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الملتزم بالنظام والكفاءة
			23	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل المنضبط
			24	تقوم المؤسسة بمنح علاوات وحوافز ومنح وترقيات للعاملين
			25	تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم الأداء بصورة منتظمة ومستمرة
			26	التزم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق
			27	يتوقع الرؤساء بان يقوم العامل بكافة مهامه وواجباته طالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة
			28	تميز العلاقة بين الرؤسا والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل.

### ثالثا: السلوك الإبداعي

درجة الإجابة			الرقم	العبرة
غير موافق	محايد	موافق	أولا: الأصالة	
			29	اسعي بجهد لان يكون التميز السمة الغالبة على طريقة تاديت عملي
			30	تأتيك أفضل الأفكار لانجاز العمل عندما تكون في حالة استرخاء
			31	اشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز المهام
			32	أفضل الوصول إلى أفكار جديدة في تأدية العمل
غير موافق	محايد	موافق	<b>ثانيا: المرونة</b>	
			33	احلل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها
			34	تمتلك مهارات متعددة تجعلك قادرا على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.

			احرص على معرفة الرأي المخالف لرأي والاستفادة منه	35
			لدى القدرة على رواية الأشياء من زوايا مختلفة	36
موافق	محايد	غير موافق	<b>ثالثا: الطلاقة والقدرة على التحليل</b>	
			استطيع التعبير عن أفكاري بلغة وطريقة يفهما الجميع.	37
			لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة جلال فترة زمنية قصيرة.	38
			أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل الشروع في الانجاز	39
			لدى القدرة على تجزئة مهام العمل	40
موافق	محايد	غير موافق	<b>رابعا: الحساسية للمشكلات</b>	
			اتنبا بمشكلات العمل قبل وقوعها	41
			حينما تواجهني مشكلة أثناء العمل اسعي بجد لتوصل إلى حلا لها.	42
			احرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل.	43
			المشكلات التي تواجهك في العمل ليس لها حلول مثلي	44
موافق	محايد	غير موافق	<b>خامسا: المخاطرة وروح المجازفة</b>	
			أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدى الاستعداد لمواجهة النتائج	45
			ارفض كل ما هو خاطي في العمل وان كان شائعا في المؤسسة	46
			الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحيانا في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل	47
			ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	48

الرتبة	اسم الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر	بوخلوة باديس	01
أستاذ محاضر	حجاج عبد الرؤوف	02
أستاذ محاضر	مناصريه رشيد	03
أستاذة محاضر	بالأطرش حورية	04
أستاذ محاضر	عادل محمد عياض	05

# نتائج تحليل استبيان اثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.826	48

## Tableau de fréquences

### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide 1.00	30	71.4	71.4	71.4
2.00	12	28.6	28.6	100.0
Total	42	100.0	100.0	

### السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide 1.00	5	11.9	11.9	11.9
2.00	22	52.4	52.4	64.3
3.00	15	35.7	35.7	100.0
Total	42	100.0	100.0	

### التعليم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide 1.00	24	57.1	57.1	57.1
2.00	15	35.7	35.7	92.9
3.00	3	7.1	7.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

## الخيرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	1.00	6	14.3	14.3	14.3
	2.00	27	64.3	64.3	78.6
	3.00	9	21.4	21.4	100.0
Total		42	100.0	100.0	

Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
التزم بالانضباط بمواعيد العمل	42	2.9524	.21554
اهتم بانجاز مهمامي ووجباتي في الوقت المحدد	42	2.8571	.47223
أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	42	2.8571	.35417
امتلك مهارة فنية تمكنني من انجاز المهام بدقة وجودة عالية	42	2.5476	.59274
أقوم بإداء مهمامي وواجباتي دون إشراف، لدى القدرة على تحمل المسؤولية	42	2.3810	.76357
أحظى بفرص متساوية لترقية في المؤسسة	42	2.2143	.75015
يتم تقييمي العاملین أساس أدائي وليس لاعتبارات شخصية	42	2.5000	.74080
أشارك في اقتراح طرق وأفكار وحلول تساهم في عملية صنع القرار	42	2.4762	.67130
تستثمر المؤسسة طاقات وقدرات العاملين بالمؤسسة للمشاركة في اتخاذ القرارات	42	2.0714	.77752
لدى قناعة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات	42	2.1667	.76243
يوجد تعاون في المؤسسة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية العمل.	42	2.2619	.76699
يعد تشكيل فريق العمل في المؤسسة وفقا لأسس موضوعية وبصورة ملائمة.	42	2.1667	.76243
تتيح المؤسسة للعاملين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية	42	2.1905	.86216
يلقى التجديد والإبداع تشجيعا في المؤسسة.	42	2.2857	.70834
السلوك والمظهر العام يعبر عن صورة المؤسسة.	42	2.9286	.26066
تساعد المؤسسة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل.	42	2.6667	.57027
تحرص المؤسسة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.	42	2.7619	.48437
تسعى المؤسسة إلى مواكبة التطور التكنولوجي لصالح عامليها.	42	2.5238	.63392
تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها.	42	2.1429	.81365
تلتزم المؤسسة على متابعة وقت حضور وانصراف العاملين	42	2.7143	.50778
تهتم المؤسسة بأجراء احتفالات دورية تكريميه للعاملين (تفوق أبنائهم دراسيا أو العمال الذين شاركوا على التقاعد).	42	1.5238	.50549
تاخذ المؤسسة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الملتزم بالنظام والكفاء	42	2.1905	.74041
توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل المنضبط	42	2.2857	.74197
تقوم المؤسسة بمنح علاوات وحوافز ومنح وترقيات للعاملين	42	1.4762	.50549
تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم الأداء بصورة منتظمة ومستمرة	42	2.4524	.63255
التزم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق	42	2.8333	.48973
يتوقع الرؤساء بان يقوم العامل بكافة مهامه وواجباته طالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة	42	2.5714	.63025
تتميز العلاقة بين الرؤسا والمروسين بالود والاحترام المتبادل.	42	2.7381	.49680
اسعي بجد لان يكون التميز السمة الغالبة على طريقة تاديت عملي	42	2.8333	.43710
تأتيك أفضل الأفكار لانجاز العمل عندما تكون في حالة استرخاء	42	2.6667	.57027
اشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز المهام	42	2.3810	.79487
أفضل الوصول إلى أفكار جديدة في تأدية العمل	42	2.7381	.49680
احل الأمور والقضايا من عدة زوايا قبل الحكم عليها	42	2.5714	.66783
تمتلك مهارات متعددة تجعلك قادرا على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	42	2.6190	.69677
احرص على معرفة الرأي المخالف لرأي والاستفادة منه	42	2.5952	.73450
لدى القدرة على رواية الأشياء من زوايا مختلفة	42	2.5952	.62701
استطيع التعبير عن أفكاري بلغة وطريقة يفهمها الجميع.	42	2.6905	.64347
لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة جلال فترة زمنية قصيرة.	42	2.3333	.78606
أركز على تحديد تفاصيل العمل ومرحلة قبل الشروع في الانجاز	42	2.8810	.39524
لدى القدرة على تجزئة مهام العمل	42	2.7381	.54368
اتنبا بمشكلات العمل قبل وقوعها	42	2.3333	.78606
حينما تواجهني مشكلة أثناء العمل اسعي بجد لتوصل إلى حل لها.	42	2.8571	.41739

أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل.	42	2.7143	.55373
المشكلات التي تواجهك في العمل ليس لها حلول مثلي	42	1.9286	.77752
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدى الاستعداد لمواجهة النتائج	42	2.8333	.48973
أرفض كل ما هو خاطئ في العمل وإن كان شائعا في المؤسسة	42	1.4524	.77152
الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحيانا في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل	42	2.2143	.75015
أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	42	2.4048	.82815
<b>أولا: القيم التنظيمية</b>	<b>42</b>	<b>2.6156</b>	<b>.28307</b>
<b>ثانيا: المعتقدات التنظيمية</b>	<b>42</b>	<b>2.2313</b>	<b>.48053</b>
<b>ثالثا: الأعراف التنظيمية</b>	<b>42</b>	<b>2.4660</b>	<b>.29440</b>
<b>رابعا: التوقعات التنظيمية</b>	<b>42</b>	<b>2.3639</b>	<b>.32208</b>
<b>أولا: الأصالة</b>	<b>42</b>	<b>2.6548</b>	<b>.28666</b>
<b>ثانيا: المرونة</b>	<b>42</b>	<b>2.5952</b>	<b>.51191</b>
<b>ثالثا: الطلاقة والقدرة على التحليل</b>	<b>42</b>	<b>2.6607</b>	<b>.41254</b>
<b>رابعا: الحساسية للمشكلات</b>	<b>42</b>	<b>2.4583</b>	<b>.33549</b>
<b>خامسا: المخاطرة وروح المجازفة</b>	<b>42</b>	<b>2.2262</b>	<b>.30648</b>
<b>المتغير المستقل الثقافة التنظيمية</b>	<b>42</b>	<b>2.4192</b>	<b>.27687</b>
<b>المتغير التابع السلوك الإبداعي</b>	<b>42</b>	<b>2.5190</b>	<b>.21974</b>

#### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير التابع السلوك الإبداعي

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.356 <sup>a</sup>	.127	.105	.20790

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل الثقافة التنظيمية,

b. Variable dépendante : المتغير التابع السلوك الإبداعي

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.251	1	.251	5.802	.021 <sup>a</sup>
Résidu	1.729	40	.043		
Total	1.980	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل الثقافة التنظيمية,

b. Variable dépendante : المتغير التابع السلوك الإبداعي

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.836	.286		6.429	.000
	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	.282	.117	.356	2.409	.021

a. Variable dépendante : المتغير التابع السلوك الإبداعي

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

		المتغير التابع السلوك الإبداعي	
Rho de Spearman	أولاً: القيم التنظيمية	Coefficient de corrélation	<b>.581</b>
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	42
	ثانياً: المعتقدات التنظيمية	Coefficient de corrélation	<b>.191</b>
		Sig. (bilatérale)	.226
		N	42
	ثالثاً: الأعراف التنظيمية	Coefficient de corrélation	<b>.148</b>
		Sig. (bilatérale)	.348
		N	42
	رابعاً: التوقعات التنظيمية	Coefficient de corrélation	<b>.269</b>
		Sig. (bilatérale)	.085
		N	42
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	Coefficient de corrélation	<b>.308</b>	
	Sig. (bilatérale)	.047	
	N	42	

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

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	أولاً: القيم التنظيمية		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع السلوك الإبداعي

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.591 <sup>a</sup>	.349	.333	.17945

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	أولاً: القيم التنظيمية		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Valeurs prédites : (constantes), القيم التنظيمية: أولاً,

b. Variable dépendante : المتغير التابع السلوك الإبداعي

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	.692	1	.692	21.482	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	1.288	40	.032		
	Total	1.980	41			

a. Valeurs prédites : (constantes), القيم التنظيمية: أولاً,

b. Variable dépendante : المتغير التابع السلوك الإبداعي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.319	.260		5.064	.000
	أولاً: القيم التنظيمية	.459	.099	.591	4.635	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع السلوك الإبداعي

## ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.122	1	.122	2.620	.113
Intra-groupes	1.858	40	.046		
Total	1.980	41			



## ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.007	2	.004	.071	.932
Intra-groupes	1.973	39	.051		
Total	1.980	41			

## ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.018	2	.009	.177	.838
Intra-groupes	1.962	39	.050		
Total	1.980	41			

## ANOVA

المتغير التابع السلوك الإبداعي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.141	2	.071	1.495	.237
Intra-groupes	1.839	39	.047		
Total	1.980	41			





الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	مقدمة
أ	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي
03	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية
03	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
04	الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
05	الفرع الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية
06	الفرع الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية
07	الفرع الخامس: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية
09	المطلب الثاني: السلوك الإبداعي
09	الفرع الأول: مفهوم السلوك الإبداعي
10	الفرع الثاني: عوامل السلوك الإبداعي
11	الفرع الثالث: العوامل البيئية المحدد لسلوك الإبداعي
12	الفرع الثالث: معوقات السلوك الإبداعي
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
13	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية والأجنبية
17	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
19	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي بمؤسسة مغرب سيراميك بتقرت
21	تمهيد الفصل
22	المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة
22	المطلب الأول: طريقة الدراسة
22	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

23	الفرع الثاني: أدوات الدراسة:
26	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
26	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
38	المطلب الثاني: عرض ومناقشة النتائج
38	الفرع الأول: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
44	الفرع الثاني اختبار الفرضيات
45	خلاصة الفصل
46	الخاتمة
47	قائمة المراجع
50	الملاحق
70	الفهرس