

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 20 Skikda Université 1955- Aout

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
de gestion et des sciences commerciales

Département : sciences de gestion

Laboratoire ECOFIMA



قسم: علوم التسيير

مخبر ايكوفيماف ECOFIMA

أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د
تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين
(دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO - الشرق -)

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

أميرة عبد الباقي أ.د فريد كورتل

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. إلياس بوجعادة
مقررا	جامعة فرحات عباس سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. فريد كورتل
عضوا	جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. الهادي بوقلقول
عضوا	جامعة باتنة	أستاذة محاضرة قسم "أ"	د. فوزية برسولي
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة محاضرة قسم "أ"	د. إلهام بوغليطة
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. سمير عماري

السنة الجامعية: 2019-2020

أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين

"دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO - الشرق -"

تحت إشراف الأستاذ: فريد كورتل

من إعداد الباحثة: أميرة عبد الباقي

ملخص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO-الشرق-، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأسلوب دراسة الحالة، في هذه الدراسة التي اعتمدت على تحليل (117) استبيان ممثل لعينة من الموظفين في كل من وحدة المقر الاجتماعي بسكيكدة، ووحدة الأشغال العمومية بسكيكدة، ووحدة الأشغال العمومية بعنابة و وحدة الأشغال العمومية بقسنطينة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. النمط الثقافي السائد في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق هو الثقافة التنظيمية المساندة؛
2. وجود علاقة طردية متوسطة بين جميع المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع، حيث كان مستوى الارتباط بين المعتقدات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي هو الأعلى، في حين سجل بعد القيم التنظيمية مستوى الارتباط الأدنى، كما بينت النتائج وجود أثر معنوي دال احصائيا للثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق؛
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الابداعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، فيما عدى متغير "الأجر".

كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات:

1. ضرورة التخلي التام عن الهرمية وفتح المجال أمام الموظفين نحو التميز والابداع؛
2. تحسين أجور الموظفين للتخفيف من حدة الاضرابات وخلق جو مستقر يساعدهم على الاحساس بالأمان والرضا الوظيفي وكسر الروتين؛
3. على المؤسسة التحسين في سياستها التحفيزية، فالحوافز المادية لها أهمية بالغة في تحسين جودة العمل، وكذا ضمان ولاء الموظفين وتحسين أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الثقافة المساندة، السلوك الإبداعي، الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.

The impact of organizational culture in developing the creative behavior of employees

(Case Study of the Algerian National Road Works Company)

Submitted by: Amira Abdelbaki

Supervisor: Prof. FaridKourtel

Abstract

This study aims to identify the reality of the prevailing organizational culture and its impact on the development of the creative behavior of the employees in the Algerian road works company ALTRO. A descriptive analytical approach supported by the case study method was followed in this study. It relied on distributing (117) questionnaires to a sample of workers in each of The Social Headquarters Unit in Skikda, the Public Works Unit in Skikda, the Public Works Unit in Annaba and the Public Works Unit in Constantine.

This study came to the following conclusions:

1. The dominant cultural pattern in the Algerian Road Works Company is the supportive organizational culture;
2. The presence of a positive moderate direct relationship between all the independent sub-variables on the dependent variable, where the level of correlation between organizational beliefs and the development of creative behavior was the highest, while some organizational values recorded the lowest level of correlation, and the results showed a statistically significant effect of the supporting organizational culture on developing the creative behavior of the employees of the Algerian Road Works Corporation;
3. There are no statistically significant differences in the responses of the sample individuals about the effect of the supportive organizational culture on the development of creative behavior due to the personal and employment variables, except for the two variables "wage."

This study also makes a set of recommendations:

1. The need to completely abandon the hierarchy and open the way for workers towards excellence and creativity.
2. Improving workers' wages in order to reduce the severity of strikes and create a stable atmosphere that helps the worker feel a sense of security and job stability and break the routine.
3. The institution must improve its motivational policy, as material incentives are extremely important in improving the quality of work, as well as ensuring employee loyalty and improving the performance of the institution.

Keywords : organizational culture, suppoative culture, creative behavior, The Algerian National Road Works Company.

شكر و عرفان

اللهم!نا نسألك علما نافعا ونعوذ بك من علم لا ينفع ولا ننفع به غيرنا، فالحمد لله والحمد لله حمدا خالدا مع
خلود الله

إن السير في طريق العلم والمعرفة شاق ولكن حلاوة النجاح تنسيك العناء، فكل الشكر والعرفان لكل من ساهم
في اخراج هذا العمل المتواضع، الذي نرجوا من الله عز وجل أن يكون نقيمة مضافة
تمثل ولو اسهاما بسيط ينير الطريق نحو دراسات أخرتفيدنا وتفيد الباحثين مستقبلا.

وبهذا الصدد نتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ المشرف "أ.د فريد كورتل"، على التوجيهات
المقدمة.

كما نتوجه بالشكر والعرفان أيضا إلى جميع الأساتذة الذين أخلصوا ولم ييخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم
التي استفدنا منها طيلة مشوارنا الدراسي، وإلى كل أسرة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم
التجارية و علوم التسيير و الذين ساهموا في وصولنا إلى هذا المستوى.

وإلى عمال الشركة الجزائرية لأشغال الطرق الذين استقبلونا في ضيافتهم و لم ييخلوا علينا لا بوقتهم ولا
بجهدهم وأخص بالشكر والامتنان السيد "جمال مرجاح" فكل الشكر والتقدير لكم.

وإلى طلبتي الأعزاء

.....شكرااا لكم

أميرة

إهداء

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
أهدي هاته الأطروحة التي كانت ثمرة جهود سنوات من العمل المتواصل، والتي أرجوا من الله عز وجل
أن تكون صدقة جارية لي ولأسرتي الكريمة ولكل من ساهم في إنجازها ولو بالكلمة الطيبة.

أهديها إلى

القلب الذي أحبني قبل أن أبصر النور، إلى من سعت جاهدة بالعمل والدعاء لتراني حاملة لأعلى
الشهادات

أمي ثم أمي ثم أمي "الزهراء" لكي مني ألف تحية

القلب الطيب للإنسان الذي لطالما افتخر بي مند صغري وسعى جاهدا للوقوف إلى جانبي

أبي الغالي "نور الدين" جزاه الله خيرا.

إلى رفيقتي دربي وسندي أحتاي الجميلتان اللتان أحبهما وأفتخر بهما، "بسمة" تمنياتي لكي
بالتوفيق، النجاح والسداد في كل خطوة من حياتك و"هبة" التي أرجو من الله عز وجل
أن يكمل فرحتي بنجاحها في شهادة الدكتوراه.

دوام الصحة والهناء والفرح لأسرتي الصغيرة الغالية، أدامكم الله نعمة أحمد الله وأشكره عليها.

إلى صديقتي وكل الأحباب والأصحاب الذين رافقوني في مشواري الدراسي وإلى كل الذين
عرفتهم أهدىكم إياها من كل قلبي.

أميرة

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ث نموذج الدراسة	01
9 النموذج النظري لسمات الثقافة التنظيمية	02
12 أهمية الثقافة التنظيمية	03
20 تصنيف Mizutani and Tomioka للثقافة التنظيمية	04
24 مكونات الثقافة التنظيمية	05
33 خطوات عملية تغيير الثقافة التنظيمية	06
36 خلق وتكوين الثقافة التنظيمية	07
37 مراحل عملية خلق ثقافة تنظيمية	08
37 خطوات خلق ثقافة تنظيمية	09
40 دور تكوين ثقافة المنظمة في مهام التكيف الخارجي والبقاء ومهام التكامل الداخلي	10
44 عملية التنشئة التنظيمية للعاملين الجدد	11
65 مكونات الإبداع	12
72 العوامل المؤثرة في الإبداع و السلوك الإبداعي	13
82 أنواع السلوك الإبداعي	14
113 التطور التاريخي للشركة الجزائرية لأشغال الطرق	15
117 الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لأشغال الطرق	16
118 الهيكل التنظيمي لمديرية الدراسات والانجاز	17
119 الهيكل التنظيمي لمديرية انتاج المواد	18
119 الهيكل التنظيمي لمديرية العتاد	19
120 الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	20
121 الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير	21
121 الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة والامداد	22
121 الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة	23
129 دراسة لنوع الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO	24

142	النموذج التصوري المبسط للدراسة.....	25
163	التوزيع الطبيعي لمجاور الدراسة للعينه الأساسية.....	26

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
29	ملخص لأبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية.....	01
126	نتائج توزيع الاستبيان الاستطلاعي.....	02
127	تحديد الاتجاه العام حسب قيم الوسط الحسابي.....	03
127	خصائص أفراد العينة الاستكشافية.....	04
128	دراسة لنوع الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO... ..	05
131	عدد الافراد المستفيدين من الدورات التدريبية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....	06
133	معدل دوران العمال.....	07
137	عدد الاطارات في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....	08
147	نتائج توزيع الاستبيان.....	09
149	تحديد الاتجاه العام حسب قيم الوسط الحسابي.....	10
151	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	11
152	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	12
153	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....	13
154	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.....	14
155	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.....	15
156	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجر.....	16
157	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني "واقع الثقافة التنظيمية المساندة".....	17
158	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث "واقع السلوك الإبداعي".....	18
159	الصدق الداخلي لمحاور الاستبيان والدرجة الكلية له.....	19
160	قياس الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة.....	20
162	اختبار التوزيع الطبيعي.....	21
165	نتائج آراء عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني (الثقافة التنظيمية المساندة).....	22
168	نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث (تنمية السلوك الإبداعي).....	23
171	اختبار Mann-Whitney لتباين الفروق تبعا لمتغير الجنس.....	24
172	اختبار Kruskal-wallis لتباين الفروق تبعا لمتغير العمر.....	25

173	اختبار Kruskal-wallis لتباين الفروق تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.....	26
174	اختبار Kruskal-wallis لتباين الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	27
175	اختبار Kruskal-wallis لتباين الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	28
176	اختبار Kruskal-wallis لتباين الفروق تبعاً لمتغير الأجر.....	29
178	معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.....	30
178	معامل الارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.....	31
179	معامل الارتباط بيرسون بين الأعراف التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.....	32
180	معامل الارتباط بيرسون بين التوقعات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.....	33
180	معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي.....	34
181	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به.....	35
182	نتائج الانحدار الخطي البسيط للقيم التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.....	36
183	نتائج الانحدار الخطي البسيط للمعتقدات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.....	37
184	نتائج الانحدار الخطي البسيط للأعراف التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.....	38
185	نتائج الانحدار الخطي البسيط للتوقعات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.....	39
186	تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد القياسي.....	40
187	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي.....	41
187	معنوية معاملات الانحدار الخطي المتعدد.....	42

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
217 الاستبيان الاستكشافي	01
219 الاستبيان النهائي	02
223 قائمة المقابلات	03
224 قائمة المحكمين	04
225 نتائج برنامج spss v.20	05
231 الوثائق المقدمة من الشركة الجزائرية لأشغال الطرق	06

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	ملخص باللغة العربية.....
II	ملخص باللغة الانجليزية.....
III	الشكر.....
IV	الاهداء.....
V	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الملاحق.....
X	فهرس المحتويات.....
أ - ص	مقدمة.....
57-01	الفصل الأول: الأسس النظرية والعلمية للثقافة التنظيمية
1	تمهيد.....
2	المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية.....
2	المطلب الأول: الثقافة من المجتمع إلى المؤسسة.....
5	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية.....
10	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في المؤسسة.....
11	أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية.....
13	ثانياً: دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة.....
17	المبحث الثاني: جوانب أساسية في الثقافة التنظيمية.....
17	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية.....
17	أولاً: حسب معيار مدى القوة.....
18	ثانياً: حسب درجة الاتفاق.....
18	ثالثاً: حسب درجة التكيف.....
18	رابعاً: حسب درجة الرسمية.....
19	خامساً: حسب درجة التركيز.....
20	سادساً: من حيث المناهج.....
21	سابعاً: حسب معيار التوجه العام.....
23	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية ووظائفها.....

23	أولا: مكونات الثقافة التنظيمية.....
26	ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية.....
27	المطلب الثالث: طرق قياس الثقافة التنظيمية.....
27	أولا: مداخل قياس الثقافة التنظيمية.....
28	ثانيا: بعض النماذج الكمية لقياس الثقافة التنظيمية.....
30	المطلب الرابع: بناء الثقافة التنظيمية (تغيير، خلق واستدامة).....
30	أولا: تغيير الثقافة التنظيمية.....
35	ثانيا: خلق الثقافة التنظيمية.....
41	ثالثا: استدامة الثقافة التنظيمية.....
46	المبحث الثالث: بعض الدراسات المقدمة في الثقافة التنظيمية.....
46	المطلب الأول: مداخل الثقافة التنظيمية.....
47	المطلب الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية.....
47	أولا: نموذج "Schein".....
48	ثانيا: نموذج "Denison".....
49	ثالثا: نموذج "Scholz".....
49	رابعا: نموذج "Louis".....
50	خامسا: نموذج "Hofstede".....
51	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي.....
53	أولا: القيم والأخلاق التي يجب أن يتحلى بها الموظف المسلم.....
54	ثانيا: القيم والأخلاق التي يجب أن يتحلى بها المسؤول.....
55	ثالثا: القيم والأخلاق التي يجب أن يتحلى بها كل من الموظف والمسؤول.....
57	خلاصة الفصل.....
110-58	الفصل الثاني: الخلفية النظرية للسلوك الإبداعي ودور الثقافة التنظيمية في تنميته
58	تمهيد.....
59	المبحث الأول: دراسة تحليلية للعلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي.....
59	المطلب الأول: مفهوم الإبداع.....
60	أولا: تعريف الإبداع.....
64	ثانيا: أنواع الإبداع.....

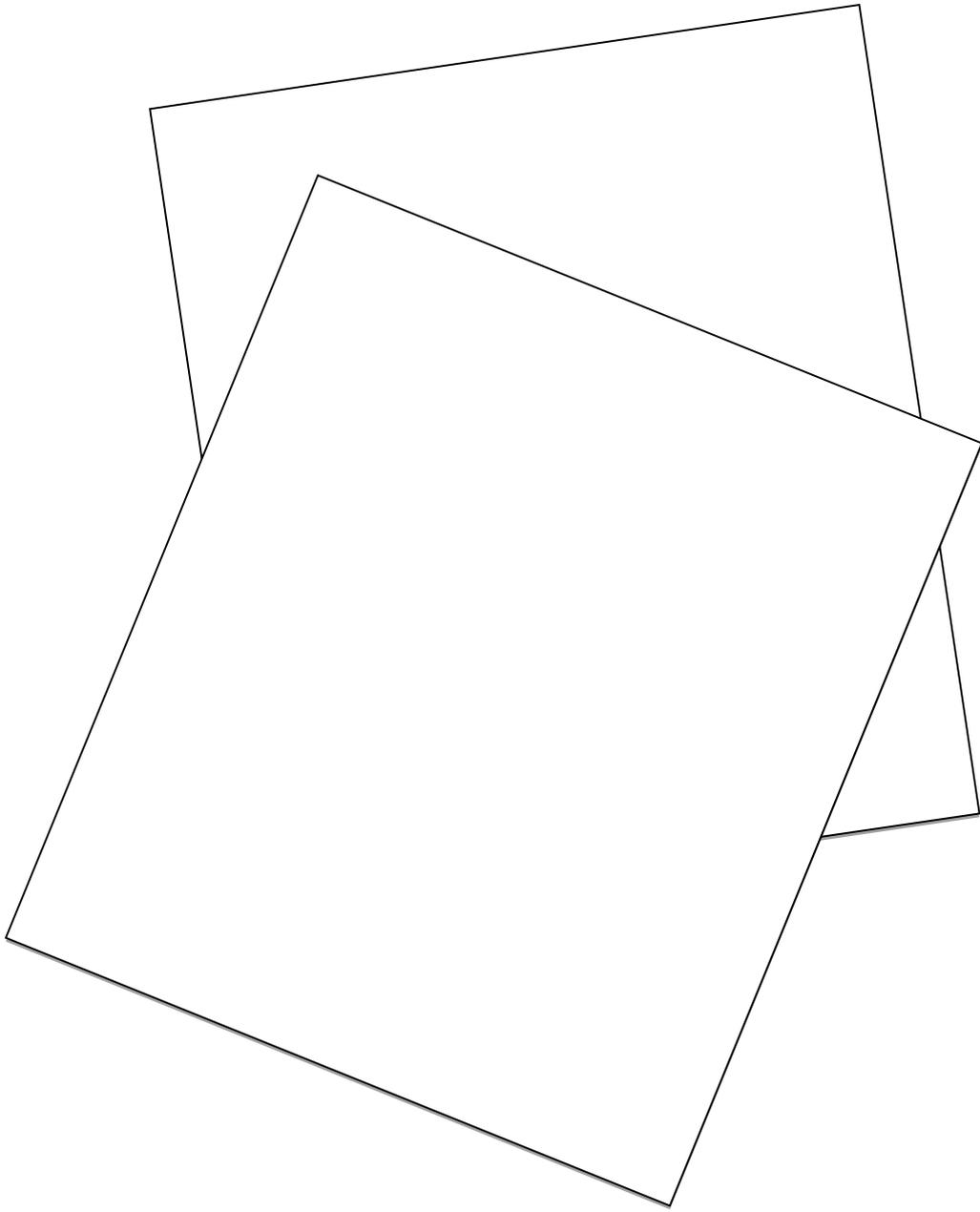
64	ثالثا: مكونات الإبداع.....
65	المطلب الثاني: مدخل للسلوك الإبداعي.....
65	أولا: مفهوم السلوك الإبداعي.....
68	ثانيا: أهمية السلوك الإبداعي.....
69	المطلب الثالث: دراسة وتحليل العلاقة بين الإبداعي والسلوك الإبداعي.....
69	أولا: السلوك الإبداعي والإبداعي بيان الاختلاف.....
72	ثانيا: تحليل العلاقة بين السلوك الإبداعي والإبداع.....
81	المبحث الثاني: جوانب أساسية في السلوك الإبداعي.....
81	المطلب الأول: أنواع السلوك الإبداعي ودوره في المؤسسة.....
81	أولا: أنواع السلوك الإبداعي.....
83	ثانيا: دور السلوك الإبداعي في المؤسسة.....
83	المطلب الثاني: أبعاد السلوك الإبداعي.....
85	المطلب الثالث: مقومات السلوك الإبداعي ومعوقاته.....
85	أولا: مقومات السلوك الإبداعي.....
86	ثانيا: معوقات السلوك الإبداعي.....
88	المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي.....
88	المطلب الأول: النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي.....
90	المطلب الثاني: التدريب لتنمية السلوك الإبداعي.....
90	أولا: مفهوم التدريب.....
91	ثانيا: أساليب التفكير الإبداعي.....
93	ثالثا: الأهداف المحققة من التدريب.....
94	المطلب الثالث: التحفيز لتنمية السلوك الإبداعي.....
94	أولا: مفهوم التحفيز.....
94	ثانيا: التحفيز من خلال المناخ التنظيمي.....
95	ثالثا: التحفيز من خلال قوة المكافأة.....
95	رابعا: التحفيز من خلال التمكين.....
96	المبحث الرابع: مدخل لتفسير المقاربات بين الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.....
96	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع.....

96	أولاً: الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع توضيح للمفهوم.....
99	ثانياً: صفات الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع.....
99	ثالثاً: خطوات بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع.....
100	المطلب الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي.....
101	أولاً: الدور الإيجابي للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي.....
102	ثانياً: الدور السلبي للثقافة التنظيمية في تثبيط السلوك الإبداعي.....
104	ثالثاً: دور القيادة في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.....
106	المطلب الثالث: أهمية الثقافة المساندة في تنمية السلوك الإبداعي.....
106	أولاً: التنمية الثقافية وتوجيهها نحو تنمية السلوك الإبداعي.....
107	ثانياً: بناء ثقافة تنظيمية مساندة لتنمية السلوك الإبداعي.....
108	ثالثاً: الممارسات المساعدة على ترسيخ الثقافة المساندة للموجهة لتنمية السلوك الإبداعي.....
110	خلاصة الفصل.....
139-111	الفصل الثالث: دراسة لواقع الثقافة التنظيمية الساندة وواقع الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق
111	تمهيد.....
112	المبحث الأول: التعريف بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....
112	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....
114	المطلب الثاني: عموميات عن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....
114	أولاً: المهام التي كلفت بها الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....
115	ثانياً: أهداف الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....
116	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لأشغال الطرق ومهام إدارته.....
116	أولاً: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....
118	ثانياً: مهام إدارات الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....
122	المطلب الرابع: المكانة التي تحتلها الشركة، شركاؤها ومنافسيها.....
122	أولاً: المكانة التي تحتلها الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....
123	ثانياً: توسيع قطاع نشاط الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....
123	ثالثاً: شركاء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ومنافسيها.....
125	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الاستكشافية.....
125	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
125	أولاً: الغرض من الدراسة الاستكشافية.....

125	ثانيا: العينة الاستكشافية.....
126	ثالثا: أدوات جمع البيانات.....
126	رابعا: المعالجات الاحصائية المستخدمة.....
127	خامسا: خصائص أفراد العينة.....
128	سادسا: صدق وثبات الاستبيان.....
128	المطلب الثاني: دراسة نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....
131	المبحث الثالث: دراسة لواقع الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق...
131	المطلب الأول: دراسة واقع التعليم والتدريب في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....
132	أولا: الدورات التدريبية.....
133	ثانيا: المبالغ المنفقة على التدريب.....
133	ثالثا: مدة الدورات التدريبية ونوعها.....
134	رابعا: التربصات.....
134	المطلب الثاني: واقع المناخ التنظيمي السائد في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....
137	المطلب الثالث: واقع التحفيز في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....
139	خلاصة الفصل.....
196-140	الفصل الرابع: دراسة أثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق
140	تمهيد.....
141	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية واجراءاتها التطبيقية.....
141	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع المعلومات.....
141	أولا: منهج الدراسة.....
141	ثانيا: مصادر جمع المعلومات.....
142	المطلب الثاني: النموذج التصوري المبسط للدراسة وفرضياته.....
143	أولا: المتغير المستقل.....
143	ثانيا: المتغير التابع.....
146	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....
146	أولا: مجتمع الدراسة.....
146	ثانيا: عينة الدراسة.....

147	المطلب الرابع: بناء أداة الدراسة والطرق الاحصائية المستخدمة
147	أولا: بناء أداة الدراسة.....
149	ثانيا: الدرق الاحصائية المستخدمة
151	المبحث الثاني: تحليل البيانات.....
151	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة.....
151	أولا: متغير الجنس.....
152	ثانيا: متغير العمر.....
153	ثالثا: متغير المؤهل العلمي.....
154	رابعا: متغير المسمى الوظيفي.....
155	خامسا: متغير سنوات الخبرة.....
155	سادسا: متغير الأجر.....
156	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبانة.....
156	أولا: صدق الاستبيان.....
160	ثانيا: ثبات الاستبيان.....
161	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي.....
164	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
164	المطلب الأول: تحليل نتائج اختبار مدى تطبيق الثقافة التنظيمية المساندة.....
167	المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار مدى الاهتمام تنمية السلوك الإبداعي.....
170	المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفروق.....
171	أولا: تحليل نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس.....
172	ثانيا: تحليل نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير العمر.....
173	ثالثا: تحليل نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير الخبرة المهنية.....
174	رابعا: تحليل نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.....
175	خامسا: تحليل نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي.....
176	سادسا: تحليل نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير الأجر.....
177	المبحث الرابع: اختبار فرضيات العلاقة والأثر وتفسير نتائج الدراسة.....
173	المطلب الأول: اختبار علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية المساندة بأبعادها وتنمية السلوك الإبداعي..
177	أولا: اختبار علاقة الارتباط بين القيم التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.....
178	ثانيا: اختبار علاقة الارتباط بين المعتقدات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.....

179	ثالثا: اختبار علاقة الارتباط بين الأعراف التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.....
179	رابعا: اختبار علاقة الارتباط بين التوقعات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.....
180	خامسا: اختبار علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي.....
181	المطلب الثاني: اختبار علاقة الانحدار الخطي البسيط.....
182	أولا: اختبار أثر القيم التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي.....
183	ثانيا: اختبار أثر المعتقدات التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي.....
184	ثالثا: اختبار أثر الأعراف التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي.....
185	رابعا: اختبار أثر التوقعات التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي.....
186	المطلب الثالث: اختبار علاقة الانحدار الخطي المتعدد.....
188	المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة.....
188	أولا: النتائج المتعلقة بنمط الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.....
189	ثانيا: النتائج المتعلقة بمدى اهتمام الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بتنمية السلوك الإبداعي.....
190	ثالثا: النتائج المتعلقة بمدى تطبيق الثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق..
191	رابعا: النتائج المتعلقة بمدى الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.
192	خامسا: النتائج المتعلقة بتحليل الفروق.....
193	سادسا: نتائج تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي.....
194	سابعا: نتائج تحليل أثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي.....
196	خلاصة الفصل.....
197	خاتمة عامة.....
201	قائمة المراجع.....
217	الملاحق.....



تمهيد

إن انفتاح المؤسسات ثقافيا واجتماعيا واقتصاديا على العالم الخارجي وما صاحبه من كسر لكافة الحواجز، ساهم في قلب الموازين وتغيير الثوابت التي كانت في الماضي القريب ذات وزن كبير وأساس استقرار المؤسسة ونجاحها، في سبيل التوجه نحو الاستثمار في العقول البشرية لبناء مستقبل يضمن التخلي عن الضوابط والقيود، ويساهم في تحرير الأفكار وتنمية السلوكات الإبداعية للموظفين.

من هذا المنطلق يعد السلوك الإبداعي تحديا لإثبات قدرة الفرد على التخلي عن السياقات التقليدية، وفرصة جوهرية لمواجهة المشكلات والتحديات المختلفة، وعمالا أساسيا في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، إلا أن العمل علمتسمية هذا السلوكيتطلب تبني نهج ديناميكي يساعد في التخفيف من حدة الضغوطات الداخلية والخارجية، ويحقق استجابة سريعة للتغيرات المستمرة في البيئة التي يعمل الفرد في كنفها، فالأداء الجيد أو السيء للموظف يرتبط بالقيم والمعتقدات والمبادئ الشخصية والتنظيمية التي تعتبر أهم العوامل التي تحكم سلوكاته وتوجه تصرفاته إما لتحقيق النجاح أو زرع الفشل.

فالثقافة التنظيمية تعتبر آلية مهمة لتعزيز التفاعل الايجابي للأفراد مع المواقف في ظل وجود نسيج اجتماعي معين، يضمن العمل على التنسيق والموائمة بين رغبات الأفراد وطموحاتهم وبين أهداف المؤسسة وتوقعاتها، وهو ما يتطلب التخلي التدريجي عن الثقافات الجامدة وتغييرها بأخرى مرنة وممتينة، قادرة على توفير بيئة محفزة للعمل ولاغية للقواعد والقوانين العقيمة، ما يضع المؤسسة اليوم أمام تحدي صعب يفرض عليها البحث عن التوليفة المثلى التي تضمن بها تحسين انتاجيتها والبقاء في الريادة.

على هذا الأساس فإن الاختيار الصحيح للثقافة التنظيمية يعد خطوة استراتيجية تساهم في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين، والثقافة المساندة كنمط ثقافي مميز تركز على خلق جو عائلي صحي يراعي الجوانب النفسية والاجتماعية ويضمن تحقيق حاجات الموظفين المادية والمعنوية، يساعد المؤسسة على تضيق الفجوة بين معتقدات موظفيها وأفعالهم، وكذا يساهم في تعزيز الالتزام والتضامن ورفع سقف طموحاتهم وتوجيهها للبحث عن التقدير وإثبات الذات، وبهذا يمكن جعل الإبداع ثقافة تنعكس في أفكار الموظفين وسلوكاتهم.

أولاً: اشكالية الدراسة

إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والتطور التكنولوجي الهائل، يتطلب التحلي عن العمالة النمطية التي كانت تميز المؤسسات البيروقراطية، نحو التوجه للاستثمار في الموارد البشرية القادرة على إثبات الذات وتخطي السلوكات الروتينية التقليدية في أدائها لأعمالها بأخرى مبدعة و متميزة وذلك في ظل وجود عوامل مساعدة، فغياب ثقافة صحية ومحفزة على تنمية السلوك الإبداعي أو عدم استيعابها يعتبر من أهم العوامل المؤثرة سلباً وبشكل كبير على أداء الموظفين والمؤسسة.

والملاحظ أن بعض المؤسسات الجزائرية العمومية بدأت في التحلي التدريجي عن كل ما هو مرتبط بالبيروقراطية، إلا أنها مازالت تتخبط في تبعاتها في إدارة وتخطيط الموارد البشرية واستغلالها بالطرق المثلى، فإن كان هذا الواقع؛ فكيف يمكن التحدث عن تنمية السلوك الإبداعي ونحن نعاني من أهم مدخلاته، فالثقافة التنظيمية لها دور بالغ الأهمية في توجه وتنمية سلوكات الموظفين.

وفي ضوء ما سبق، وبالاستناد إلى أهمية الثقافة التنظيمية والتي دائماً ما يتم إهمالها في المؤسسات العمومية في بلورة صورة واضحة للموظف وفي مدى قدرتها على توجيه سلوكه بما يتماشى ومتطلبات هذا العصر، نحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

"ما أثر الثقافة التنظيمية السائدة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

ALTRO؟"

ويتفرع السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO؟
2. ما مدى تطبيق الثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO؟
3. ما مدى اهتمام الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية والأجر)؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO؟

6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة

الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل معالجة الاشكالية الرئيسية والاجابة على الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من

الفرضيات كما جابا بمؤقتة، والمبينة في الآتي:

الفرضية الرئيسية للدراسة: "يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية الساندة على تنمية السلوك

الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO"

وتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

تسود الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO ثقافة تنظيمية مساندة.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تطبيق للثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تهتم الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين.

الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية

السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس،

العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية والأجر).

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك

الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.

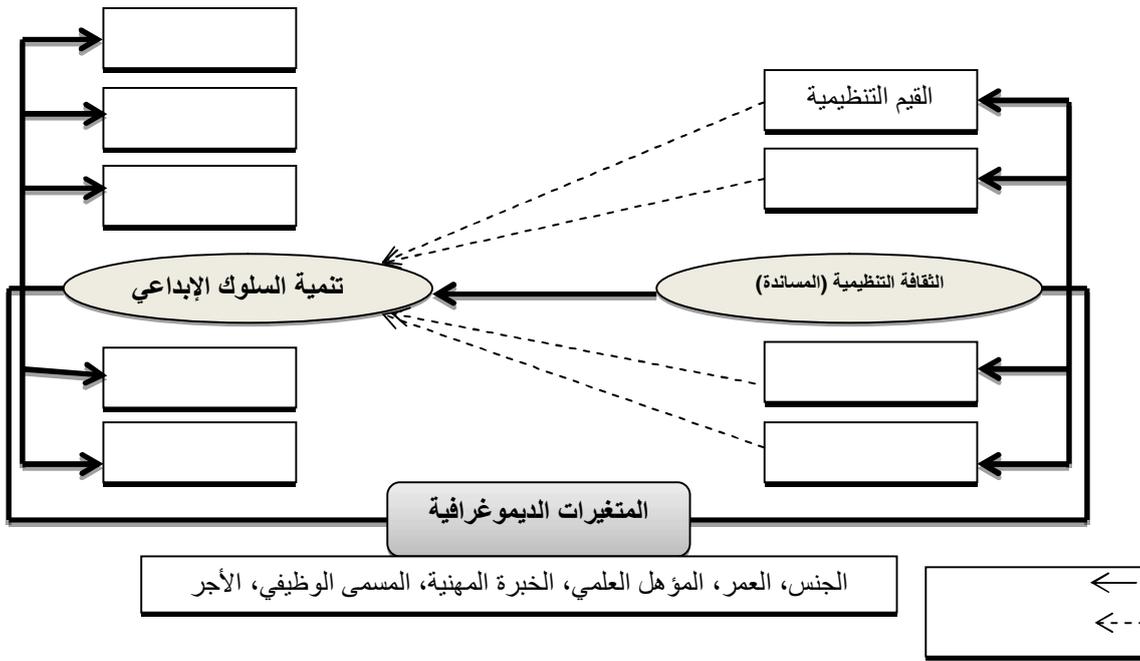
الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO .

ثالثا: نموذج الدراسة

من أجل توضيح فرضيات الدراسة وبيان الأثر الكلي والجزئي للثقافة التنظيمية المساندة بأبعادها "القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية" كمتغير مستقل وتنمية السلوك الإبداعي كمتغير تابع، قدمنا النموذج الفرضي المبين في الشكل التالي:

الشكل 1. نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

رابعا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته، أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين، والذي يبين مدى قدرة القطاع العام الجزائري من خلال مؤسساته الاقتصادية وبالتحديد "الشركة الجزائرية لأشغال الطرق" التخلي عن القيود التقليدية للانطلاق نحو الإبداع والتميز بمعايير علمية.

وقد استمدت هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال تسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق استجابة سريعة للمتغيرات الطارئة، مما يساعد المؤسسة على الاستفادة من الظروف السائدة لمعالجة نقاط ضعفها وتحسين نقاط قوتها من جهة، وفي قدرتها على توحيد جهود الموظفين وتطلعاتهم نحو تحقيق التميز والإبداع في أفكارهم وسلوكياتهم من جهة أخرى، في حين تتجلى أهميتها العملية في محاولة الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة وكذا واقع الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي، بالإضافة لتحليل أثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي، والذي يعد نقطة إيجابية لإثراء المكتبة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

خامسا: أهداف الدراسة

يكمّن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين من خلال دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على الإطار النظري لمفهوم الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، وكذا دور الثقافة التنظيمية في تنميته؛
2. تحديد نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO؛
3. معرفة مدى تطبيق الثقافة التنظيمية المساندة و مدى الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO؛
4. دراسة للعلاقة التي تربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية المساندة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO؛
5. تحليل الأثر الكلي والجزئي للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية المساندة بأبعادها على المتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي.
6. تقديم جملة من النتائج والاقتراحات لصانعي القرار وللموظفين بصفة عامة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، قد تساهم في ادراكهم لأهمية الثقافة وقدرتها على تنمية وتطوير السلوك الإبداعي.

سادسا: دوافع اختيار الموضوع

هناك العديد من الدوافع الذاتية والموضوعية المحفزة على دراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين، والتي يمكن حصر أهمها في الأسباب التالية:

1. الأسباب الذاتية: ومن بين الأسباب الذاتية (الشخصية) لدراسة هذا الموضوع، نجد ما يلي:

- تميز الثقافة التنظيمية بالتغير المستمر والثبات النسبي يجعلها موضوعا يثير الجدل رغم ظهورها قبل عقود من الزمن، فهي تتغير بتغير الأفراد والبيئة المحيطة وكذا الظروف السائدة؛
- اعتبار السلوك الإبداعي وسبل تنميته من المواضيع الشيقة والتي تم اهمالها نسبيا؛
- تناسب موضوع كل من الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي مع تخصصي.

2. الأسباب الموضوعية: ونجدها ترتبط بطبيعة الدراسة وبالقيمة المضافة التي تقدمها في مجال العلوم

الإدارية، ونذكر منها ما يلي:

- اعتبار الثقافة التنظيمية متغيرا استراتيجيا يضمن الاهتمام به نجاح المؤسسة واهماله أو عدم استيعابه فشلها؛
- اعتبار المورد البشري ميزة مستدامة على المؤسسة البحث الدائم عن سبل لتطوير أفكاره وسلوكاته نحو الإبداع والتميز؛
- يعتبر بناء ثقافة تنظيمية قادرة على تطوير وتنمية سلوكيات الأفراد الإبداعية تحديا وفرصة جوهرية تضمن بها المؤسسة البقاء والريادة.

سابعا: منهج الدراسة

من أجل معالجة وتحليل الاشكالية المطروحة والإلمام بمختلف الجوانب النظرية التي جاءت بها الدراسات السابقة حول متغيري الدراسة "الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي"، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص ووصف الظاهرة بشكل دقيق وواضح، مع استخدام أسلوب دراسة الحالة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية المتعلقة بالحالة الفردية "الشركة الجزائرية لأشغال الطرق"، وذلك بالاعتماد على استبيانوزع على مختلف الموظفين في المؤسسة، بغية الوصول إلى نتائج واقعية تبين أثر الثقافة التنظيمية على تنمية سلوك الإبداعي يمكن تعميمها على وحدات مشابهة.

ثامنا: الدراسات السابقة

بالبحث في الدراسات السابقة التي تناولت السلوك الإبداعي بشكل مستقل أو مع متغيرات أخرى، نجد عدد قليل جدا بالمقارنة مع الكم الهائل للدراسات التي تناولت الإبداع، وذلك راجع الى الاهمال النسبي للسلوك الإبداعي رغم أنه احد أهم عوامل نجاح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ولذلك تمت الإشارة أيضا إلى بعض الدراسات القريبة من الموضوع على اعتبار أن العلاقة القائمة بين الإبداع والسلوك الإبداعيةمتداخلة، وفيما يلي يتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وفقا للترتيب الزمني، كالآتي:

1. الدراسات العربية

دراسة حسام عبد الله الأحمد (2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين، بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة حلب، سوريا.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، من خلال تحليل (95) من أصل (119) استبانة (وقد تميزت المؤسسات بانتمائها إلى القطاع العام والخاص)، وكذا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت إلى نتائج مفادها أنه يوجد اهتمام بالثقافة المشجعة على الإبداع، مع توفر مستوى جيد للسلوك الإبداعي، كما أظهرت النتائج وجود أثر للثقافة التنظيمية (التسامح في الأخطاء، تحمل المخاطر، التأكيد على روح فريق العمل والسرعة في العمل) على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين (استكشاف الفرص، توليد الأفكار، التحقق، التحدي، التطبيق) في شركة الغزل والنسيج؛

دراسة ريم إبراهيم قديسات (2011) بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مهنة التمريض في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير تخصص إدارة عامة، كلية الاقتصاد، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مهنة التمريض في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، كما هدفت إلى تحليل العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في (المعتقدات، القيم، الأعراف والتوقعات) وبين مستوى الإبداع الإداري في مجالات (حل المشاكل واتخاذ القرارات، روح المجازفة، تشجيع الإبداع والقابلية للتغيير)، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين في مهنة التمريض في المستشفى، وذلك من خلال تحليل (227) استبانة.

وقد بينت النتائج أن درجة توافر الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ككل والإبداع الإداري باستثناء روح المجازفة، وأيضاً بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الفئة العمرية وجاءت الفروق لصالح 30 سنة فأقل، وسنوات الخدمة

لصالح 5 سنوات فأقل، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق لأثر الدخل الشهري لصالح 501 دينار فأكثر (الثقافة التنظيمية)، كما بينت وجود فروق تعزى لأثر المستوى الوظيفي في جميع المجالات.

دراسة حسام سالم السحباني (2016) بعنوان: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة غزة وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل ودراسة عينة طبقية مكونة من (287) مفردة من أصل (805) مفردة من الجهات الاشرافية من فئة مدير فما فوق، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي مع وجود ضعف في التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الابداعية، كذلك ضعف في كيفية تحديد المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين، كما أظهرت الدراسة أيضا أن مستوى السلوك الإبداعي (حل المشكلات بطريقة إبداعية، سعة العلاقات والاتصالات، المخاطرة والتشجيع والدعم المعنوي للإبداع) كمتغير تابع لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة احصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، في حين يتأثر بباقي المتغيرات (السياسات والاجراءات، التوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية).

دراسة موسى حسن محمد الفضل (2017) بعنوان: الدور المعدل للثقافة الأخلاقية في العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للموظفين: دراسة على عينة من شركات المواد الغذائية السودانية، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي، وكذلك معرفة الدور المعدل للثقافة الأخلاقية في تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي، وذلك من خلال تحليل 139 مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة على أنه توجد علاقة ضعيفة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب الشامل، التمكين، نظم التعويض وتطوير الكفاءات) والسلوك الابداعي (الطلاقة وتوليد الأفكار، المرونة واستكشاف الفرص، التحدي وقبول المخاطر، والقدرة على التحليل والربط)، في حين توصلت

الدراسة ايضا إلى أنه لا يوجد تأثير للثقافة الأخلاقية (الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) في تعديل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي إلا فيما يخص بعد التمكين لإدارة الموارد البشرية وبعد توليد الأفكار للسلوك الإبداعي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تركيز الشركات السودانية لصناعة المواد الغذائية على ممارسات ادارة الموارد البشرية على النهج الذي يرفع من مستوى السلوك الابداعي للموظفين في جميع مستوياتها.

دراسة هدى قاسم سعيد (2018) بعنوان: تعزيز ثقافة الجودة وتأثيرها على السلوك الإبداعي بحث استطلاعي لعينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 41، العدد 3.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى تعزيز ثقافة الجودة (قيم، معتقدات، أعراف وتوقعات تعزز الجودة) ومعرفة مدى تأثيرها في السلوك الإبداعي بأبعاده الفرعية (استكشاف الفرص، توليد الأفكار، التحقق، التحدي والتطبيق) لدى مديري شركة زين للاتصالات في العراق، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية وزعت على عينة من (30) فرد، وقد أفرزت الأساليب الاحصائية عددا من الاستنتاجات لعل أبرزها، أن الشركة لديها القدرة على التغيير لتلائم تطبيق ثقافة الجودة، كما تبين أن ثقافة الجودة يمكن تعزيزها من خلال غرس الأفكار التي تعزز القيمة، وظهور ضعف بمعرفة النتائج وواقع الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب والمخطط له في الشركة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين ثقافة الجودة وعناصر السلوك الإبداعي في الشركة، كما بينت النتائج وجود أثر لثقافة الجودة على السلوك الإبداعي.

2. الدراسات الأجنبية

HazemKhaledShehadeh (2016), **Impact of the Organizational Culture on Creative Behavior: A Field Study on a Sample of Commercial Banks Operating in Jordan**, European Scientific Journal, Vol 12, No 25.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي من خلال دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية العاملة في الأردن. ولتحقيق هذا الهدف، تم وضع استبيان يحتوي على 30 فقرة، تم توزيعه على عينة من (250) موظف في البنوك التجارية العاملة في الأردن باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، حيث تشير النتائج إلى أن ردود الموظفين في البنوك التجارية العاملة في الأردن حول أبعاد كل من الثقافة التنظيمية التي تشمل (فرق العمل، القدرة على التكيف

والقدرة على الابتكار)، وأبعاد السلوك الإبداعي (حل المشكلات، التغيير، قابلية التأثر والسعة للاتصال) كانت إيجابية، وهذا يعني أن مستوى تقييم هذه الأبعاد كان مرتفعا من وجهة نظرهم، كما بينت النتائج أيضا وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية (فرق العمل، القدرة على التكيف والقدرة على الابتكار) على السلوك الإبداعي للموظفين في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

Ali Taha V, Sirková M, Ferencová M (2016), **The Impact Of Organizational Culture On Creativity And Innovation**, polish journal of management studies, Vol 14, No 1.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الجوانب الثقافية على الإبداع (الفردى والجماعى) وكذا الابتكار، من خلال تحليل عينة من المديرين أو ممثلي (184) مؤسسة في جمهورية سلوفاكيا، وقد تم استخدام استبيان كأداة رئيسية للدراسة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين موائمة القيم الشخصية للفرد مع القيم الثقافية للمؤسسة، كما كشفت الدراسة أيضا وجود علاقة بين تنفيذ أفكار الموظفين الجديدة واستعدادهم لإنتاج أفكار جديدة، وأخيرا فإن مستوى توصل الفريق لأفكار جديدة سيؤثر بشكل إيجابي على إبداع الفريق وأن هناك ارتباطا بين العلاقات الشخصية في مكان العمل والابداع الفردى، وأقوالا ارتباطا المسجلة كانت بينجوالسلامة النفسية فيمكانالعملواستعدادالموظفينإنتاجأفكارجديدةوبينالعلاقاتالشخصيةفيمكانالعملوالإبداعالفردى .

Parvaneh Rastgoo (2017), **The Impact of Organizational Culture on Creativity: The Mediating Role of Knowledge Management (Case Study: Medical Sciences and Health Services University in Bushehr)**, International Review of Management and Marketing, Vol 7, No 4.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع مع التركيز على الدور الوسيط لإدارة المعرفة، وقد اعتمد البحث على المسح الوصفي وتجميع البيانات باستخدام استبيان، وقد شملت عينة الدراسة (170) فرد من أصل (301) عامل في جامعة العلوم الطبية والخدمات الصحية في بوشهر ايران، ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود تأثير إيجابي وهام للثقافة التنظيمية (الانخراط في العمل، التوافق، المهمة والاستدامة) على إبداع الموظفين (الاتقان، الأصالة، المرونة والتفصيل) كما بينت النتائج أيضا وجود أثر للثقافة التنظيمية على إبداع الموظفين في ظل وجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

3. مناقشة الدراسات السابقة في ظل الدراسة الحالية

اهتمت جميع الدراسات السابقة بتحليل الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل فيما عدى دراسة "موسى حسن الفضل، 2017" كمتغير معدل، والملاحظ أن هذه الدراسة قامت بتحليل الجانب الأخلاقي للثقافة، على غرار دراسة "هدى قاسم سعيد، 2018" التي ركزت على ثقافة الجودة، في حين باقي الدراسات تناولت الثقافة التنظيمية بشكل عام، رغم اختلاف الجميع في تحديد أبعادها، فيما عدى دراسة كل من "ريم إبراهيم قديسات، 2011" ودراسة "حسام سالم السحباني، 2016" وكذا دراسة "هدى قاسم سعيد، 2018" الذين ركزوا في التحليل على أبعاد مشتركة، أما فيما يتعلق بالمتغير التابع فنجد دراسات ركزت على السلوك الإبداعي وتنميته وأخرى على القدرات المميزة للشخص المبدع والتي تعد من القواسم المشتركة بين السلوك الإبداعي والإبداع.

بالاطلاع على الدراسات السابقة عربية كانت أم أجنبية نجد عدد قليل منها حاول الجمع بين متغيرات هذه الدراسة (الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي)، ومن بين أهم الدراسات في هذا الموضوع نجد "دراسة حسام عبد الله الأحمد، 2008" التي بينت وجود أثر إيجابي قوي للثقافة التنظيمية بأبعادها على السلوك الإبداعي، وفي سياق مشابه فإن دراسة "HazemKhaledShehadeh, 2016" أيضا هدفت إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي، وتمثلت نتائج الدراسة في وجود علاقة ارتباط وتأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، ونفس النتائج حققتها دراسة "حسام سالم السحباني، 2016"، أما باقي الدراسات فقد اختبرت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع وبينت وجود أثر إيجابي بين المتغيرين المستقل والتابع.

وقدمت الاستفادة من الدراسة السابقة في تحديد مختلف المفاهيم النظرية لهذه الدراسة، بالإضافة إلى مساهمتها في بناء النموذج التصوري لهذه الدراسة، مع المساعدة في صياغة فقرات الاستبيان الموزع والمعتمد في الدراسة الميدانية.

وفي ظل المقارنة بين الدراسات السابقة جاءت هذه الدراسة كنتيجة تهدف إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي، وذلك من خلال دراسة عينة من (117) موظف في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق على مستوى الشرق، حيث تشترك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها تختبر نفس المتغيرات وتوصلت لنفس النتائج، إلا أنها تميزت في كونها عالجت الثقافة القائمة من خلال تحديد النمط السائد في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، وكذا حللت مدى اهتمام المؤسسة بتنمية السلوك الإبداعي بالاعتماد على المعطيات الواردة في وثائق المؤسسة، وذلك من أجل اختبار الأثر الفعلي للثقافة السائدة والوصول إلى نتائج تحاكي

الواقع، ومن الملاحظ أيضا أن هذه الدراسة تميزت عن الدراسات السابقة بتحليلها لمدى قدرت المؤسسة محل الدراسة على تنمية السلوك الإبداعي، في حين أهملت الدراسات السابقة التنمية وقامت بالتركيز على تحليل أبعاد السلوك الإبداعي فقط، كما نجد كذلك أن هذه الدراسة اقتصرت على التحليل الدقيق لمؤسسة واحدة، بالإضافة لتنوع أدوات جمع المعلومات، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبيان، المقابلات والملاحظة، مع تسليط الضوء على السلبيات التي تواجه هذا النوع من المؤسسات العمومية، ومحاولة المساهمة في إيجاد حلول من خلال النتائج المتوصل إليها والاقتراحات المقدمة.

تاسعا: حدود الدراسة

وقد اعتمدت هذه الدراسة المتعلقة بقياس أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، في **الحدود البشرية** على جميع الموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بمختلف مستوياتهم العلمية والوظيفية.

أما في **الحدود المكانية** فقد تمت دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق على مستوى الشرق " وحدة المقر الاجتماعي، ووحدة الأشغال العمومية بسكيكدة، ووحدة الأشغال العمومية بقسنطينة ووحدة الأشغال العمومية بعنابة".

في حين تمثلت **الحدود الزمنية** لإتمام هذه الدراسة في صيغتها النهائية في الفترة الزمنية الممتدة من السداسي الأول من سنة 2017 إلى السداسي الأول من سنة 2020، أما الجانب التطبيقي فقد امتد لمدة سنة كاملة (2019) وذلك كنتيجة لتغيير المؤسسة محل الدراسة.

عاشرا: هيكل الدراسة

من اجل القدرة على التحكم الجيد في موضوع هذه الدراسة "أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين" والامام بمختلف جوانبه النظرية والتطبيقية، ارتأينا تقسيم هذه الدراسة لفصلين نظريين وفصلين تطبيين، كما يلي:

الفصل الأول (الأسس النظرية والعلمية للثقافة التنظيمية)

تناول التأصيل النظري للثقافة التنظيمية بداية من انتقال مفهوم الثقافة من المجتمع إلى المؤسسة، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التعريفات وتحليل لمختلف التناقضات التي يطرحها هذا المفهوم وكذا مختلف أبعاده، وصولاً إلى استعراض مختلف الدراسات الأجنبية حول الثقافة التنظيمية وكذا دراستها في الفكر الإسلامي، وذلك من خلال ثلاثة مباحث.

الفصل الثاني (الخلفية النظرية للسلوك الإبداعي ودور الثقافة التنظيمية في تنميته)

عالجت هذه الدراسة موضوع السلوك الإبداعي من خلال تحليل علاقة التداخل بينه وبين الإبداع، مع التطرق لمفهومه، أهميته وطرق تنميته، كما عالج أيضاً المقاربات بين الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي، وذلك من خلال أربع مباحث.

الفصل الثالث (دراسة لواقع الثقافة التنظيمية السائدة ومدى الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي في

الشركة الجزائرية لأشغال الطرق)

بين هذا الفصل واقع اسقاط كل من مفهوم الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي على الشركة الجزائرية لأشغال الطرق من خلال التعرف على الشركة وكذا دراسة استطلاعية لبيان نمط الثقافة السائد فيها، بالإضافة لتحليل بعض الوثائق لبيان واقع الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في المؤسسة، من خلال ثلاث مباحث.

الفصل الرابع (دراسة أثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية

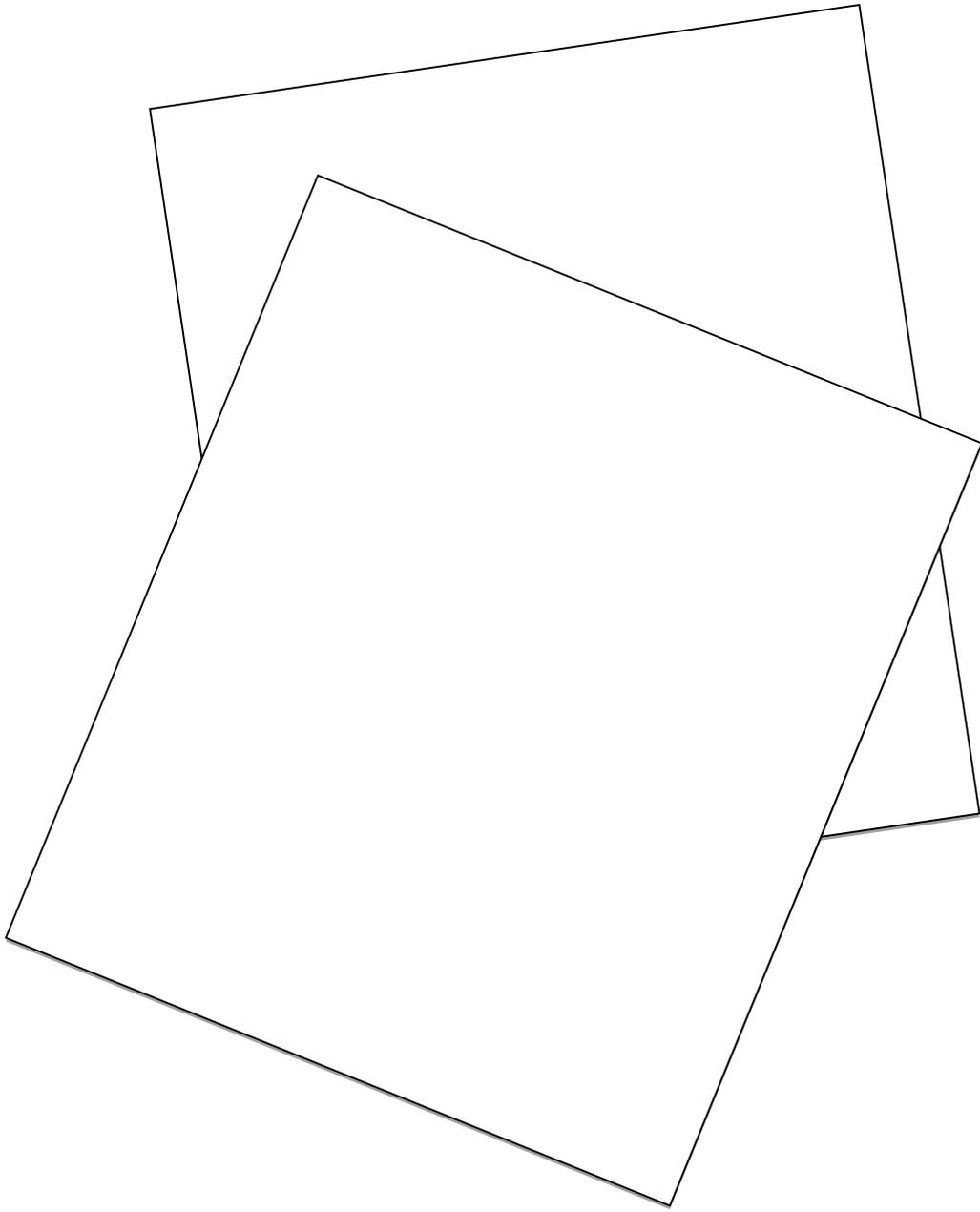
لأشغال الطرق)

يبين هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة، كما يحلل مدى صحة فرضيات الدراسة من عدمها، من خلال استخدام العديد من المعالجات الإحصائية وبرنامج Spss، وذلك من أجل معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة. مع تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وذلك من خلال أربعة مباحث.

إحدى عشر: معوقات الدراسة

صادفت هذه الدراسة العديد من المعوقات، التي كانت تغيير المؤسسة محل الدراسة من مؤسسة الصيانة الصناعية سوناطراك إلى الشركة الجزائرية لأشغال الطرق أكبرها، بالإضافة إلى معوقات أخرى نذكر من بينها، ما يلي:

3. تحليل الدراسات السابقة بين وجود خلط في المفاهيم وخاصة فيما يتعلق بالإبداع والسلوك الإبداعي وذلك راجع لنقص المراجع حول السلوك الإبداعي؛
4. صعوبة التواصل مع الوحدات التابعة للشركة الجزائرية لأشغال الطرق، وخاصة وحدة قسنطينة ووحدة عنابة، مما تسبب في ضياع الكثير من الوقت؛
5. صعوبة توزيع الاستثمارات على الموظفين وخاصة أن الدراسة كانت على جزئين "دراسة استكشافية ودراسة ميدانية".



تمهيد

إن طبيعة الثقافة التنظيمية المتناقضة بين التغير المستمر والثبات النسبي جعلها لغزا محيرا للعلماء والباحثين، وعلى الرغم من أن تحليل الأدب الإداري يؤكد ظهور هذا المصطلح في ثلاثينات القرن الماضي، إلا أنه مازال موضع اهتمام وبحث من قبل الكثير من الأكاديميين والمهنيين، كونه نظام مركب معقد، ناقل للتجارب وناحت للهوية، وهذا ما يكسب المؤسسة ميزتها الانفرادية.

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية كآلية لتوجيه سلوك الموظفين والإدارة بما يتماشى ومتطلبات البيئة الحالية، هذا ما زاد من حدة تنافس المؤسسات لإثبات مدى قدرتهم على بناء ثقافة متميزة قوية وقادرة على مجابهة الانفتاح العالمي والتطور التكنولوجي من خلال قاعدة من القيم والمعتقدات والأعراف.

ومن أجل إزالة الغموض على مختلف التناقضات التي يطرحها مفهوم الثقافة التنظيمية، وكذا الإلمام بمختلف جوانبه وأبعاده، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية معنونه كالاتي:

المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية**المبحث الثاني: جوانب أساسية في الثقافة التنظيمية****المبحث الثالث: دراسات في الثقافة التنظيمية**

المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية

إن مصطلح الثقافة يعد من أبرز المفاهيم التي كانت ومازالت إلى يومنا هذا مصدر اهتمام واستفهام من قبل الباحثين والمفكرين، وذلك نتيجة لتعدد جوانبها وأبعادها، هذا التعدد والاختلاف شكل جملة من التعارضات التي زادت أهميتها وأضافت للثقافة التنظيمية نوعاً من التميز.

وفي هذا المبحث تم التطرق إلى أصل مصطلح الثقافة وانتقاله إلى المؤسسة، ثم تقديم جملة متنوعة من التعريفات التي قدمت خلال حقبة زمنية متعاقبة، مع بيان مختلف التعارضات التي تطرق لها الباحثون في مجال الإدارة، وصولاً في الأخير إلى أهمية هذه الثقافة ودورها في المؤسسة.

المطلب الأول: الثقافة من المجتمع إلى المؤسسة

نشأت الثقافة البشرية مع ظهور الإنسان على الأرض، وتطورت من عصر إلى آخر على مر التاريخ، فمن مخلفات الإنسان نجد الحفريات هذه الأخيرة التي تكشف لنا تطور ثقافة الإنسان على الأرض، ويسمونها العلماء "حفريات العقل"، كما تقدمت ثقافته ببطء خلال تلك العصور، وبقيت الأجيال عشرات الآلاف من السنين دون تطور أو تحسن يذكر لتنتقل هذه الثقافات بين الحضارات المتعاقبة وصولاً إلى العصر الحديث، هذا العصر الصناعي الذي يمتاز بظهور عدة مؤسسات اقتصادية تتواجد في المحيط تتأثر وتأثر فيه¹، وهذا ما أجبر العلماء على كشف الغموض عن هذا المفهوم الذي تعددت تعاريفه وتنوعت بتعدد الحقب والأزمنة التي مر عليها الإنسان، فاعتبر من أعمق المفاهيم بغض النظر عن مدى إدراك دلالاته اللغوية والفكرية أو الاتفاق على مضامينه ومكوناته فلعل إنسان ثقافة مميزة، كما أن لكل مجتمع ثقافة تميزه عن غيره، ونفس التميز نجده في المؤسسات².

والثقافة في اللغة قد اشتقت من الفعل ثقف، ثقفاً، أي صار حدقا وخفيفا وفطنا وثقف الشيء أي أقام

المعوج منه وسواه والإنسان أدبه وهدبه وعلمه، والثقافة هي العلوم والمعارف والفنون التي يطلب الحدق فيها³.

أما اصطلاحاً فقد كانت هناك العديد من التعاريف التي اتفقت واختلفت في مضامينها ومن أبرز هذه التعاريف نجد تعريف "Taylor" في كتابه "الثقافة البدائية" بأنها "ذلك الكل المعقد المركب الذي يشمل المعارف

¹ كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والإدارية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 9-8.

² مفيدة جواهر، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة خاصة للتصوير الإشعاعي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، 2013، ص 155.

³ حسان هشام، رحمة غضبان، الثقافة التنظيمية كمدخل لدراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 7، 2016، ص 109.

والمعتقدات، الفن والقانون، العرف والتقاليد، والقيم وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع¹.

ومن منطلق آخر فقد عرف آخرون الثقافة من حيث دلالاتها المعرفية ومنطلقاتها الواقعية بأنها "تحمّل دلالات ذهنية ومرجعية ابستمولوجية متميزة، وفي بعدها الإجرائي تضم المعارف النظرية والتطبيقية زيادة عن العادات والتقاليد والأعراف في إطار نسيج اجتماعي معين واستخدام لغة معينة"².

وبالتالي فإن الثقافة هي خلاصة المعارف النظرية، والتجارب العملية التي اكتسبها الإنسان، وفي ضوءها تتحدد الكيفية التي يمارس بها حياته وطريقة تفكيره، ومواقفه وعليه يتشكل الفضاء الثقافي العام الذي يلتقي فيه الأفراد حول القيم المنبثقة عن هويتهم المعبرة عنهم فيتوحد لديهم الوعي والمواقف إزاء الحياة وإن اختلفت مستوياتهم الاجتماعية والعلمية³.

وفي سياق أكثر شمولاً عرف عالم الاجتماع "Guy Rocher" الثقافة حيث قال أنها هي "بمجموع طرق التفكير، الحس والفعل المعبر عنها إلى حد ما والتي باكتسابها وتبادلها بين مجموعة من الأفراد تسمح في أن واحد وبطريقة موضوعية ورمزية بمزج الأفراد في إطار جماعة خاصة ومتميزة"⁴.

وهذا المنطق الأخير المستخدم في تحليل الثقافة هو الذي سمح بانتقالها من المجتمع إلى المؤسسة، التي تعد أو تعتبر نسق اجتماعي قائم على نقل القيم والمبادئ من الإطار الخارجي إلى الإطار الداخلي للمؤسسة⁵، فهي تضم مجموعة متباينة من الثقافات التي كونتها مجموعة من الأفراد الذين يعملون في كنفها، ولعل هذا الاندماج هو ما سمح بخلق ثقافة انفرادية لكل مؤسسة، رغم وجود آراء تؤكد أن هذا المفهوم كغيره من المفاهيم والمصطلحات الإدارية قد اشتقت من بيئة غير إدارية ومن حقول معرفية أخرى كالضغوط-علم النفس، الاستراتيجية-العلوم العسكرية والقوة-السلوك السياسي... وغيرها، إلا أنه تطور بتطور الإدارة والمؤسسات وأخذت الكثير من أبعاد الثقافة التنظيمية تشتق من البيئة المحيطة بها، فمع مرور الوقت وكثرت وتعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات تم الاهتمام بالثقافة التنظيمية، والذي شهد الاهتمام بها ذروته في فترة الثمانينيات حيث أخذت حيزاً

¹ سعد بشايبنة، التصادم الثقافي في العمل الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، 1999، ص 110.

² سكيبة العابد، الثقافة التكنولوجية ومآل الهوية في عالم متغير: دراسة استشرافية، مجلة الحقيقة، المجلد 16، العدد 40، 2017، ص 110.

³ جمال سعادته، الثقافة والهوية الثقافية من تدافع القيم إلى تكاملها، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 16، العدد 33، 2015، ص 17.

⁴ ياسين مشنة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، 2013، ص 236.

⁵ لطيفة طبال، أسماء رتبمي، محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة قراءة سوسيولوجية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 31، 2017، 308.

كثيرا في الكتابات، إذ وردت في الفترة ما بين 1978 إلى 1985 في أربعة عشرة من كبريات مجلات الإدارة مثل AMJ , HRB, ASQ، وتحت 78 عنوانا مختلفا وأكثر من 120 مقالا وبجثا ودراسة عن الثقافة التنظيمية¹.

إلا أن البدايات الفعلية لظهور الثقافة التنظيمية في مجال الإدارة كان في سنة 1970 من طرف احد أساتذة Harvard business school يدعى "Davis Stanley" في أحد كتبه تحت عنوان " Perspectives comparative management :organizational and culture" بعدها وخلال الثمانينات نشر الأستاذ نفسه مقال في المجلة الاقتصادية Business week حاول من خلاله مقارنة خمس مؤسسات انطلاقا من ثقافة كل مؤسسة، إذ تعتبر مرحلة الثمانينات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية²، وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية تحت اسم ما أصطلح عليه آنذاك ب Corporate Culture³، كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية⁴. فتساعد الأبحاث حول الثقافة التنظيمية جاء بسبب فشل المقارنة في الكشف عن أي فروق بين الشركات اليابانية والأمريكية ونتيجة لذلك بدأ الباحثون في دراسة إمكانية أن تكون جوهر الاختلافات يكمن في الثقافة التنظيمية، هذا ما أعطى العديد من الدراسات المبكرة مصداقية لهذا النهج الذي أدى إلى احتمال وجود اختلافات محلية في ثقافة الشركات، حتى داخل الثقافة الواحدة⁵.

وفي هذا الصدد يقول "Maurice Thévenet" أن "المقال الذي نشر عام 1980 في مجلة Business Week تم اعتماده كبداية للنجاح الإعلامي لهذا المفهوم"، ومنذ ذلك الوقت أعطت كافة المجلات الاقتصادية أهمية لمفهوم الثقافة وعلى مستوى أكثر أكاديمية أولت المجلات والمؤتمرات اهتماما خاص لهذا المفهوم⁶.

ورغم ذلك لا يمكن إهمال أن الثقافة التنظيمية كانت سائدة لكنها مضمرة قبل فترة الثمانينات ومن أدلة وجودها أنها وردت في بداية الثلاثينات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الإنسانية في جامعة شيكاغو

¹ نور الدين تاويريريت، نسيمه بمعرف، دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 3، العدد 9، 2014، ص ص 113-114

² زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، المجلد 1، العدد 1، 2007، ص 55.

³ طارق تواتي، ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين بالمؤسسة في اطار الشراكة الأجنبية: دراسة ميدانية بمؤسسة أناد هنكل وحدة رعاية الجزائر العاصمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 6، 2016، ص 141.

⁴ عبد القادر خربيش، اسهامات الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، 2013، ص 25.

⁵William G. Ouchi , Alan L. Wilkins, Organizational Culture, Annual Review of Sociology, Vol 11, 1985, pp 457-158.

⁶ عيسى رواجية، فريد كورتل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للموظفين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 5، العدد 5، جوان 2016، ص 40.

1934 وتجارب مصنع هاوثورن، وفي نظرية التدرج الهرمي للحاجات "A.Maslow, 1943" وذلك من خلال حاجة تحقيق الذات فهو مفهوم داخلي ثقافي، ونظرية الفلسفة الإدارية "Douglas Mac Grigor, 1960"، ومن خلال مفهوم الفلسفة الإدارية لنظرية "X and Y" وكذلك نظرية القيادة¹.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

إن الغوص في مجال الأدب الإداري يجعلنا نلاحظ تشعب مفهوم الثقافة التنظيمية وتنوع مضامينها التي تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين رغم اتفاقهم على مزاياها، فمنذ خمسينات القرن الماضي كان هناك ما يقارب "164 تعريفا" للثقافة التنظيمية²، ومن بين هذه التعاريف نجد تعريف كل من "Beltran&Ruffa" اللذان ركزا على ابراز أن الثقافة التنظيمية هي الحل لمشاكل المرونة والتكيف الداخلي والخارجي فعرفاها بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي تتبناها جماعة ما لحل مشكلات الاندماج الداخلي الخاصة بها وكذلك مشكلات التأقلم مع بيئتها"³.

في حين وصفها آخرون بالمرشد أو التاريخ المستمد من المؤسس أو القائد المؤثر في سلوك الموظفين، فعرفت بأن "الثقافة وما تمثله من رموز، لغة، إيديولوجيات، طقوس وأساطير فهي كالمخطوطة التنظيمية أو المنتج التاريخي، المستمدة من الخطوط الشخصية للمؤسس أو القائد المسيطر، ذات الأثر على السلوك الإنساني والإنتاجي في المؤسسات"⁴.

أما بالنسبة ل"Edgar Morin" فقد أكد أنها نظام ناقل للتجارب والمعارف بين الأفراد داخل المؤسسة حيث عرفها بأنها "ذلك النظام الذي ينقل التجربة الشخصية بين الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة بما فيها المعتقدات، القيم، المعايير السائدة، الأساطير، الطقوس الجماعية والعوائق"⁵.

في حين يرى آخرون أن الثقافة التنظيمية تمنح للمؤسسة ميزة انفرادية مستدامة، بقوله أن الثقافة التنظيمية "تتضمن العديد من المصطلحات مثل الأخلاق والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا، وبالتالي

¹ نسيم بومعراف، معالم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعناصر التنظيمية في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 6، العدد 27، نوفمبر 2017، ص 215.

² سارة لياس، مراد بومنقار، أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فريال التابعة للدولة الجزائرية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 8، العدد 25، ديسمبر 2016، ص 6.

³ زبير محمد، سمات الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 2، 2014، ص 168.

⁴ مجدي نويري، إدارة المعرفة بين الواقع والمتطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 8، العدد 1، 2018، ص 230.

⁵ مفيدة جواهر، مرجع سبق ذكره، ص 158.

تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المزايا تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في مؤسسة ما¹.

كما أشار آخرون بأنها برمجة للعقل البشري، حيث عرفوها بأنها "البرمجة الجماعية للعقل الذي يمكنه أن يميز أعضاء أحد المجموعات البشرية عن المجموعات الأخرى"²، وأيضاً بأنها "الحصيلة المبرمجة أو النتائج الجماعية المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها"³.

أما "Schein" فيعرفها في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها المؤسسات أثناء حل مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"⁴، وفي نفس السياق عرفها "H.Wadleft" بأنها "عبارة عن كلمة مضليه شاملة تشير إلى مجموعة كاملة من المعتقدات والتقاليد والقيم والأخلاقيات والتوقعات والعادات التي تميز مجموعة معينة من الناس الذين يشتركون فيها بطريقة غير مباشرة وبدون ادراك"⁵، وبهذا فقد أكد كل من الكاتبان أن الثقافة التنظيمية هي نظام مركب من مجموعة من العناصر التي تكتسب وتستمر.

إلا أن آخرين ركزوا على تعريفها بأنها مجتمع مصغر مشترك المعاني بين أفرادها من أجل تحقيق هدف الشعور بالولاء أمثال الكاتب "Gibson" وزملاؤه الذين وصفوها بأنها "شيء مشابه لثقافة المجتمع إذ تتكون الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة"⁶. وكذلك عرفت على أنها "نظام مشترك المعاني من قبل أعضاء المؤسسة التي تميزها عن غيرها، وتتكون من مجموعة القيم، والمعتقدات، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها"⁷.

¹ محمد عجيلة، محمد مولود غزيل، أخلاقيات وثقافة الجودة في منظمات الأعمال: رؤية مستقبلية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، 2016، ص 156.

² يوسف جوادي، إدارة الموارد البشرية وقيمتها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية: نموذج هوفستيد الرباعي الأبعاد للثقافة إطار للتحليل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 31/30، 2013، ص 148.

³ نوري الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة أبحاث نفسية والتربوية، المجلد 3، العدد 10، 2017، ص ص 616-617.

⁴ كمال بوالشرش، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁵ سارة لياس، مراد بومنقار، مرجع سبق ذكره، ص 7.

⁶ كمال بوقرة، الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية والنماذج الحديثة، مجلة الإحياء، المجلد 14، العدد 1، 2013، ص 122.

⁷ مروان محمد النور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص 191.

في حين أضاف "PH. Bernoux" بأن "الثقافة التنظيمية تكمن في مدى قدرة المؤسسة على أن تكون مؤسسة اجتماعية ناحتة للهوية ومنتجة للثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء وليست مجرد الانتساب الإداري لها"¹.

في حين أوضح كل من التعريفين التاليين أن الثقافة التنظيمية هي قوة خفية تساعد على تسيير المؤسسة واندماج الموظفين الجدد، حيث عرفها "Shafaritz" بأنها "تلك الثقافة الموجودة في المؤسسة وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافات الاجتماعية، فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، المدركات الحسية، الأشكال السلوكية وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها"²، وهذا ما أكده آخرون بأنها "القواعد الضمنية وغير المكتوبة للحصول على مكانة في المؤسسة، والقيم التي يجب أن يتعلمها الوافد الجديد لكي يصبح عضوا مقبولا، أي الطريقة التي نعمل بها الأشياء في المؤسسة"³.

وعليه يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية كالمجسم المصغر للمجتمع فهي عبارة عن نظام متكامل ومستمر من العناصر المادية وغير المادية يستمد وجوده من القادة والمؤسسين، ويسعى للبرجعة الجماعية للعقل البشري لنقل التجارب والمعارف ويساعد على الاندماج ورفع الولاء بين أفراد المؤسسة الواحدة، وهذا ما يكسبها ميزة انفرادية في محيطها.

وبتحليل التعاريف المتعددة والسابقة الذكر للثقافة التنظيمية نستخلص وجود العديد من الخصائص المميزة لها، نلخص معظمها في الآتي⁴:

- إنسانية: إذ تشكل المعارف والحقائق والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة والتي يصنعها ويبدع عناصرها ويرسم محتواها؛
- مكتسبة: فيتم تعلمها بالتفاعل مع عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة وكذلك البيئة الخارجية؛
- الاستمرارية والثبات النسبي: فتعتبر من العناصر التي يتم تناقلها عبر الأجيال في المؤسسة رغم ما تتعرض له المؤسسات من مشاكل واضطرابات؛

¹ طارق تواتي، مرجع سبق ذكره، ص 142.

² بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقات بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، المجلد 2، العدد 2، 2003، ص 71.

³ بختة بطاهر، أمين مخفي، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كلور وتوزيع الأدوية فرع مستغانم، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2018، ص 252.

⁴ رؤوف كعوان، القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الجزائرية، مجلة الحقيقة، المجلد 15، العدد 36، 2016، ص ص 318-319.

- تراكمية: فيترتب على استمرار الثقافة التنظيمية تراكم السمات الثقافية والعناصر المكونة لها عبر فترة من الزمن؛
- الانتقالية: فيتم تراكم الخبرات إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكون لها بصورة كبيرة ومتنوعة؛
- القابلية للانتشار: وذلك من خلال الاحتكاك والتواصل.

ويضيف الباحث "نشوان محمد عبد العالي" على النقاط السابقة خصائص أخرى، تتمثل في الآتي¹:

- تكاملية: أي أنها تتجه باستمرار نحو خلق الانسجام بين عناصرها، مما يعني أن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي؛
- متغيرة ومتطورة: أي أنها لا تنتقل كما هي وإنما تفقد أثناء تطورها ملامح قديمة وتكتسب ملامح جديدة في الوقت نفسه، مما يجعلها في تطور وتغير مستمر؛
- متكيفة: بمعنى أنها مرنة تستطيع التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع متطلبات البيئة الجغرافية والثقافات المحيطة.

إلا أن كل من التعاريف المتعددة والسابق ذكرها والتي تبين أن الثقافة التنظيمية هي مستمدة من القائد/المؤسس المؤسسة أو هي في سياق مخالف مجتمع مصغر مبرمج ومؤثر في العقل البشري، وبالرجوع إلى الخصائص التي تبين وتؤكد في نفس الوقت أنها مكتسبة، تراكمية وانتقالية تتميز بالثبات النسبي، يتم طرح تساؤل جوهري هل للمؤسسة ثقافة أم هي في حد ذاتها ثقافة؟ وهنا نجد اختلاف وتعدد في الآراء التي تناقش، تحلل وتفسر هذه التوجهات. فنجد أن الشق الأول من السؤال للمؤسسة ثقافة يعود أصله إلى النظريات التنظيمية حيث يبرز مفهوم الثقافة في هذه النظريات من خلال توجيهين رئيسيين، الأول يعتبر الثقافة التنظيمية متغيراً ونسقاً فرعياً من النسق الكلي للمؤسسة، فهي متغير يجب وصف محداداته واطهار تفاعلاته المختلفة، أما التوجه الثاني فيعتبرها وسيلة لتمثيل المؤسسة كثقافة وهذا التوجه يمثلها خاصة بالتيار الانثروبولوجي للمؤسسات.

أما بالنسبة للشق الثاني من السؤال فإن المؤسسة هي ثقافة في حد ذاتها لأنها تنتجها، فهي تنتج منتجات مادية وخدمات يمكن أن تكون معنوية كذلك، ومن خلالها يتحدد نوع من القيم الثقافية التي تميزها عن الآخرين، وتشكل هذه الثقافة من الأساطير والعادات، التقاليد والرموز، الإشارات ونظام من الحتميات الذي يحدد بدور

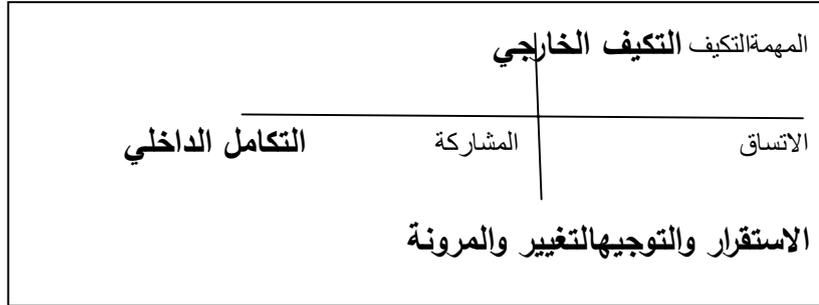
¹ نشوان محمد عبد العالي، الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة الانحرافات الستة Sigma 6 بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، 2018، ص 121.

كبير نمط تسييرها، فهي إذن حسب هذا المنظور وسط ثقافي من حيث كون الثقافة من متوجاتها الفرعية والتي تعتبر أكثر من ضرورة للفهم الكلي لها، فهي وسيلة غير مباشرة للاعتراف بها¹.

وبالإجابة على التساؤل الأول يظهر لنا تساؤل آخر هل ما نلاحظه داخل المؤسسة مظاهر ثقافية أم ثقافة في حد ذاتها؟، فيمكن القول أن الثقافة من ناحية تظهر من خلال مجموعة من الاشارات كالإدراك العام للمهنة، لسيرورة الإنتاج القديم والحديث، توسع المؤسسة، تقسيم الموظفين والفئات العمرية وهذه كلها عوامل خارجية، أما الداخلية فتتمثل في تطور البنية والمنتجات والتاريخ الاجتماعي والشخصيات الكبرى التاريخية، إضافة للتواريخ الهامة في حياة المؤسسة، ومن بين العوامل الأخرى هناك الرموز الثقافية للمؤسسة كالقيم المصرح بها عبر الوثائق والمشاريع والخطابات، الرموز اللفظية كاللغات الخاصة واللهجات وطريقة الكلام، إضافة إلى الرموز المادية كالشعائر وعادات اللباس والمكاتب وغيرها، وفي الأخير هناك ما يسمى بصورة المؤسسة، ومن هنا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تسهل من عملية التكيف مع البيئة وتجاوز الأزمة المؤسساتية².

كما أن دراسة الثقافة التنظيمية تبين وجود العديد من سماتها، إلا أن التعمق فيها يؤدي إلى التساؤل عن طبيعة العلاقة بين هذه السمات وهل يمكن الإقرار بتعارضها؟، وهذا ما يحلله النموذج التالي:

الشكل 2. النموذج النظري لسمات الثقافة التنظيمية



Source :Daniel R. Denison, Aneil K. Mishra, **Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness**, Organization Science, Vol 6, No 2, 1995, p 216.

يوضح الشكل السابق السمات الأربعة للثقافة التنظيمية في اطار مصمم للإقرار بتناقضين، الأول التناقض بين التكامل الداخلي والتكيف الخارجي والتناقض الثاني بين التغيير والاستقرار،

¹ جمال بن زروق، **الاتصال التنظيمي**، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 3، العدد 6، 2010، ص 236.

² المرجع السابق، ص 237.

فالأولي يعتبرها الغراء الذي يربط المؤسسة ببعضها البعض، والثاني يعتبرها جزءاً مركزياً من عملية التغيير¹، فكل من المشاركة والاتساق يركزان على ديناميكيات التكامل الداخلي، في حين تعالج المهمة والتكيف ديناميكيات التكيف الخارجي، وهذا ما يتفق مع الملاحظة التي قدمها "Schein, 1990" التي مفادها أن الثقافة يتم تطويرها كمؤسسة تتعلم كيفية التعامل مع المشاكل المزدوجة للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، إضافة إلى ذلك فإن المشاركة والقدرة على التكيف تصف السمات المتعلقة بقدرة المؤسسة على التغيير والمرونة، في حين أن الاتساق والمهمة تسهم في قدرة المؤسسة على أن تظل مستقرة ويمكن التنبؤ بها مع مرور الوقت وهو جوهر التناقض².

ويمكن توضيح قدرة المؤسسة على التكيف خارجي والتكامل الداخلي، من خلال النقاط التالية³:

- مرونة الأداء؛
- الاعتماد بحتمية التغيير؛
- استعداد الموظفين لإحداث التغيير؛
- الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر؛
- الاتصال المفتوح والاعلام الداخلي الفعال.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في المؤسسة

الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتاريخ المؤسسة الفريد، هذا الارتباط يجعل منها تراثاً نادراً يصعب تقليده⁴، ويرى العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تلعب أدواراً مهمة للمؤسسة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوجه سلوك الموظفين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة وخاصة القضايا الأخلاقية والسلوكية، كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية والاعتزاز وبالتالي يمكن أن تمثل محفزاً للأداء وللعمل، وتلعب الثقافة دوراً مهماً في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها الموظفون خلال سلوكهم وعملهم اليومي⁵، وهنا تبرز كل من أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في المؤسسة.

¹ Ellen Martins, Nico Martins, An Organizational Culture Model to Promote Creativity and Innovation, SA Journal of Industrial Psychology, Vol 28, No 4, 2002, p58.

² Daniel R. Denison, Aneil K. Mishra, op cit, p 216.

³ ثامر هادي عبود الجنابي، أثر الثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي بحث ميداني في شركة المحافن الطبية في بابل، Journal of Pure and Applied Sciences، University of Babylon، المجلد 26، العدد 6، 2018، ص 188.

⁴ Jay B. Barney, Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, The Academy of Management Review, Vol 11, No 3, 1986, p661.

⁵ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 183.

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

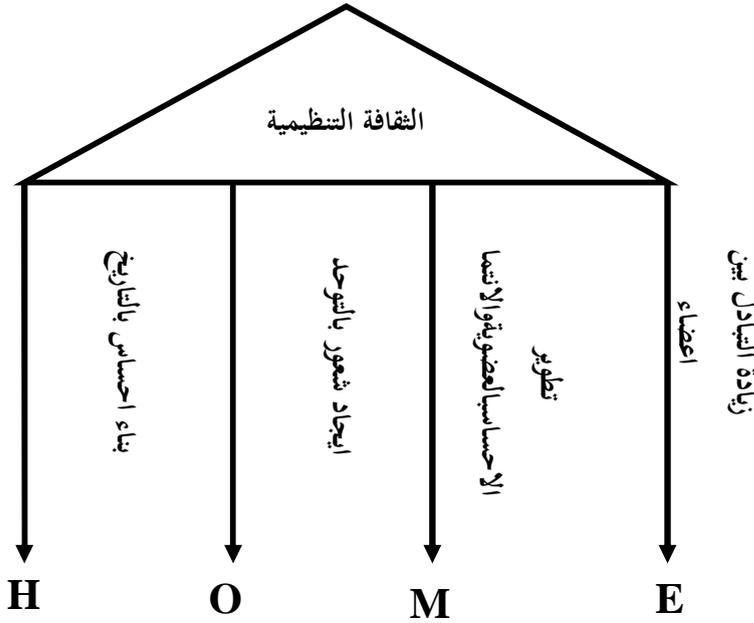
تعتبر الثقافة التنظيمية كأرضية مشتركة لتغيير الأحداث وفهم القضايا ومعرفة ما هو متوقع وعليه تتلخص أهميتها فيما يلي¹:

- الثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة للطريقة التي تتم بها الأشياء، وبذلك تساعدهم على التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة؛
- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت وتضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية إطار جامع للعديد من العناصر المادية وغير المادية التي تمثل الآليات الموجهة لسلوك الأفراد في العمل والمحفزة لهم؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة قوية تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية في ظل الانفتاح والتطور التكنولوجي واندماج المؤسسات، كما تعتبر الأساس لنجاح عملية التطور والتحول والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المؤسسات؛
- تساهم في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات بحكم المعرفة المسبقة بالمشكلات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى ذلك قد تؤدي الثقافة التنظيمية إلى إعاقه عمل المؤسسات وذلك عند تعدد أنماط الثقافة التنظيمية في المؤسسة الواحدة، إذ يؤدي ذلك إلى اختلاف وجهات النظر ويؤدي إلى الصراع وإعاقه تحقيق الأهداف المطلوبة.

يحاول الكاتب من خلال ماسبق أن يبين أن للثقافة التنظيمية العديد من المزايا خاصة فيما يتعلق بالتوجيه، التحكم وخلق المرونة اللازمة للمؤسسة من أجل قدرتها على الاستمرار والنمو وذلك في ظل البيئات الحالية شديدة المنافسة وسريعة التغيير، إلا أنه أهمل الأهمية الكبيرة للثقافة التنظيمية في التأثير على الموظف المنتمي لها، وهذا ما أشار له كل من الكاتب "طاهر محسن منصور الغالي" والباحثان "يمينة غضاب، كمال بلخيري" في وصفهم للثقافة التنظيمية بالمنزل أو البيت وهو ما أصطلح عليه باللغة الإنجليزية بـ "HOME"، والذي يعطي شعوراً عائلياً للموظف، وقد لخص هذه الأهمية بأربع نقاط يوضحها الشكل التالي:

¹ علي حسون فندي الطائي، عبد المنعم كاظم حمادي، مروة جعفر صادق، تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي: بحث ميداني في دوان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، مجلة كلية مدينة العلم الجامع، المجلد 8، العدد 1، 2016، ص8.

الشكل 3. أهمية الثقافة التنظيمية



المراجع: يمينة غضاب، كمال بلخيري، آليات توطين الثقافة المؤسسية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة مقاربات، المجلد 5، العدد 3، 2019، ص 272.

حيث أن لكل حرف من الأحرف المشكل لكلمة "HOME" لمعنى ودلالة، مبين في النقاط التالية¹:

- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل والمثابرة والأشخاص البارزين في المؤسسة؛
- إيجاد شعور بالتفرد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي؛
- تطور الإحساس بالانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، حيث تعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للموظفين وتدريبهم وتطويرهم؛
- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ثانيا: دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 183.

تلعب الثقافة التنظيمية لما لها من أهمية دورين أساسيين في المؤسسة يتمثلان في الدور الداخلي والدور الخارجي، مبينة فيما يلي:

1. الدور الداخلي للثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية دور مهم جدا داخل المؤسسة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل مؤسسة واحدة، يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك، ويرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الاتحاد، وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والاختلاف وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج الموظفين داخل المؤسسة ويظهر ذلك بشكل جلي عند دخول موظفين جدد للمؤسسة الذين يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسة، ومنه فالثقافة التنظيمية تعمل بمثابة الصمغ/الاسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة ببعضهم ببعض¹.

إضافة إلما سبق ذكره فإن الدور الداخلي للثقافة التنظيمية لا يختصر فقط على ربط الأفراد وتسيير سلوكياتهم بل يتعدى ذلك لأدوار أخرى متعددة ولا تقلعنها أهمية، فهي تساهم في تسيير المؤسسة بالإضافة إلى المساعدة في النجاح خططها الاستراتيجية، كذلك دعم السلوكات الأخلاقية للأفراد مع تحفيزهم على العمل... إلخ، ويمكن باختصار شرح هذه الأدوار في النقاط التالية²:

- **الدور التحفيزي للثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافة التنظيمية الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز المؤسسة عن غيرها، فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل ويدفع الأفراد نحو التقدم ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز، خاصة المعنوية منها من خلال المعايير والقيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوك الفرد وتجعله مضبوطا، فتحفز السلوك المرغوب فيه وتعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب، حتى يندمج الفرد في المجموعة وتدخل كل المعايير والقيم الإيجابية ويتجنب السلبية منها ليحصل دائما على المكافآت والحوافز التي تكون إما لإشباع الحاجات المعنوية أو المادية؛
- **الدور التسييري للثقافة التنظيمية:** إن التسيير في المؤسسات يعتبر جانبا مهما في إدارة المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية، فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² سومية سعال، الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد 1، العدد 3، 2016، ص ص 389-391.

ومهارة، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكاته وتصرفاته، تدعمهما في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات؛

- **الدور الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:** إن الوعي بثقافة المؤسسة وبنائها بطريقة أكثر كفاءة يساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمؤسسة، فالثقافة ترتبط بالإدارة الاستراتيجية بقوة، حيث أن التعديل في إحدهما لا بد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى، فالمعتقدات والقيم والتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية، إذ نجد أن هذه المعتقدات تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المؤسسة؛

- **الدور الأخلاقي للثقافة التنظيمية:** إن غياب ثقافة تنظيمية سليمة يؤدي إلى غياب أخلاقيات الأعمال الذي بدوره يؤدي إلى تفشي الفساد، ومع التكرار ومرور الزمن لا شك أن هذه السلوكيات غير المحبذة تصبح ثقافة راسخة وقيم لا يمكن للموظفين الاستغناء عنها في ظل عدم توفر أهداف رادعة لمنع ظهور مثل هذه السلوكيات¹، ولأن تعزيز ثقافة المؤسسة بالجانب الأخلاقي يرسخ الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ويقلل الحاجة للرقابة، ويحفز الموظفين على التعاون دون الحاجة لرقب أو قويم، فعلى المؤسسة خلق آليات لتعزيز أخلاقيات الأعمال منها الرقابة الذاتية، والانتقال من الدفاع عن المبادئ إلى الالتزام بها، الترسخ من خلال التقدير والمكافآت، من خلال الاهتمام بأخلاقيات النخبة القيادية الرسمية والغير رسمية².

2. الدور الخارجي للثقافة التنظيمية

¹ بلخير بساس، استراتيجيات التوظيف والتكيف الاجتماعي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 3، العدد 9، 2014، ص 99.

² محمد لطرش، آليات تنمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 4، العدد 8، الجزء 2، 2017، ص 65.

تلعب الثقافة التنظيمية دور مهم في رسم وتعيين حدود المؤسسة، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز في المحيط الخارجي، وذلك انطلاقاً من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين الموظفين¹.

كما أن للثقافة التنظيمية دور مهم في دعم الميزة التنافسية وترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد داخل المؤسسة الواحدة باعتبارها من أهم المتغيرات التي تفرضها البيئة الحالية، وهو ما يهمله العديد من الكتاب من أهل الاختصاص، والذي يمكن شرحه في الآتي:

- **دور الثقافة التنظيمية في دعم الميزة التنافسية:** إن الثقافة التنظيمية تعطي للمؤسسة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب التعامل مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وكذا من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطر والعمل الجاد واحترام الآخرين وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام، وكذلك تحقيق ميزة تنافسية بين الأفراد في المؤسسة الواحدة وبين المصالح والوحدات، فنجد أن الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على إشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة².

- **دور الثقافة التنظيمية في دعم المسؤولية الاجتماعية:** تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها مسؤولية المؤسسة الأخلاقية تجاه مجاميع أصحاب المصالح الذين يتأثرون بصورة مباشرة بأنشطة المؤسسة، كما أنها تمثل الالتزام المستمر اتجاه المجتمع بالأخذ بعين الاعتبار توقعاته وتطلعاته، من خلال القيام بالأنشطة الاجتماعية مثل توفير ظروف عمل صحية، معاملة كريمة للموظفين، الأمانة والمصادقية مع الزبائن والمنافسين، وأيضا السعي لتوفير الحماية والحفاظ على البيئة وإنتاج السلع والخدمات التي تخدم المجتمع

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سبق ذكره، ص 60.
² سومية سعال، مرجع سبق ذكره، ص 390.

بأقل تكلفة وبجودة عالية دون الإضرار بالآخرين وبما يتجاوز الحد الأدنى من الأذعان للقوانين واللوائح المفروضة على المؤسسة¹.

¹ محمد جابر هادي الظالمي، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية، دراسة استطلاعية لإزاء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في كربلاء ، بابل، النجف، الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد1، 2016، ص 15.

المبحث الثاني: جوانب أساسية في الثقافة التنظيمية

من الملاحظ بعد دراسة تاريخ الثقافة التنظيمية وجود سلسلة متنوعة من الآراء التي تصنف أنواع الثقافة التنظيمية وفقا لمعايير مختلفة، تختلف هذه الأخيرة بالاختلاف أثارها على المؤسسة والغاية المراد دراستها أو التوصل إليها، كما تتميز الثقافة التنظيمية بتعدد العناصر المكونة لها، والتي تتأثر بعدة عوامل من أهمها الخصائص الفردية للموظف، بالإضافة إلى أن لهذه الثقافة العديد من الوظائف التي تحقق لها التوازن بين الاستقرار والمرونة، وهذا ما أدى إلى الاهتمام بالبحث عن طرق قياسها من خلال مدخلين الأول كمي والثاني نوعي.

لذلك فقد حاولنا من خلال هذا المبحث دراسة أنواع الثقافة التنظيمية، مكوناتها، بالإضافة إلى وظائفها وطرق قياسها، لتتوصل في الأخير إلى تحليل كيفية بناء الثقافة التنظيمية بدأ من تعيها وصولا إلى استدامتها وذلك من خلال أربع مطالب.

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

أصبح من الشائع أن يميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافة التنظيمية وذلك حسب عدة معايير ولكل نوع من هذه الأنواع تأثير على المؤسسة، والمبينة في النقاط التالية¹:

أولا: حسب معيار مدى القوة

ووفقا لتصنيف "Hodge & Anthony, 1991" نجد الثقافة الضعيفة والثقافة القوية، ففي الثقافة القوية نجد هناك عاملان أساسيان يحددان درجة القوة درجة الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات من جهة وشدة تمسك أعضاء هذه المؤسسة بهذه القيم والمعتقدات من جهة أخرى، في حين أن الثقافة الضعيفة والتي هي على عكس الثقافة القوية إذ لم يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة، فإن الموظفين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها، وبهذا يصبح هؤلاء الموظفين يسرون في طريق مبهم غير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي وشعورهم بالعزلة والإحباط.

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57.

وإذا كانت الثقافة التنظيمية القوية توفر الثبات للمؤسسة فإنها بالمقابل قد تقف عائقا أمام التغيير، ويرى بعض الباحثين على غرار "Drucker" ضرورة وجود ثقافة مثالية للمؤسسات الراغبة في النجاح من خلال المدخل الموقفى الذي يقوم على التكيف مع الظروف التي تمر بها المؤسسة¹.

ثانيا: حسب درجة الاتفاق

تمثل الثقافة الرئيسية في القيم الأساسية التي يتفق أغلبية أعضاء التنظيم عليه وتشكل هوية واضحة للجميع، أما الثقافات الفرعية فتتمثل في القيم السائدة في الأنظمة الفرعية المكونة للتنظيم والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى، وكلما تعددت هذه الثقافات كلما أثر ذلك سلبا على فاعلية التنظيم².

ثالثا: حسب درجة التكيف

الثقافة المرنة" التكيفية" والتي تركز على رضا الزبون وبالتالي فهي دائما تدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمؤسسة بالنمو والتطور، كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن وجود ثقافة مرنة في المؤسسة لا يتنافى مع قوة هذه الثقافة، إذ أن الثقافة التنظيمية القوية لن تكون ناجحة ولها تأثير إيجابي على المؤسسة إلا إذ ساعدت على التكيف مع البيئة الخارجية، والثقافة القوية التي لا تشجع على التكيف قد تكون مدمرة للمؤسسة بأكثر مما تفعل الثقافة الضعيفة، أما النوع الثاني من الثقافة فهو الثقافة الجامدة التي تتسم بالحذر ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات، ونجد مثل هذه الثقافات الجامدة من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع وكذلك سوء انتقال المعلومات، وتتميز أيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومثبته للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة خاصة في حالات إحداث التغيير.

رابعا: حسب درجة الرسمية

يوجد نوعان أساسيان للثقافة غير الرسمية وتستند إلى الحاجة الاجتماعية للجماعة والمعايير والقيم الشائعة فيما بينهم، وتنعكس في التجمعات الودية الأخوية حيث يشعر كل فرد بالتزام أخلاقي تجاه المؤسسة مما

¹ نبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010-2011، ص 50.
² محمد قاسم القريوتي، نظرية المؤسسة والتنظيم، الطبعة 2، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 380.

يؤدي إلى تعزيز ولائهم وبناء علاقات تبادلية مشتركة بعيدة عن المصالح الذاتية المنفردة، أما الثقافة الرسمية فتستند على العلاقات المادية التي تنشأ خلال العمليات اليومية الحاصلة بين الأفراد، لدى فإن علاقة الفرد بالمؤسسة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط، وأن الالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء، على أن تقدم المؤسسة وعدا للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة في الأرباح¹.

خامسا: حسب درجة التركيز

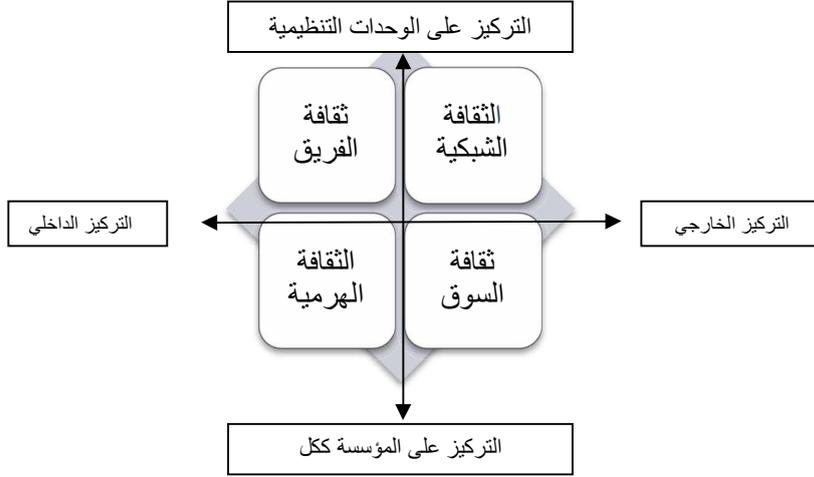
حيث صنف هذين الباحثين "Mizutani&Tomioka, 2003" الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع، وكل نوع من هذه الأنواع يتضمن عددا من القيم التنظيمية وذلك بالاستناد إلى بعدين هما اتجاه التركيز (تركز بعض المؤسسات توجهها نحو الداخل فهي تميل إلى بلوغ الكفاءة والتميز في عملياتها الداخلية، كما تركز مؤسسات أخرى في عملياتها نحو الخارج من خلال تركيزها على الاختلاف والتفوق لمنتجاتها وخدماتها في السوق)، ووسيلة البلوغ (في سعيها لبلوغ اتجاه التركيز تعطي بعض المؤسسات وزنا كبيرا للمؤسسة ككل من خلال التركيز على السلطة والرقابة ونظم التوظيف، على العكس من مؤسسات أخرى تقيم وزنا كبيرا للأقسام المنفردة من خلال التركيز على المرونة والعلاقات الشخصية)، والأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية كالآتي²:

1. الثقافة الشبكية: وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية وهي الاستقلالية، روح التخصص، الابتكار، تبني المخاطر وعدم القبول بالوضع التقليدي الحالي؛
2. ثقافة الفريق: وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي الشعور بالعضوية، روح العائلة، التسلسل القبلي، التماثل والانسجام والتماسك؛
3. الثقافة الهرمية: وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي الأمر والرقابة، اتباع القواعد، الهرمية العسكرية، السلطة والطاعة والمعايير؛
4. ثقافة السوق: وتتضمن القيم التنظيمية المتعلقة بإنجاز الهدف، التوسع، قانون السوق والتمايز.

الشكل التالي يبين تصنيف "Mizutani&Tomioka" للثقافة التنظيمية، كالآتي:

¹ بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009، ص 361.
² إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 614-615.

الشكل 4. تصنيف "Mizutani&Tomioka" للثقافة التنظيمية



المرجع: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 614.

سادسا: من حيث المناهج

يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية من حيث المناهج حسب النموذج الشهيرة الذي اقترحه " Charles Handy, 1985" والذي تعرف على أربعة أنواع من الثقافة، مبينة في النقاط التالية¹:

1. **ثقافة الدور:** وهو نموذج بيروقراطي كلاسيكي للمؤسسة حيث يكون الهيكل مكون من طبقات متعددة هرمية، وتقوم كل طبقة أو مستوى برفع تقريره للمستوى الأعلى، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في اطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد، فالغموض من أي نوع يؤدي إلى تهديد كبير وكتيجة للقواعد الرسمية واللوائح والإجراءات التي ينبغي الالتزام بها، وفي ظل وجود هذه الخصائص فليس مما يثير الدهشة أن دور الثقافات لا يعتبر من العوامل المؤدية إلى جعل الأفراد مبتكرين فعليين، وهذا الدور يعمل جيدا في ظل البيئة المستقرة التي يمكن التنبؤ بها؛
2. **ثقافة القوة:** غالبا ما يتواجد في المؤسسات التي حققت نموها في إطار شخص قوى متسلط، والهيكل يشبه نسيج العنكبوت حيث يقع العنكبوت في منتصف شبكة النسيج، إن المركز والطاعة والرقابة من الأمور التي تحظى بقيمة عالية مثلما هو الحال في ثقافة الدور ولكن ليست مثل البيروقراطيات

¹عباس سمير، الثقافة التنظيمية بين الممارسة والتصور، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 1، العدد 6، ديسمبر 2013، ص ص 75-77.

الكلاسيكية، ففي ثقافة القوة نجد أن السلطة المركزية تميل إلى العمل من خلال قرارات معدة بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة وليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح؛

3. **ثقافة المهمة:** تكون مصحوبة بالهياكل التي تأخذ شكل المصفوفة وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل الخاصة بالمشروع والاتصالات الجانبية وليس الرأسية وإعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة، حيث تعتبر الأكثر تشجيعاً ومحابة للابتكار، ويتم وصفها بشكل روتيني كنوع نموذجي من جانب كتاب الإدارة المشهورين والأكاديميين؛

4. **ثقافة الفرد:** ويرتكز على استقلالية الشخص والعلاقات بين الأفراد فوق كل شيء آخر، لذلك فهي مصحوبة بهياكل غير رسمية على درجة كبيرة من عدم المركزية حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال محاسبة تبادلية وبسبب تعظيم الحرص الشخصي نجد أن ثقافة الشخص يمكن أن تساعد على تحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع الفردي.

سابعاً: حسيمة التوجه العام:

وجاء هذا التصنيف حسب النموذج الذي قدمه "Wallache, 1983"، والذي حصر أنواع الثقافة التنظيمية في الثقافة البيروقراطية، الثقافة المرنة، الثقافة الإبداعية والثقافة المساندة¹، والمبينة فيما يلي:

1. الثقافة البيروقراطية: ينظر إلى الثقافة البيروقراطية كميزة فريدة ترتبط بالمؤسسات الحكومية،

فهيتستمسبأسلوبإدارياستبدادينسببياً، درجة عالية من التحكم، الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، البحث عن الأفراد للاستقرار، مبادرات محدودة وصنع القرار مركز ي²، فهي لا يمكن أن تؤدي إلى خلق نظام أداء مرّن، علاوة على ذلك لا يمكن أن تؤدي إلى الروح والتعاون في تنفيذ الوظائف وبالتالي عدم قدرة الموظفين على تنفيذ وظائفهم بشكل جيد ولا شيء غير وظائفهما الأساسية³؛

2. الثقافة المرنة: وهي التي تأخذ بعين الاعتبار التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، وتكون موجهة نحو

المستقبل ولديها القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة والانحراف على المسارات المحددة مسبقاً، فهي تعد

¹ رفيق مرزوقي، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة A.M.C بالعلمة سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018/2017، ص 32.

² Hendryadi, Suratna, Suryani, Budi Purwanto, Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services, Cogent Business & Management, Vo 6, No 1, 2019, p3.

³ Syahri Nehru Husain, Bureaucracy Culture of Public Service, European Journal of Research in Social Sciences, Vol 3, No 4, 2015, p 21.

مصدرا مهما للحصول على ميزة تنافسية في بيئة الأعمال¹، وتتميز هذه الثقافة بتعزيز الحرية داخل المؤسسة، ومشاركة الموظفين فضلا عن تمكينهم، وكذا إنشاء فرق ذاتية التوجيه مع التركيز على الابتكار والإبداع²؛

3. **الثقافة الإبداعية:** وتخص المؤسسات ذات البيئة المساعدة على الإبداع، حيث يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، كما تشجع هذه الثقافة على تبني الحلول للإبداعية ودعمها وتنفيذها³؛

4. **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة والمساعدة بين الموظفين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة، وقد حددت "Bailyn, 1977" ثلاث خصائص لهذه الثقافة تتمثل في مرونة جدول العمل ومرونة العمليات وكذا فهم القيادة بأن احتياجات الأسرة مهم⁴، وذلك من حيث معاملة الموظفين كرامة واحترام، والقيام بتدريب كل موظف بشكل شامل، وتشجيعهم على استخدام مبادرتهم الخاصة وإبداعاتهم بأداء مهامهم، ووضع توقعات أداء معقولة، ووضحة واستخدام مجموعة كاملة من المكافآت والعقاب بل بفرص عالية الأداء، ومنح الموظفين ما يكفي من الاستقلالية للتميز والتفوق المساهمة⁵، حيث أثبتت الدراسات أن بناء ثقافة تنظيمية مساندة يساعد المؤسسة على تعزيز الالتزام والتحفيز والتضامن والذي بدوره يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إلا أن هذه الثقافة المساندة القائمة على المكافأة والتعويضات، وفرص النمو (التدريب)، والاتصال والدعم الإرشافي يمكن أن تؤدي أحيانا إلى إزاحة الأهداف وتحويل انتباه الموظف من

¹ Roland Darlington Mbeba, Essence of a Flexible Organisational Culture to Influence Change in the 21st Century Organisation, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 5, No 7, 2014, p 663.

² Marco Alberto Núñez Ramírez, Roger Alejandro Banegas Rivero, Altayra Geraldine Ozuna Beltrán, Rosalva Irma Castro Álvarez, Valeria Carolina León Ramírez, Relationship Between Flexible Organizational Culture and Innovation Capabilities: The Moderating Effect of Rigid Organizational Culture, International Review of Management and Marketing, Vol 7, No 4, 2017, p 19.

³ Sandhyalya, The Role of Organizational Culture in Promoting Creativity and Innovation: A Review of The Literature, Multidisciplinary International Journal, Vol , No 1, 2015, p 13.

⁴ Francis Valerie, Supportive Organizational Cultures and Their Effect on Male Civil Engineers, The Australian Journal of Construction Economics and Building, Vol 4, No 1, 2004, p2.

⁵ Edward G. Eromafuru, Building and Sustaining Supportive Organizational Culture through Innovative and Strategic Leadership, International Journal of Humanities and Social Science, Vol 3, No 11, 2013, p131.

الأهداف التنظيمية إلى تطوير أهدافهم ومكاسبهم الشخصية، حيث أنه إذا أصبحت المعايير السلوكية وطرق عمل الأشياء أكثر أهمية، فيمكنها أن تلقي بظلالها على الهدف الأصلي للمؤسسة¹.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية ووظائفها

إن تعدد العناصر المكونة للثقافة التنظيمية هو ما يعطي المؤسسة صورة انفرادية تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس محيطها الاقتصادي، فهي تمثل هوية المؤسسات والعنصر القادر على تحقيق الاستقرار الداخلي والتكيف الخارجي خصوصا في ظل الضغوطات التي تفرضها كل من ثقافة الأفراد المنتمين لها وثقافة المجتمع الذي تعمل المؤسسة في ظله.

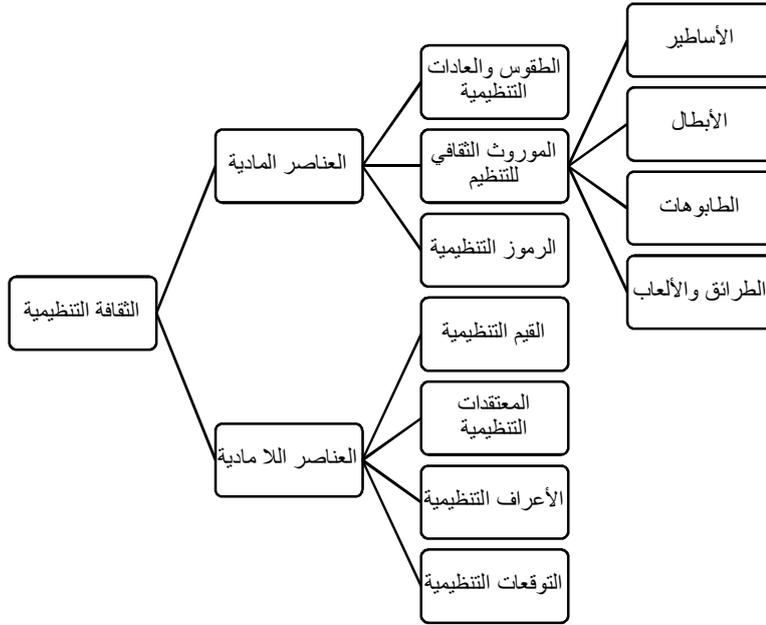
أولا: مكونات الثقافة التنظيمية

يحصر العديد من الباحثين مكونات الثقافة التنظيمية في الجزء المادي فقط ويهملون الجانب المعنوي أو اللامادي، حيث يحتوي مفهوم الثقافة على عناصر ضمنية مثل المعتقدات والقواعد، وعناصر واضحة مثل الهيكل والممارسات... الخ، وهذا ما جمعها النموذج الثقافي الذي أنشئ في الأدب والذي يشار إليه بشكل متكرر، وهو نموذج الثقافة على ثلاثة مستويات كما تم تأليفه "Schein, 1990"²، والشكل التالي يوضح مكونات الثقافة التنظيمية كما يلي:

¹ Elvis Asiedu, Supportive Organizational Culture and Employee Job Satisfaction: A Critical Source of Competitive Advantage: A Case Study in a Selected Banking Company in Oxford, a City in the United Kingdom, International Journal of Economics, Vol 4, No 7, 2015. p2.

²Eva Hartl, Thomas Hess, The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study, Twenty-third Americas Conference on Information Systems, Boston, 2017, p2.

الشكل 5. مكونات الثقافة التنظيمية



المرجع: نسيمه بومعرف، معالم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعناصر التنظيمية في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 6، العدد 27، 2017، ص 221.

ومن خلال الشكل أعلاه نلاحظ امكانية تقسيم مكونات الثقافة التنظيمية إلى قسمين أساسيين يحتوي كل منها على عدة مكونات، والتي يمكن توضيحها في العناصر التالية:

1. **المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية:** ونعني بها تلك العناصر التي لا نستطيع ادراكها بحواسنا، حيث أنها تمثل الجزء أكبر من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة، وتتمثل فيما يلي¹:

- **القيم التنظيمية:** تعبر عن التفضيلات المشتركة التي تفرض في الجماعة، وتعرف أيضا بأنها هي التي تسمح لكل فرد في المؤسسة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتنحسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع المعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة، والذي يسمح بتصورالقرار ويسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من السبب في السلوكات، ويمكن أن تتخذ القيم شكلين²:

§ **شكل قولي:** وهي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة؛

§ **شكل غير قولي:** وهو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة (باقي نشاطاتها).

¹ زبير محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص، 169-167.
² عبد القادر خريبيش، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- **المعتقدات التنظيمية:** تتمثل في الثوابت الفكرية والإيديولوجية لدى الفرد والجماعة، والتي تحكم طريقة النظر للأشياء وتؤثر على رؤية الإنسان للحياة والآخرين ولا يعترتها التغيير عموماً¹؛
- **الأعراف التنظيمية:** يقصد بالعرف طائفة من الأفكار والآراء التي تنشأ في جو الجماعة وتمثل مقدساتها ومحرماتها، وتنعكس فيما يزاوله الأفراد من أعمال وما يلحظون إليه في الكثير من مظاهر سلوكهم الجماعي، أما في المؤسسة فالأعراف التنظيمية هي معايير يلتزم بها الموظفون في المؤسسة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل الالتزام بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة؛
- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يقصد به مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين أو العكس وكذا التوقعات من الزملاء الآخرين من حيث التقدير والاحترام المتبادل.

2. المكونات المادية: لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية)، إلا من خلال تلك العناصر

- **المادية للثقافة التنظيمية** والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بجواسنا، والمبينة فيما يلي²:
- **الطقوس والعادات التنظيمية:** هي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والمجموعات وقد تكون فريدة ومتميزة وبذلك تعكس الفكر الجماعي للمؤسسة وسلوكها ولا يشترط أن تكون مكتوبة، وقد عرفها البعض على أنها الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين الموظفين والإدارة، وتمثل الطقوس الاحتفالات في المناسبات واستقبال الموظفين وتكريم المبدعين وطقوس التقاعد وحفلات توزيع الهدايا والجوائز؛
- **الموروث الثقافي للمؤسسة:** ويقصد به تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة منها ما هو ايجابي وهو ما تحاول المؤسسة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي والتي تحاول المؤسسة التغاضي عليه لأنه مثبط لعمل الأفراد والمؤسسة ككل ويتجسد في الأساطير، والأبطال، والطابوهات، والطرائق، والألعاب؛
- **الرموز التنظيمية:** الرموز هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات، وهي الصورة الرمزية الممثلة للمؤسسة، كيفية إدارة الوقت واللغة المستعملة داخل المؤسسة¹.

¹ أحمد دروم، بلقاسم العسالي، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 1، العدد 1، 2010، ص 194.

² طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 185.

ويمكن القول أن تعدد واختلاف العناصر المشكلة لثقافة المؤسسة يعود إلى عدد من المرتكزات، ولعل أهمها يبرز في النقاط التالية²:

- الخصائص الفردية (الفرد العامل داخل المؤسسة)؛
- علاقة المؤسسة بالبيئة؛
- أهداف الأفراد والتوجيهات تجاه المؤسسة واتجاه الوظيفة؛
- الأنشطة الممارسة من قبل الأفراد والمؤسسة؛
- ثقافة المجتمع والأنماط السلوكية السائدة؛
- خصائص الاتصالات داخل وخارج المؤسسة.

ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية

تتعدد وظائف الثقافة التنظيمية نتيجة لتعدد عناصرها ولأهميتها البالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء، وقد حصرها الكاتب "زاهد محمد ديري" في النقاط التالية³:

- إن الثقافة التنظيمية تعطي المؤسسة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات؛
- تؤدي إلى التزام جميع الموظفين بالمؤسسة؛
- تؤدي إلى استقرار المؤسسة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهدافها المختلفة؛
- تحدد السلوك الذي يتبعه الموظفون في المؤسسة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم؛
- تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المؤسسة وأقسامها؛
- تؤدي إلى التأثير على فلسفة المؤسسة وكذلك تؤثر على رسالتها ورؤيتها؛
- تعمل كإطار مرجعي للموظفين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى لنشاطات المؤسسة وأيضاً استخدامه كمرشد للسلوك الملائم⁴.

¹ علاء الدين خبابة، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 3، العدد 5، 2016، ص 90.

² بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 314.

⁴ توماس وهيلن، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ت: مرسي محمود عبد الحميد، الصباغ زهير نعيم، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 185.

في حين يلخص آخرون أمثال "Helen Thomas David Hunger &" وظائف الثقافة التنظيمية في أربعة وظائف رئيسية، تتمثل فيما يلي¹:

- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة الموظفين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛
- تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب الأفراد الذين يقبلون هذه الثقافة؛
- تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛
- مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم: فالثقافة التنظيمية توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

المطلب الثالث: طرق قياس الثقافة التنظيمية

بما أن المؤسسات تعاني من العديد من المشاكل الثقافية في كيفية تحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي بالإضافة إلى محاولة تحقيق التوافق بين الاستقرار والتغيير، والتي تمت الإشارة لهم سابقا، هذا ما ألزم ضرورة البحث عن طرق لقياس هذه الثقافة من أجل القدرة على التحكم في عناصرها، ومفهوم قياس الثقافة التنظيمية "هو عملية تقييم وتحديد القيم والمعايير الثقافية السائدة لدى مجموعة معينة من خلال استخدام المدخل النوعي (المقابلة والملاحظة)، أو المدخل الكمي لقياس الثقافة التنظيمية (الاستبيان)"².

أولا: مداخل قياس الثقافة التنظيمية

من خلال تحليل التعريف السابق نستنتج وجود مدخلين لقياس الثقافة التنظيمية، الأول كمي والثاني نوعي، وتوضيح كلا النوعين يمثل فيما يلي:

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار الحامد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص ص 312-313.

² عامر علي العطوي، إلهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص 41.

1. المدخل النوعي: يعكس هذا المدخل وجهة النظر الداخلية لأعضاء المؤسسة، حيث يركز من خلاله الباحث على الملاحظة الدقيقة للمورد البشري، وبالتالي تتكون لديه رؤية واضحة وغنية بالتفاصيل عن مختلف عمليات المؤسسة، والتي تعكس في النهاية الثقافة التنظيمية السائدة بها، ورغم الإيجابيات والفوائد التي يتسم بها هذا المدخل غير أنه يؤخذ عليه ما يلي¹:

- أن الأبعاد الثقافية التي تحدد داخل بيئة واحدة هي خاصة ولا ترتبط بالضرورة بسياق بيئة أخرى؛
- عدم توفير معلومات متماسكة عن الثقافة التنظيمية وقابلة للربط مع مخرجات أساسية كالأداء التنظيمي مثلاً؛
- تحمل تكاليف مرتفعة من جهد ووقت في جمع ومعالجة البيانات.

2. المدخل الكمي: يعتمد هذا المدخل على الاستمارة كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة، ويتميز هذا المدخل بما يلي²:

- يمكن من إجراء المقارنات المتعددة بين المؤسسات؛
- دراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى؛
- تسهيل عملية تعميم النتائج المتوصل لها؛
- تحديد الأبعاد الأساسية التي تتصف بها الثقافة التنظيمية.

ثانياً: بعض النماذج الكمية لقياس الثقافة التنظيمية

سعى العديد من الباحثين لتطوير نماذج قادرة على قياس الثقافة التنظيمية، كون هذه الأخيرة كانت ومازالت تصنع الجدل لخصائصها المتباينة بين القابلية للتغيير المستمر والثبات النسبي، وكذا لصعوبة تحديد رؤية مشتركة، هذا ما يفسر وجود العديد من الدراسات، حيث نلاحظ أن الجدول أدناه عالج خمس نماذج خلال فترات زمنية متباينة، اختلفت جميعها في تحديد أبعاد أو الأنواع الأساسية للثقافة التنظيمية، والمبينة كما يلي:

¹ هدى بوحنيك، أثر الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية: دراسة حالة الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2016-2017، ص ص 31-32.
² المرجع السابق، ص 32.

الجدول 1. ملخص لأبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية

اسم نموذج القياس	الباحث	الأبعاد/الأنواع الأساسية
محافظة الثقافة التنظيمية Theorganizational culture profile(OCP)	O'Reilly, Chatman, Caldwell (1991)	1- الإبداع؛ 2- التوازن؛ 3- التوجه نحو النتائج؛ 4- احترام الموظفين؛ 5- العدائية؛ 6- التوجه للعمل الفرقي؛ 7- الاهتمام بالتفاصيل.
مقياس الثقافة التنظيمية Organizational Culture Inventory(OCI)	Cooke,Lafferty (1986)	1- الثقافة البناءة (الانسانية، الانجاز، الانتساب، وتحقيق الذات)؛ 2- الثقافة الدفاعية الكامنة (الموافقة، التقليد، الاعتمادية والتجنب)؛ 3- الثقافة الدفاعية الهجومية (التعارض، القوة، التنافس والاقتدار)؛
نموذج Goffee and Jones	Goffee, Jones (1996)	1- الشبكية (مؤازرة منخفضة، واختلاط عالي)؛ 2- الممزقة (مؤازرة منخفضة واختلاط منخفض)؛ 3- المرتزقة (مؤازرة عالية واختلاط منخفض)؛ 4- التشاركية (مؤازرة عالية واختلاط عالي).
نموذج Denison	Denison, Mishra (1995)	1- النظام (التحويل، توجيه الفريق، تطوير القابلية)؛ 2- التكيف (التغيير الخلاق، والتركيز على الزبون، التعلم التنظيمي)؛ 3- المهمة (الرؤية، توجه استراتيجي واضح، الأهداف والغايات)؛ 4- الاتساق (القيم، الاتفاق، التناسق والتكامل).
ادارة تقييم الثقافة التنظيمية Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	Quinn, Rohrbaugh, 1981; Quinn, Kimberly, 1984; Cameron, Ettington, 1988; Cameron, Freeman, 1991	1- الثقافة الهرمية؛ 2- الثقافة الإبداعية؛ 3- ثقافة القبيلة؛ 4- ثقافة السوق.

المراجع: عامر علي العطوي، إلهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة

القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص 45.

المطلب الرابع: بناء الثقافة التنظيمية (تغيير، خلق، استدامة)

إن خلق ثقافة تنظيمية جديدة أمر غاية في الصعوبة، إلا أن الأصعب هو في كيفية تغيير الثقافة القائمة خاصة إذا ما كانت ثقافة قوية، ودمجها في المؤسسة حتى يتم ترسيخها ثم توريثها للموظفين الجدد، وعملية بناء ثقافة تنظيمية جديدة تمر على ثلاث خطوات أساسية بدءاً من التغيير، فالخلق ثم الاستدامة.

أولاً: تغيير الثقافة التنظيمية

يعتبر التغيير كلمة ذات مدلول عظيم، فقد بين الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم أن الإنسان لا يمكن له أن يبني أي حضارة أو يصنع مستقبلاً ما لم يغير من نفسه أولاً ثم يسير جاداً لتغيير ما حوله، بقوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾¹ سورة الرعد الآية 11".

فقد أصبح شعار "غير الثقافة حلاً لمعظم المشكلات التنظيمية" محل اهتمام الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرة التغيير الثقافي على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي²، وفي نفس السياق يؤكد علماء الاجتماع "أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه" ذلك أن التغيير هو حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي، عن قصد أو غير قصد بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية أو بحكم الظروف، وقد يكون منظماً أو موسمياً وقد يكون بطيئاً أو سريعاً³.

إلا أن جعل التغيير وأثاره جزءاً لا يتجزأ من نسيج المؤسسة، ومتغلغلاً في كل جوانبها وعملياتها هو أصعب تحدي يمكن أن يواجهه في عملية التغيير بخطواتها المختلفة لتحقيق النجاح _إحداث التغيير المنشود_ ربما يكون عملاً سهلاً، أم الصعب فهو دمج ذلك في كيان المؤسسة وجعله جزءاً من نسيجها العام، أي من هيكلها وعملياتها، وتزداد تلك الصعوبة عندما يكون حجم وأثار التغيير كبيرة وجوهرية⁴.

وعليه يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه "عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمؤسسات، وبالتالي فإن نجاح التغيير في المؤسسات يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي

¹ زين يونس، ليلي بوحديد، التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 2، العدد 2، 2016، ص 178.

² يوسف خنيس، عبد القادر بن برطال، أهمية التغيير الثقافي في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 6، العدد 1، 2013، ص 163.

³ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الطبعة 1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 7.

⁴ دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي: دليل عملي ميداني لأساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، ت: معتز سيد عبد الله، الطبعة 1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 300.

الداخلي، فحسب دافيد ويلسون يبدو أن كلا من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها"¹.

والثقافة التنظيمية يجب أن تتغير بشكل تطوري وليس جذري والذي يهدف إلى حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع البيئة الداخلية، ويذكر "Bank, 1996" أن بقاء المؤسسة يعتمد على كيفية تكيفها لثقافتها مع بيئة العمل السريعة التغيير ومع متطلبات زبائنها².

1. وسائل تساهم في تغيير الثقافة التنظيمية

ولإنجاح التغيير الثقافي على مستوى المؤسسات على اختلافها لابد من وجود وسائل تساهم في تحقيقه، نذكر منها أربعة وسائل كالاتي³:

- **الإدارة عمل ريادي:** تعمل الإدارة على دعم قيم ومعتقدات ثقافية محددة بأسلوب يساعد على تغيير الثقافة وتطويرها، في هذه الحالة يرغب الأفراد في معرفة ما هو ضروري في العمل، من أجل ذلك يقومون بمتابعة الإدارة العليا بعناية فائقة من أجل اعتناق انماط ثابتة وأفعال منسجمة مع الثقافة التنظيمية؛
- **مشاركة الموظفين:** إن عملية إشراك الموظفين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له؛
- **المعلومات عن الآخرين:** يتولد لدى الأفراد الموظفين تكوين اجتماعي قوي وذلك من خلال المعلومات المتبادلة بين الأفراد الموظفين في المؤسسة؛
- **العوائد والمكافئات:** فالعوائد المادية والمعنوية "احترام، قبول وتقدير للفرد" على حد سواء شعور يغرس في نفس الفرد الولاء للمؤسسة التي يعمل فيها ويرفع من روحه المعنوية.

¹ يوسف خنيس، عبد القادر بن برطال، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² سندس رضويي خوين، قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية: بحث حالة في منظمة تعليمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 77، 2009، ص 101.

³ نعيمة بوكنتوم، أثر خصائص القيادة المبدعة في عملية التغيير الثقافي: دراسة استطلاعية لآراء عمال مؤسسة البناء المعدني البليدة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 9، العدد 1، 2018، ص 291.

أما الكاتب "Douglas.k. smith" فقد وضع عشرة مبادئ ينصح باتباعها لنجاح التغيير، نذكر من بينها ما يلي¹:

- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم الموظفين يساعد في سرعة أحداثه؛
- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الابداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة؛
- التركيز على الأفراد المتحابين مع التغيير وحثهم على مساعدة الآخرين على أحداث وتقبل التغيير واستيعابه، رغم أن مقاومة التغيير تكشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشاكل واتخاذ القرارات في المؤسسة.

2. مداخل تغيير الثقافة التنظيمية

كما تجدر الإشارة كذلك لوجود مدخلين لتغيير الثقافة التنظيمية القائمة في المؤسسة الأول يقضي بالانتقال من القمة إلى القاعدة والثاني من القاعدة إلى القمة، مع إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية عن طريق قيام الإدارة في المؤسسة باستخدام أحد أو كلا المدخلين، كما يلي²:

- **مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:** تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة السائدة من خلال تبنيتها للسلوكيات والقيم الجديدة بدءاً بنفسها، حتى تكون القدوة التي يحتذى بها الأفراد ويصدقونها ويؤمنون بأن أفعالها تعزز أقوالها، والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة، ولكن تبقى المشكلة الرئيسية لهذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من المؤسسة، وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة وبالتالي عدم استمرار الثقافة المستحدثة لفترة طويلة؛
- **مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):** تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية التغيير عن طريق المعلومات المتبادلة بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، وهذا سوف يولد لدى الأعضاء تكوين

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 120-121.

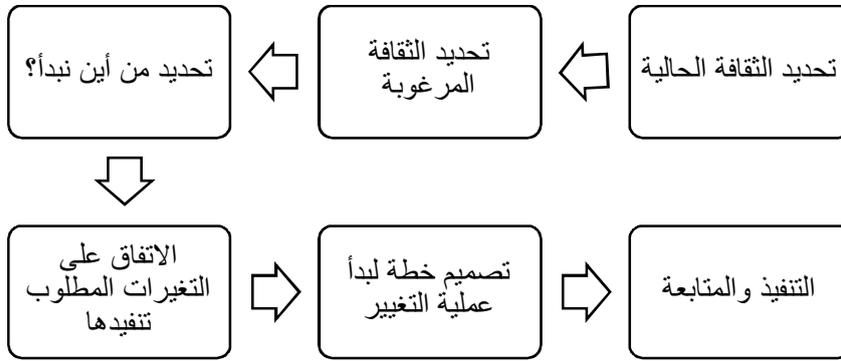
² زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء: دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف، الجزائر، 2015/2014، ص ص 46-47.

تصور اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة لديهم، ولكن المأخذ الوحيد على هذا المدخل بأن تنفيذه بطيء مقارنة بالمدخل السابق، ولكنه يدوم لفترة أطول ذلك لأن الموظفين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

3. مراحل عملية تغيير الثقافة التنظيمية

رغم أن الدراسات بينت أن التغيير في الثقافة التنظيمية يبدأ إما من القمة إلى القاعدة أو العكس من القاعدة إلى القمة أو كلاهما معاً، وذلك مدعماً بالعديد من الوسائل التي تساعد على نجاح عملية التغيير، إلا أن هذه العملية حتى تكون فعالة وقابلة للتطبيق على أرض الواقع يجب أن تمر على عدة مراحل وخطوات أساسية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 6. خطوات عملية تغيير الثقافة التنظيمية



المراجع: سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص 134.

ومن خلال الشكل أعلاه يتضح أن أي محاولة لتغيير الثقافة السائدة في المؤسسة خصوصاً إذا كانت تلك الثقافة تتسم بالقوة، دون دراسة شاملة للثقافة الحالية ولكيفية التغيير ولنتائج المترتبة عنها يؤدي إلى الفشل الحتمي لعملية التغيير، لذلك على المؤسسة أو القائمين على التغيير التحديد الواضح والدقيق للثقافة القائمة وللثقافة المرغوبة كأول خطوة لبداية التغيير، ثم تحديد نقطة انطلاق التغيير في المؤسسة قبل الانتقال إلى الخطوة الموالية والتي تبين التغييرات المطلوبة تنفيذها والتي يكون هناك اتفاق تام وعام عليها، ليتم تصميم خطة لبدء عملية التغيير كأخر خطوة تسبق عملية التنفيذ والمتابعة.

وعلى غرار التقسيم السابق الذي تضمن ستة مراحل لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة، اقترح آخرون أمثال "بهاء الدين المنجي العسكري وانعام الحيايالي" تقسيم آخر لمراحل التغيير الثقافي في المؤسسة، والذي يمكن حصره في النقاط التالية¹:

- إزالة الجليد عن الثقافة السائدة؛
- نشر القيم الجديدة بين الموظفين؛
- إعادة تشكيل العناصر الظاهرية لثقافة المؤسسة؛
- التطوير التنظيمي؛
- ادخال تعديلات من أجل تنظيم المؤسسة؛
- إعادة النظر في اجراءات ادارة الموارد البشرية.

وفي الأخير فإن عملية التغيير رغم وجود تعدد في تقسيماتها والذي يرجع اختلافها إلى طبيعة الباحث أو إلى طبيعة المؤسسة المدروسة، إلا أنه يمكن الاتفاق حول أن التغيير يتطلب التدخل والتخطيط من قبل وكلاء التغيير ممن يتحملون مسؤولية التغيير من موظفين في المؤسسة، أو من قبل جهات استشارية متخصصة خارجية، حيث تحقق هذه الاستشارات الخارجية تقويماً موضوعياً رغم الضعف في فهم حضارة وتاريخ المؤسسة والأفراد الموظفين فيها، والطرائق المتبعة في الأداء²، فهي تقدم رأياً موضوعياً حيادياً تبين من خلاله نقاط ضعف هذا التغيير الثقافي والتي يمكن دراستها وتصحيحها لتصبح نقاط قوة تمكن المؤسسة من الانتقال المرن وتحقيق التغيير الثقافي المطلوب.

ورغم عدم قدرة الباحثين على توحيد مراحل تغيير الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات، إلا أنه يمكن توحيد بعض معايير قياس وتقييم فعالية التغيير الثقافي المطلوب والمتمثلة في معدلات خفض الغيابات، معدلات دوران العمل ومعدلات خفض الحوادث وكذا الملاحظات السلوكية للموظفين والإدارة فيما يتعلق بتحسين خدمة العميل وعمليات الاتصالات وتعزيز فرق العمل، بالإضافة إلى التغذية المرتدة التي تساعد كل من الإدارة والموظفين على التعرف على أثر التغييرات الثقافية وتحديد هذا الأثر على الرضا الوظيفي للموظفين³.

¹ بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحيايالي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، الطبعة 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص 98.

² زاهد عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، الطبعة 1، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 188.

³ عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهدي، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور للإلكترونيك، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 0، العدد 33، 2012، ص ص 315-316.

وللتغيير الثقافي في المؤسسات العديد من العناصر التي تساعد الموظف على تقبله وتقلل من صعوبة تحقيقه على أرض الواقع، والتي نذكر منها ما يلي¹:

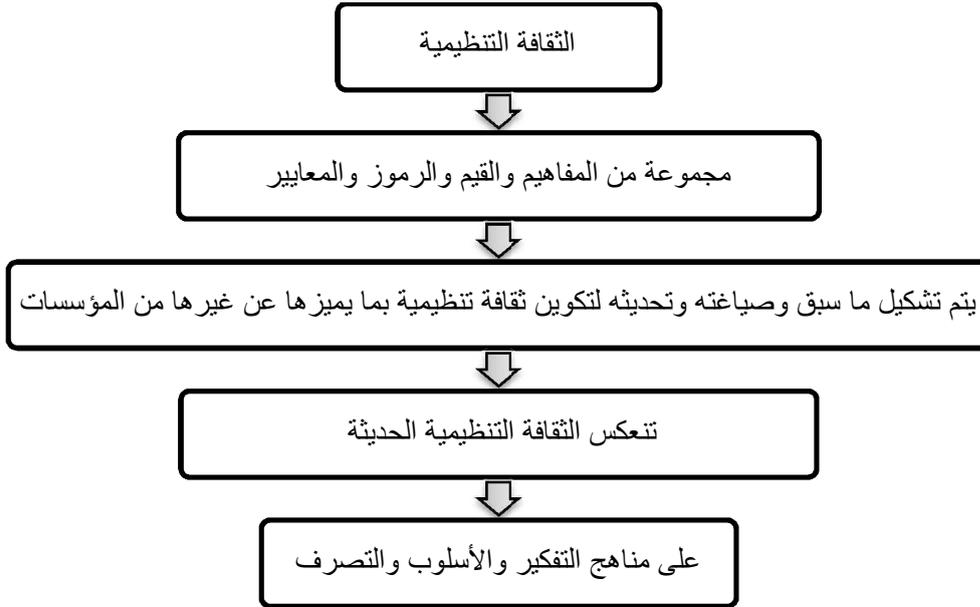
- **طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:** يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبار ذلك أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير في مثل هذه الحالات، ومن أمثلة هذه الأزمات فقدان الأسواق ودخول منافسين رئيسيين للسوق؛
- **التغيير في القيادة:** يعد تغيير القيادة فرصة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ لأن من شأن ذلك أن يزيد التجاوب مع التغييرات المنشودة؛
- **المؤسسة الجديدة أو الصغيرة:** كلما كانت المؤسسة أكثر حداثة كلما كانت ثقافتها أقل حصانة وكلما كانت عملية التغيير أسهل، كما أنه يكون من السهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المؤسسة صغيرة الحجم؛
- **الثقافة الضعيفة:** كلما كانت الثقافة مشتركة متداولة وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها كلما كان من الصعب تغييرها، أي أن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير من الثقافات القوية.

ثانيا: خلق الثقافة التنظيمية

إن الأصعب من تغيير الثقافة السائدة هو في كيفية خلق ثقافة جديدة مقبولة من قبل المؤسسة، خصوصا فيما إذا كانت الثقافة القديمة قوية وذات قبول عام، وقد أوضح الكاتب "بوالشرش كمال" عملية خلق ثقافة جديدة من خلال الشكل التالي:

¹المرجع السابق، ص 315.

الشكل 7. خلق وتكوين الثقافة التنظيمية



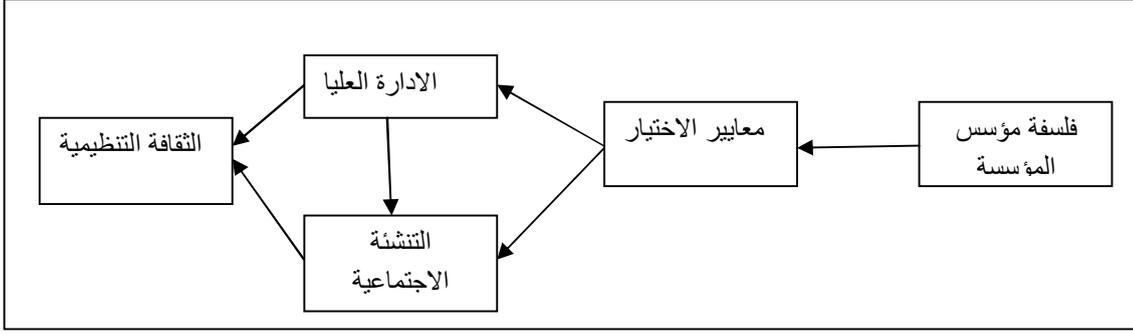
المرجع: كمالبوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع،

عمان، 2015، ص 19.

هذا الشكل الذي يبين من خلاله الكاتب أن خلق الثقافة التنظيمية يتضمن خلق مجموعة جديدة من القيم والمفاهيم والرموز والمعايير التي تكون هذه الثقافة، فإذا كانت المؤسسة حديثة التكوين كانت عملية الخلق أسهل منها في حالة وجود ثقافة تم تغييرها، فهنا يمكن أن تتعرض عملية خلق الثقافة المطلوبة للمعارضة مما يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي قدرتها على الاستمرار خصوصا في ظل التحديات التي تفرضها البيئة الحالية شديدة المنافسة وسريعة التغيير، ليتم في الأخير تشكيل مزيج ثقافي متميز عن باقي الثقافات الأخرى ينعكس على سلوك وتصرفات الأفراد داخل هذا الكيان الاجتماعي.

في نفس النسق أيضا قدم الباحث "الرضي عبد الكريم عبد الفراج" نموذجا مغايرا لمراحل عملية خلق الثقافة التنظيمية، والتي تبدأ انطلاقا من فلسفة مؤسس المؤسسة في اختيار المعايير التي تساعد على خلق ثقافة جديدة، والتي تركز إما على الإدارة العليا أو التنشئة الاجتماعية، والشكل التالي يبين هذه المراحل كما يلي:

الشكل 8. مراحل عملية خلق ثقافة تنظيمية



المرجع: الرضي عبد الكريم عبد الفراج، قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني: الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الجودة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص 89.

وفي سياق مغاير تماماً نجد أن الكاتب "أحمد ماهر" قسم مراحل بناء ثقافة جديدة إلى أربع خطوات رئيسية مبينة في الشكل أدناه، وذلك انطلاقاً من ترتيب الظروف الملائمة القادرة على استيعاب هذه الثقافة وفهمها، ثم تعيين ملامح هذه الثقافة الجديدة ليتم نشرها على الموظفين في المؤسسة وصولاً إلى دعم هذه الثقافة من أجل قدرتها على البقاء والاستمرار، خصوصاً في ظل وجود صراعات أو ثقافات فرعية، ويمكن توضيح خطوات خلق الثقافة حسب الكاتب "أحمد ماهر" في الشكل التالي:

الشكل 9. خطوات خلق ثقافة تنظيمية



المرجع: أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007، ص 576.

والملاحظ من الأشكال السابقة وجود تنوع في المراحل المتبناة رغم أن جميعها يشترك في نفس الهدف خلق ثقافة تنظيمية جديدة، إلا أنه يجب التنويه إلى الاعتقاد الخاطئ والشائع أن المؤسسة لديها ثقافة موحدة، يتقاسم أعضاؤها القيم والمعتقدات والتقاليد والفلسفة المشتركة، فمن الناحية الواقعية نلاحظ أننا كثقافة مهيمنة وكذلك كثقافات فرعية في جميع المؤسسات، حيث يجادل "Dunnett, 2007" قائلاً

"بما أن الثقافة مشتركة من قبل المجموعة يجب أن يتصور الأشخاص داخل المؤسسة قواعد الأداء والمراقبة والسلوكيات بشكل متشابه، ومع ذلك لا يتم مشاركتها تماماً من قبل مختلف أعضاء المجموعة لذا استحدث تغييرات طفيفة في تفسير السلوكيات والأحداث نفسها، حيث تملأ الطبيعة البشرية أن الناس المختلفين سوف ينظرون لنفس الإجراء أو تمنهجها تنظرهم المختلفة، وقد يترجم ذلك لبعض التعديلات الفردية لمعايير الثقافة"¹.

1. عوامل مدعماً لثقافة التنظيمية الجديدة

إن عملية استحداث ثقافة جديدة تمر على عدة مراحل تختلف باختلاف الباحثين والتي تم التطرق لها سابقاً كما تتطلب دراسة واضحة ودقيقة، ومن بين هذه العوامل التي تدعم استحداث ثقافة جديدة نجد ما يلي²:

- **صياغة القيم الاستراتيجية:** أي تحديد القيم الاستراتيجية للمؤسسة (المعتقدات الأساسية عن بيئة المؤسسة التي تشكل استراتيجيتها)، فالموظفين بحاجة إلى تقدير سلوكيات العمل التي تتفق مع القيم الاستراتيجية وتدعمها، كإنتاج منخفض التكاليف، أو الابتكار التكنولوجي... وغيرها؛
- **وضع الرؤية:** بعد تطوير القيم الاستراتيجية والثقافية للمؤسسة ينبغي عليها أن تضع رؤية لتحديد اتجاهها، تعد هذه الرؤية صورة لما سوف تكون عليه المؤسسة عند أية نقطة محددة في المستقبل، وهي تصور كيف ستربط القيم الاستراتيجية والثقافية من أجل خلق المستقبل، وتفترض الممارسة أن القيم الاستراتيجية والثقافية ينبغي وضعها أولاً حتى تكون هذه الرؤية ذات معنى؛
- **بدء استراتيجية التنفيذ:** إن بدء استراتيجيات التنفيذ يعتمد على القيم من أجل العمل لإنجاز الرؤية، فاستراتيجية أي مؤسسة تغطي العديد من العوامل، بداية من تطوير تصميم المؤسسة إلى استقطاب تدريب الموظفين الذين يشتركون في نفس القيم التي سوف يطبقونها، حيث أن القيم الاستراتيجية والثقافية هي الدافع لممارسة التطبيق؛
- **تعزيز ودعم السلوكيات الثقافية:** يمثل تعزيز ودعم سلوكيات الموظفين الخطوة الأخيرة عندما يطبقون القيم الثقافية وينفذون استراتيجيات المؤسسة، حيث أن تعزيز السلوكيات ربما يأخذ العديد من الأشكال كالحوافز، القصص، والمراسيم.

¹ Ahmed Y.H. Ebeid , Hesham F. Gadelrab, Identifying dominant organizational culture types in public Egyptian universities and their relationships to a set of developmental indicators, Problems and Perspectives in Management, Vol 7, No 4, 2009, p24.

² نبيلة مرماط، الثقافة التنظيمية كآلية لتفعيل التحفيز المعنوي، مجلة معارف، المجلد 11، العدد 20، 2016، ص ص 337-338.

وفي الأخير فإن الثقافة التنظيمية تتأسس من رؤى وتصورات منشئها الذين يتولون انتقاء الأفراد المتشبعين بهذه القيم والأفكار التي لقنوها لهم عبر السنين، من أجل تولي مهام المؤسسة وهذا يشجعهم أكثر على العمل في هذه البيئة التي نشئوا فيها والتي أصبحت جزءا من عاداتهم وتقاليدهم وماضيهم، ومن هنا تنشأ الثقافة بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها الموظفون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتتعزيز باعتبارها طريقا لاكتساب المزيد من المزايا و المنافع¹.

2. العوامل المؤثرة على خلق الثقافة التنظيمية

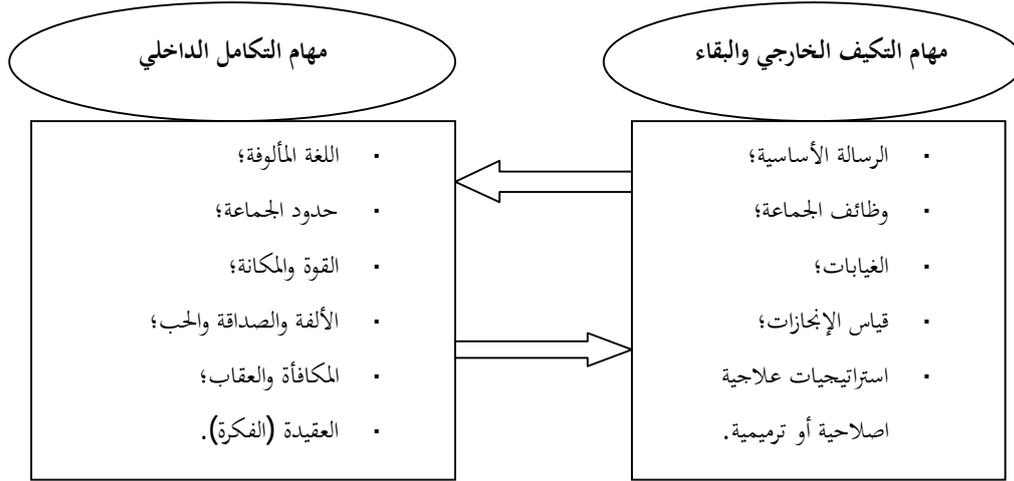
ورغم وجود العديد من العوامل التي تدعم خلق ثقافة جديد في المؤسسات إلى أنه هناك أيضا العديد من العوامل التي تعيق تكوينها، هاته الأخيرة التي يكون تأثيرها بدرجات متفاوتة، نذكر منها ما يلي²:

- **حجم المؤسسة:** حيث كلما كانت المؤسسة كبيرة وموزعة جغرافيا كلما كان من الصعب خلق ثقافة تنظيمية قوية تجمع بين جميع أعضائها؛
- **العمر التنظيمي:** حيث كلما كانت المؤسسة ذات تاريخ في مجال الأعمال كلما كانت ثقافتها قوية، وبالتالي فرصة خلق ثقافة جديدة ضئيل مقارنة بالمؤسسات حديثة النشأة؛
- **تصريحات الإدارة العليا:** تساهم في تشكيل أو تغيير الثقافة التنظيمية، كما أن الاحتفالات والقصص والرموز والشعارات تغرس قيما ومعتقدات أساسية؛
- **البنشئة الاجتماعية:** كلما كانت البنشئة الاجتماعية للموظفين تحث على الالتزام وتعظيم العمل كلما ساهم ذلك في تشكيل ثقافة قوية، والعكس من ذلك ينتج ثقافة ضعيفة هشة.

وهذا السعي الدائم نحو خلق ثقافات قوية يكون بهدف تحقيق التكامل الداخلي والتكيف الخارجي، وقد بين "schein, 1983" مهمة تكوين الثقافة التنظيمية ودورها في ضمان سلامة التعامل مع هذه القضايا بمكوناتها، والمبينة بالشكل التالي:

¹ بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحيايلى، مرجع سبق ذكره، ص 94.
² عبد الملك باحي، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة أفق للعلوم، المجلد 3، العدد 6، 2017، ص ص 300-301.

الشكل 10. دور تكوين ثقافة التنظيمية في مهام التكيف الخارجي والبقاء ومهام التكامل الداخلي



المرجع: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المؤسسة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 49.

ويتضح من الشكل السابق قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين التكامل الداخلي والتكيف الخارجي، والتي يمكن شرحها في النقطتين التاليتين:

- **التكيف الخارجي:** وتتحقق الثقافة التكيفية للمؤسسة من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية وتوفير متطلبات المرونة والقدرة على التغيير لمقابلة احتياجات العملاء والأطراف الأخرى ذوي العلاقة في بيئة المؤسسة، وتشجيع القيم والمعتقدات التي تدعم قدرة المؤسسة على اكتشاف وتفسير اتجاهات ومتطلبات البيئة وترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة وسريعة للتوافق مع متطلبات هذه البيئة الخارجية، ويحتاج ذلك إلى رد فعل سريع من المؤسسة لتكوين مشروعات جديدة، وأن يكون لها القدرة على إعادة الهيكلة أو تكيف مجموعة العمليات والسلوكيات الملائمة للمهام الجديدة بما يمكنها من التحرك السريع نحو ارضاء عملائها والاستجابة لاحتياجاتهم¹.
- **التكامل الداخلي:** حيث يجب على المؤسسة خلق وتطوير صورة مشترك لدى الموظفين، والمبينة في النقاط التالية²:

- اللغة المشتركة والنظام المفاهيمي المستخدم والذي يتضمن مفاهيم الوقت والفضاء المكاني؛
- حدود المجموعة ومؤشر الاحتواء الكلي؛

¹ يوسف أحمد أبو قارة وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الطبعة 1، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 116-117.

² نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

- مؤشر تخصيص المكانة والمنزلة، والقوة والسلطة؛
- المؤشر للعلاقات والصدافة والحب في مختلف مواضيع العمل والعائلة؛
- المؤشر لتخصيص المكافآت والعقوبات؛
- مفاهيم لإدارة العقائد والأفكار، المعتقدات والافتراضات.

ثالثاً: استدامة الثقافة التنظيمية

إن الثقافة بصفة عامة لها خاصية الانتقال والتوريث فهي تراكمية تنتقل من جيل إلى جيل مع مراعاة تكيفها، وهذا ينطبق تماماً على الثقافة التنظيمية باعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو العنصر البشري أو الجانب الاجتماعي، غير أن الثقافة التنظيمية تكتسب وتورث بميكانيزمات وأليات تختلف عن ثقافة المجتمع وقبل الحديث عن كيفية مرور الثقافة التنظيمية من جماعة العمل في المؤسسة إلى الموظف الجديد أو حتى إلى الزبائن والعملاء يجب الحديث عن ترسيخ الثقافة التنظيمية في الأفراد الحاليين في المؤسسة للمحافظة عليها، فالعملية الأساسية لترسيخ الثقافة التنظيمية هي تعليمية يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز والتصرفات المحددة والواضحة للثقافة التنظيمية¹.

1. ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى الموظفين

تمثل الثقافة التنظيمية هيكل للافتراضات الأساسية التي وضعتها أو اكتشفتها أو طورتها مجموعة معينة في عملية التعلم لحل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، بعد أن عملت بشكل جيد وبما يكفي ليتم قبولها كمسلمة، يجب تعليمها لأعضاء المجموعة بطريقة صحيحة لإدراك هذه المشاكل والشعور بها²، وهناك عدة طرق يمكن أن تستخدم في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية، نجد من بينها ما يلي³:

- **البيانات الرسمية:** وتشمل رسالة المؤسسة وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات بين العملاء والموظفين؛
- **القدوة:** وتتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو الموظفين عند تعليمهم وتدريبهم؛
- **الرموز العلنية:** وتشمل نظم الحوافز والمكافآت ومعايير الترقية... وغيرها؛

¹ كمال بوالشرش، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² Edgar R. Schein, Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, Vol 25, N 2, 1984, p 3.

³ كمال بوالشرش، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36.

- الروايات والقصص والأساطير: تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة على الرغم من أن بعضها صحيح والأخر أسطوري في توطيد أي ثقافة سائدة؛
- موضوع اهتمام القادة: ما هي الأشياء التي يهتم كبار المديرين بمعرفتها؟ هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية وحضور الموظفين أم هناك اتجاه غير محكم للرقابة؛
- ردود الفعل تجاه الأزمات: كيف يتفاعل القادة مع الأزمات خاصة عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحي بالكثير عن المؤسسة؛
- التركيب التنظيمي: يشمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية والتسلسل الصارم، سلطة إصدار الأوامر، الاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين ومن يكون مسئولاً عن الآخر وما شابه ذلك؛
- النظم الداخلية للتنظيم: يمكن أن تشمل من يتحكم في المعلومات، ومن يحصل عليها، ومتى يتم التقويم، ومن يشارك في عملية اتخاذ القرارات؛
- سياسة شؤون الموظفين: ربما تكون هذه من أوضح التعبيرات عن الثقافة على الأقل من وجهة نظر الموظفين وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين، الاختيار، الترقية، إنهاء الخدمة والتقاعد.

إلا أن "White" يعتقد أن المؤسسة إذا رغبت في تحويل البيئة التنظيمية إلى ثقافة تنظيمية طويلة الأمد فلا بد لها من التركيز على الجوانب التالية¹:

- الوضوح التنظيمي: ويقصد بذلك مدى فهم واستيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والخطط المتبناة ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها؛
- البناء الهيكلي لصناعة القرار: بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين اجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صنع القرار وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة؛
- التكامل التنظيمي: أي درجة قوة التعاون والاتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها في التعامل مع بيئتها الخارجية؛
- تاريخ المؤسسة: مدى معرفة الفرد بتاريخ مؤسسته وطرق العمل بها وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم؛

¹ يوسف البيساني النابلسي، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشاركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مارس 2014، ص ص 123-124.

- الأسلوب الإداري: وجود توازن قيادي يعطي الأفراد قدرا كبيرا من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن اطار عام من الانضباط الوظيفي؛
- تنمية العنصر البشري:مدى تهيئة المؤسسة للفرص الكافية لمنسوبيها والتي تسمح لهم بتنمية مقدراتهم وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة، ومدى فعالية المؤسسة في إبراز أهداف منسوبيها وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، أي إيجاد نوع من التوافق بين أهداف التنظيم وأهداف منسوبيه.

2. توريث الثقافة التنظيمية إلى الموظفين الجدد

يمكن تفسير الثقافة على أنها شيء يتواجد داخل كل فرد ويمكن فهمه من خلال العمليات الإدراكية الخاصة بإدراك الحس والتعلم أو من خلال التحقق من العقل اللاواعي¹، وبما أن الثقافة التنظيمية تتميز بخاصية الاستمرارية النسبية والتي تقوم على أساس تحفيز الموظفين وتوجيههم من أجل دعم، إدراك وتعلم كل ما يؤدي إلى فهم هذه الثقافة وترسيخها في العقل البشري قبل ظهورها في سلوكياتهم، لذلك فإنه من المهم التركيز على قدماء الموظفين في المؤسسة لكن من الأهم معرفة كيفية نقلها وتوريثها للموظفين الجدد في المؤسسة تحت ما يسمى بالتنشئة التنظيمية.

حيث أكد "Talcott Parsons" أن التنشئة الاجتماعية هي عملية تهدف إلى ادماج عناصر الثقافة في نسق الشخصية²، أو هي "دمج الفرد في الجماعة وفق أغراضها ومعتقداتها وأنماط سلوكها" وعليه يمكن النظر إلى أن التنشئة الاجتماعية تقوم بعملية استدماج القيم والأفكار والاتجاهات والأدوار التي تشكل شخصية الفرد والتي تحدث في سياق اجتماعي ثقافي معين²، وهو ما قد يؤثر سلبا على قدرة الفرد على التأقلم مع ثقافة المؤسسة التي يعمل فيها.

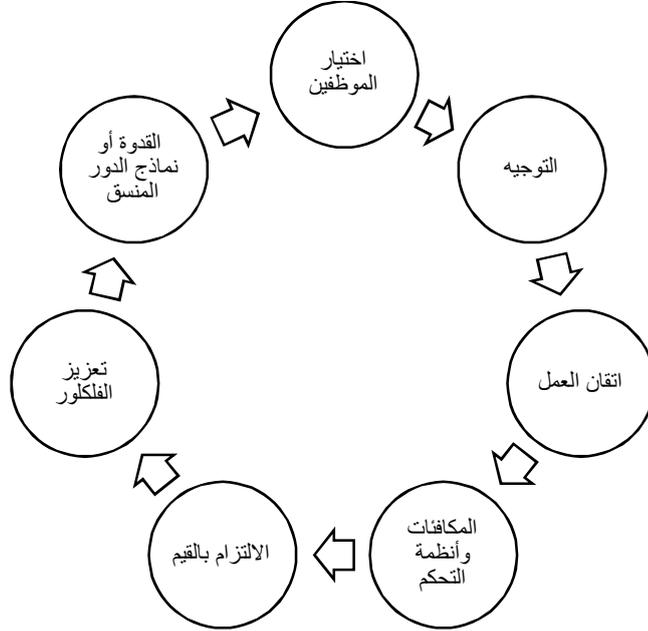
حيث تواجه المؤسسات تحديا كبيرا من أجل إعادة ادماج الأفراد الجدد وتنشئتهم بما يتوافق مع متطلباتها وتطلعاتها التنظيمية، وعليه فالتنشئة التنظيمية هي "العملية التي يكتسب من خلالها الفرد معارف ومهارات وكفاءات وقيم هو مطالب باحترامها حتى يصبح عضوا في المؤسسة وقادرا على ممارسة دوره الوظيفي، ويحاول

¹ William G. Ouchi , Alan L. Wilkins, op cit, p 471.

² مسعودة خنونة بيطام، دور التنشئة الاجتماعية في تكوين شخصية الفرد، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، 2004، ص 9.

التكيف مع ثلاثة أبعاد أساسية هي العمل وجماعة العمل والتنظيم ككل¹، والشكل أدناه يوضح عمل التنشئة التنظيمية للموظفين كما يلي:

الشكل 11. عملية التنشئة التنظيمية للموظفين الجدد



Source: Fred C. Lunenburg, **Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset**, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol 29, No 4, 2011, P6.

الملاحظ من الشكل أعلاه أن التنشئة التنظيمية تبدأ من عملية اختيار الموظفين حيث تلعب هذه العملية دورا كبيرا في المحافظة على الثقافة التنظيمية السائدة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح، حيث يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المؤسسة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد من أجل المحافظة على الثقافة التنظيمية لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المؤسسة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المؤسسة الحالية²، ليأتي التوجيه كخطوة ثانية بعد تعيين المرشح المختار حيث يتم جعل الموظفين يشككون في المعتقدات والقيم السابقة لهم، مما يجعل الموظفين الجدد أكثر تقبلا لقيم الثقافة الجديدة، حيث تهدف هذه الخطوة إلى تعزيز التعلم الثقافي، تم جاء تصميم الخطوة الثالثة " إتقان

¹ ميلاد بوحفص، ممارسات التنشئة التنظيمية المستخدمة من طرف المؤسسات الجزائرية لإدماج العمال الجدد، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 3، 2014، ص 89.

² عبد القادر خريش، حمزة بن عبد الرحمان، المنظور السوسيولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة الحقيقة، المجلد 15، العدد 39، 2016، ص ص 244-245.

العمل" لتطوير المعرفة التكنولوجية للموظف، بينما ينتقل الموظفون على مسار وظيفي تقوم المؤسسات بتقييم أدائهم وتعيين مسؤوليات أخرى على أساس التقدم الذي يحرزونه، في حين تولي المؤسسة اهتماماً دقيقاً لقياس النتائج التشغيلية ومكافأة الأداء الفردي، حيث تعتبر أنظمة المكافآت شاملة ومتناسقة وتركز على جوانب المؤسسة التي ترتبط بالنجاح وقيم الثقافة وهذا كخطوة رابعة، ومع استمرار الموظفين في العمل فإن سلوكهم يتطابق بشكل وثيق مع القيم الأساسية للثقافة، ومن خلال عملية التنشئة التنظيمية، تعرض المؤسسة أعضائها للطقوس والقصص أو الأساطير، والأبطال الذين يصورون ويعززون الثقافة، لتأتي القدوة كأخر خطوة في التنشئة التنظيمية حيث أن هؤلاء الأفراد الذين كان أداءهم جيداً في المؤسسة يعملون كقدوة يحتذى بها للقادمين الجدد في المؤسسة من خلال تحديد هؤلاء الموظفين على أنهم يرمزون إلى النجاح، فالمؤسسة تشجع الآخرين على القيام بالمثل، كما يمكن اعتبارهم نماذج الدور المنسق في المؤسسات التي تملك ثقافة قوية كنوع واحد من التطوير المستمر للموظفين لجميع أعضاء المؤسسة¹.

¹Fred C. Lunenburg, op cit, PP 8-7.

المبحث الثالث: بعض الدراسات المقدمة في الثقافة التنظيمية

إن الدارسين للثقافة التنظيمية يلاحظون التنوع الكبير في طرق البحث، والتي تختلف إما نتيجة لطبيعة الثقافة التنظيمية التي تتميز بتنوع جوانبها، مكوناتها، فروعها، طبيعة الأفراد المؤثرين والمتأثرين بها، أو لطبيعة المؤسسة والبيئة المحيطة بها التي تفرض دائما البحث عن التغيير والتجديد، ومن هنا ظهرت العديد من المداخل والنماذج التي فسرت الثقافة التنظيمية، هاته الأخيرة التي بالتأكيد لم يغفلها الدين الإسلامي من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى مداخل الثقافة التنظيمية، مع توضيح لبعض النماذج المقدمة، وصولا في الأخير إلى الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي.

المطلب الأول: مداخل الثقافة التنظيمية

من خلال ما تقدم نجد أنه من الصعب تتبع مصطلح الثقافة التنظيمية لذلك يتباين الباحثون في كيفية صياغة مداخل الثقافة الجماعية داخل المؤسسة بحيث يتناسب وطبيعتها، وفي هذا الصدد فقد أورد "Smith, 2004" سبعة مداخل في دراسة الثقافة التنظيمية، وقد تبلورت هذه المداخل خلال مراحل تطور مفهوم الثقافة التنظيمية، وتلك المداخل تتمثل في الآتي¹:

- المدخل التاريخي: ينظر هذا المدخل إلى الثقافة بمثابة ميراث اجتماعي أو تقليدي والذي ينتقل عبر الأجيال المستقبلية. ومن رواد هذا المدخل "Yuchtman, Seashore, Georgopoulos and Tannenbaum";
- المدخل السلوكي: يؤكد هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية هي سلوكيات مشتركة ويتم تعليمها، ومن رواده نجد "Perrow, Etzoui";
- المدخل المعياري: يركز هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن المثاليات والقيم أو القوانين، وقد اهتم بهذا المدخل كل من "Filley and House, Cyert, March";
- المدخل الوظيفي: يشير هذا المدخل إلى أن الثقافة هي طريقة لحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكيف مع البيئة، وقد تبنى هذا المدخل كل من "Macgregor, Addison, Likert";

¹ سندس رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 0، العدد 75، 2009، ص ص 7-8.

- المدخل الفكري: يبين هذا المدخل أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أفكار معقدة أو عادات يتم تعليمها، وقد ساهم في بلورة هذا المدخل كل من "Cross, Selznick"؛
- المدخل الهيكلي: يوضح هذا المدخل أن الثقافة التنظيمية تتكون من أفكار ورموز أو سلوكيات مثالية مترابطة، وقد اعتمده كل من "Georgiou and Baranard, White, Levine"؛
- المدخل الرمزي: وتتحدد الثقافة التنظيمية وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة تشترك بها المؤسسة، وقد ساهم في تجسيده كل من "Fremont, Parsons, Merton".

المطلب الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية

بالإضافة إلى التنوع في المداخل التي حللت الثقافة التنظيمية والتي اختلفت باختلاف روادها، طرحت أيضا في هذا المجال العديد من النماذج التي تعبر عن وجهة نظر أصحابها، نذكر منها خمس نماذج مبينة كآآي¹:

أولا: نموذج "Schein"

يمكن تلخيص أفكار "Schein" بخصوص صياغة الثقافة التنظيمية وافترضاآها في أربعة مراحل، مبينة في

النقاط التالية:

- المرحلة الأولى: الاعتمادية (مجابهة الصلاحيات): إذ أن الافتراض الأساسي هنا يتمثل في أن القائد يوجه الجماعة نحو المنافع العظمى أما تركيز الجماعة فيكون من خلال اختيار القائد؛
- المرحلة الثانية: مجابهة الألفة (تمايز الدور): والافتراض الأساسي هنا يقوم على أن الجماعة ناجحة في عملها لأن الأعضاء متشابهون، أما تركيز الجماعة فيكون باتجاه الشعور المعياري-المهرموني؛
- المرحلة الثالثة: النشوء والاستقرار: إذ يكون الافتراض الأساسي في أن الجماعة مختزعة ومستقرة في آن واحد، ويكون تركيز الجماعة على مواصلة العمل كفريق وكذا عملية الانجاز الكفاء؛
- المرحلة الرابعة: البقاء (النمو): والافتراض الأساسي هو أن الجماعة صامدة وفي الاتجاه الصحيح، أما تركيز الجماعة فيكون على فهم الحالة الراهنة للمؤسسة وترسيخها (مقاومة التغيير).

¹ بلال خلف السكارته، مرجع سبق ذكره، ص ص 366-366.

ففي المرحلة الأولى يبدأ التساؤل عن من يقود المؤسسة؟ وهي النقطة الجوهرية والثقافة هنا تكون قوية، والجماعة تبحث عن من يحدد لها الاتجاه الصحيح، وفي المرحلة الثانية ينتج شعور بالنجاح عن العضوية وعن سبب وجود الجماعة، أما في خطوة الثالثة فإن الجماعة تبدأ بالتطابق مع مداخل مبتكرة والتي تحدد أساس نجاحها عندما تبدأ الحاجة إلى النظام والاستقرار، وفي المرحلة الأخيرة تبحث الجماعة عن النمو والبقاء وتبدأ بالتعلم فيما إذا كانت القيم والمعاني الحاضرة صالحة للاحتفاظ بها في ظل البيئة التي تعيش فيها.

ثانياً: نموذج "Denison"

يشير هذا النموذج إلى أربع سمات ثقافية تساعد قدرات المؤسسة على التنسيق والتكامل بين الموارد الداخلية وأيضاً على التكيف مع البيئة الخارجية، فالمؤسسات تسعى دائماً لإيجاد توازن بينهما، وتمثل هذه السمات فيما يلي¹:

- **سمة المشاركة:** سمة تخلق الشعور بالملكية والمسؤولية وكذلك زيادة القدرات والحكم الذاتي وهو ما يساعد في تنفيذ القرارات؛
- **سمة الاتساق (الثبات):** تحدد سمة الثبات القيم والنظم التي هي أساس الثقافة القوية، فهي توفر المركزية التي هي مصدر التكامل والتنسيق إذ تركز على المعتقدات المقبولة عموماً والقواعد والقيم، ومن المتوقع أن تعزز الكفاءة والفعالية والأداء التنظيمي عن طريق الحد من أليات الرقابة، وبالتالي تسهيل الاتصال والتنسيق وتخفيض تكاليف المنظمات، لأن لديهم ثقافة قوية ومتناسقة ومتكاملة ومتفق عليها، إذا الاتساق هو مصدر داخلي مؤثر على التكامل والاستقرار الذي ينطلق من اطار مشترك؛
- **سمة القدرة على التكيف:** هي قدرة المؤسسة على مسح البيئة الخارجية والاستجابة إلى تغيير في أي وقتلاحتياجات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين، فهي تدعم قدرتها على تنظيم وتفسير وترجمة الإشارات القادمة من بيئتها السلوك داخلي قادر على احداث التغييرات التي تزيد من فرصها للبقاء والنمو؛

¹بخته بطاهر، مخفي أمين، مرجع سبق ذكره، ص ص 253-254.

- سمة البعثة: كيف يمكن لكل فرد أن يساهم في نجاح المؤسسة، فالمؤسسات الناجحة لديها إحساس واضح بالهدف والاتجاه الذي يحدد الأهداف التنظيمية والأهداف الاستراتيجية، وهي تعبر عن رؤية كيف ستبدو المؤسسات في المستقبل.

ثالثا: نموذج "Scholz"

يطرح هذا النموذج استنتاجا أساسيا أنه بسبب التعقيد فمن المفضل الاعتماد على البحوث السابقة في هذا المجال لتحقيق فهم أفضل عن الثقافة وصياغتها، ويلخص هذا الباحث قوله إن الثقافة تصاغ على المدى الطويل بوصفها بعدا ثوريا داخليا وخارجيا، ومن مكونات الصيغة التي قدمها نجد البعد الأول الذي يرتبط ويتطابق مع ما ذكره Schein، إلا أن الباحث Scholz أضافه خمس مراحل تمر بها الثقافة التنظيمية هي:

- المرحلة المستقرة؛

- مرحلة رد الفعل (الاستجابة)؛

- مرحلة التوقع؛

- مرحلة الاستكشاف؛

- مرحلة النشوء.

نجد أن ما يرتبط بالبعد الداخلي فهو نتيجة لظروف داخلية تعمل داخل المؤسسة التي تعتمد على وجود ثقافة ثابتة وذات توجه عملياتي، أما البعد الخارجي فيرتبط بالبيئة الخارجية وتفاعل أفراد المؤسسة معها، فالمؤسسة التي تتفاعل مع البيئة الديناميكية غير المؤكدة تكون ثقافتها مبتكرة وتحمل المخاطرة بشكل أكبر من بقية المؤسسات.

رابعا: نموذج "Louis"

الذي استنتج أنه على الرغم من صعوبة الثقافة التنظيمية فإنها غير مستحيلة الفهم والصياغة بخاصة لمؤسسة محددة بثقافة فريدة ووحيدة، ويضيف أن هناك جوانب مختلفة في المؤسسة تطور ثقافات متباينة، فمثلا المستوى الأعلى يطور نوعا من الثقافات التنظيمية داخل وحدة عمودية التقسيم أو داخل مستوى أفقي (جماعة بوظائف محددة)، وقد وجد لويس بأن الجماعات التي تعمل في مؤسسات أخرى تجلب خصائص ثقافتها إلى مؤسساتها

الأصلية، ومراجعة تجارب المؤسسات نجد أنها استخدمت سبع خطوات أساسية لبناء إطار اجتماعي للأفراد داخل النسيج الثقافي، وهي مينة فيما يلي:

- عمليات اختبار قاسية إذ يتم اخبار المتقدمين عن الجانب المضيء والمعتم في المؤسسة، وبالتالي قبل أن تستكمل إجراءات التعيين سوف يسحب المتقدم نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه ومعتقداته مع ما تحويه المؤسسة؛
- اخضاع الموظفين الجدد إلى فترة اختبار لجعلهم يؤمنون بأسبقية المعتقدات والسلوكيات والقيم؛
- وضع الموظفين الجدد تحت قيادة الرئيس المباشر ويزجون في الميدان لاكتساب خبرة مباشرة؛
- تقديم التقييمات والمكافآت على الأعمال التي قام بها الموظفون الجدد، حيث أن التقييم من قبل المسؤولين سوف يكون عن الأرباح التي تحققت أو تنفيذ التغيير المخطط؛
- تلقين الموظفين القيم التنظيمية غير الملموسة والرفيعة (القيم التي تربط المؤسسة بالقيم البشرية) مثل تقديم منتجات بدرجة عالية من النوعية وفي بعض المؤسسات الشعور العائلي هو القيمة الرفيعة؛
- المراجعة التاريخية للأحداث التي تعرضت لها المؤسسة وكيف تصرفت إزاء كل منها؛
- تزويد الموظفين بموجه أو نموذج للدور المكلفين به، إذ أن تقديم الأمثلة الناجحة للموظفين الشباب يعد أحد العوامل المهمة لتفعيل الاتصالات.

ويرى الباحث أنه عندما يتم استخدام استراتيجية جديدة لأي عمل لابد أن تتلاءم هذه الاستراتيجية مع الثقافة التنظيمية، فقد يتطلب الأمر تغيير الثقافة أو تعديلها بشكل يتلاءم مع التوجهات الجديدة ويدعمها، وقد يكون تغييرا جذريا للثقافة السائدة من خلال تبني الثقافة الجماعية والتي تقوم على مبدأ فريق العمل الواحد للوصول إلى نتائج مثمرة، فالثقافة القوية يحتاج تغييرها إلى فترة طويلة من الزمن إذ أن جدور القيم الراسخة ووجهات النظر المعمقة تجعل من الصعوبة الطلب من أي فرد النظر إلى أي موضوع بشكل مختلف أو القيام بوضع أحكام قيمة مختلفة عن السابق، لذا يتسم تقسيم عملية التغيير إلى مراحل معينة وبحسب طبيعة المؤسسة.

خامسا: نموذج "Hofstede, 1984"

هو نموذج وضعه "Hofstede" بعد بحثه الكبير حول القيم الإنسانية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، ويتضمن النموذج الأبعاد التالية¹:

- **التفاوت في السلطة:** أي لأي مدى يتوقع ويقبل الأفراد أن القوة موزعة بشكل متباين بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، وتؤثر درجة التسامح/القبول على العلاقة بين الإدارة والموظفين وكيفية تحديد المسؤوليات وكيفية الحفاظ على النظام، وفي هذا الشأن يكون للألقاب والرتب والمكانة الاجتماعية وزن كبير إلى حد ما²؛
- **الفردية/الجماعية:** لقد تم تحديد هذا البعد كأكبر مكون في المتغيرات الثقافية في الثقافة القائمة على المنهج الفردي، يؤكد فيها الأفراد على الاعتناء بأنفسهم وبأعضاء أسرهم ولكن على عكس الثقافات الجماعية التي توجه الأشخاص نحو ما هو خير للمجموعة، تحصل الثقافات الجماعية على درجات عالية في دوافع الانتماء بينما تحصل الثقافات الفردية على درجات عالية في دافع الإنجاز؛
- **الذكورة/الأنوثة:** لقد أعطى هوفستيد تسمية الذهن الصلب للذكور والأنوثة بدوي الذهن الرقيق فهذه الأخيرة تعرف بنزوعها إلى العلاقات والتواضع والعناية بالضعيف ونوعية الحياة وتميل إلى اعتبار العمل جزء من حياة الناس، أما الذكورة يمكن أن تعرف ببساطة على أنها المدى الذي تتواجد فيه العدوانية والجوانب المادية حيث التركيز الشديد للعمل؛
- **تجنب المخاطر وظروف عدم التأكد:** يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطرة وعدم التأكد والنفور منها، تظهر الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد أكثر منها في حالات الثقافات المنخفضة فهذه الأخيرة تكون مستويات الضغوط لديها منخفضة وقبول المخالف والمعارض مرتفع وأكثر إقداما على المخاطرة.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي

من خلال الوعي التام بأهمية الثقافة في المؤسسات اليومن خلال قدرتها على التأثير في سلوك الموظفين، هذا ما سمح للقادة من خلق ثقافة تدعم السلوك الأخلاقي القوي، فعلى مر السنين كان هناك قلق متزايد في الطريقة التي اختارت العديد من المؤسسات القيام بأعمالها التجارية، مع العديد من الفضائح التي صاحبته والتي لفتت

¹فاطمة الزهراء مهدي، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمادي برج بوعرييج، مجلة روى اقتصادية، المجلد 7، العدد 12، 2017، ص 334.

²يوسف جوادي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

انتباه العامة ووسائل الإعلام بسبب مشاركتها في سلوك غير قانوني وغير أخلاقي، وهذا ما أدى إلى تطور الأخلاقيات التنظيمية كتخصصات أكاديمية ومهنية للتعامل مع بعض هذه المخاوف، ولنقل ممارسات الصواب والخطأ داخل الثقافة والمؤسسة من جيل إلى جيل، ومن جهة أخرى تقوم الأخلاقيات التنظيمية بدراسة القضايا الأخلاقية ذات الصلة بالطرق التي تؤثر بها المؤسسات على أعضائها، والطرق التي يؤثر بها هؤلاء الأعضاء على بعضهم البعض¹، وهذا ما ساعد على ظهور أو خلق برامج للتدريب الأخلاقي تهدف إلى تطوير وتنمية إدراك الموظفين لأخلاقيات العمل، وكذا لفت انتباهه للقضايا الأخلاقية التي يمكن أن يتعرض لها، وبهذا فقد أصبح أسلوباً آخر لإحداث التغيير الداخلي، فالمؤسسات لا تستطيع فقط تقديم مكافآت للسلوك الأخلاقي والعقوبات الخاصة بالسلوك غير الأخلاقي، ولكنها تستطيع أيضاً دمج (تضمين) الاعتبارات الأخلاقية داخل تقييمات أداء الموظفين².

إلا أن ما توصل إليه الباحثون سابقاً من خلال دراساتهم في مجال الأخلاقيات التنظيمية قد تطرق إليه الإسلام وهذا قبل 1400 سنة قبل الميلاد، فالثقافة الأخلاقية لا تختلف في فحواها عن الثقافة الإسلامية وكلاهما يسعى لخلق قيم ومعتقدات قادرة على التحكم وتعديل العوجاج في سلوك الموظفين داخل المجتمعات المصغرة. وقد جاءت كلمة ثقافة في القرآن الكريم ثقفه: أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه، وبهذا المعنى جاء قوله تعالى: {فَأَمَّا تَثَقَّفَنَّهْمُ فَأَلْهَمْنَا الْوَحْيَ لِنُبَشِّرَ بِهَمَّ مَنْ خَلَفَهُمْ مَلْعَلَهُمْ يَدَّ كُرُونَ} "سورة الأنفال الآية 57" (تَثَقَّفَنَّهْمُ: تصادفهم وتظفرن بهم)، وقال عز وجل {وَأَقْتُلُوهُمْ مَحْيَتْهُمْ مَوْهُمُوا أَوْ خَرَجُوا مِنْ حَيْثُ خَرَجُوا كَمَا أَشَدُّ مَنَا لَقْتُلُوا لَا تُقَاتِلُوهُمْ عِنْدَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ حَتَّى تَأْتُوا كُمْ فِيهِمْ فَأَنْتَ لَوْ كُمْ فَا تَلُوا كُمْ فَا تَلُوا هُمْ كَذَلِكَ جَزَاءُ الْكَافِرِينَ} "سورة البقرة الآية 191" (تَقِفْتُمُوهُمْ: وجدتموهم وأدركموهم)، وقال سبحانه وتعالى {مَلْعُونِينَ أَيْنَمَا تَقِفُوا أُحْذُوا وَقُتِلُوا تَقْتِيلًا} "سورة الأحزاب الآية 61" (تَقِفُوا: وجدو وأدركو).³

أما الثقافة الإسلامية فهي ثقافة كل مسلم يكتسبها من القرآن الكريم والسنة النبوية، فطبيعة الإسلام في الواقع تفرض على المسلم أن يكون متعلماً ومثقفاً بثقافة الدين الإسلامي، هذا الأخير الذي يعمل دائماً على نقل

¹Boniface C. Madu, Organization culture as driver of competitive advantage, Journal of Academic and Business Ethics, Vol 5, 2012, P3.

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2011، ص 60.

³ زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص3.

هذه الثقافة إلى بيئة العمل (التنظيم) لتستفيد منها المؤسسة والموظفين فيها لغرض تطوير العمل وتحقيق الأهداف¹.

والقرآن الكريم لم يكتفي فقط بالذكر المتكرر لكلمة ثقافة من أجل بيان أهميتها، بل أيضا أوضح المزيج الذي يجعل منها ثقافة قوية مرنة ومستقرة قادرة على تحقيق التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والذي دعم أو فسر من خلال السنة النبوية الشريفة. ومن بين هذه القيم والمعتقدات التي تشكل في مجموعها الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة والتي يجب أن يتحلى بها الفرد المسلم سواء كان موظف أو رب عمل أو كلاهما معا، نذكر منها مايلي:

أولا: القيم والأخلاق التي يجب أن يتحلى بها الموظف المسلم

جاء الإسلام بالكثير من القيم الأخلاقية التي ينبغي على الموظف أن يلتزم بها أثناء أدائه للمهام المؤكدة له، ومن بين هذه القيم نذكر²:

1. الأمانة: لا شك أن الأمانة خلق أوجبه الإسلام وفي الواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة، ويقول

علي بن أبي طالب كرم الله وجهه "أداء الأمانة مفتاح الرزق" وهذا ربط واضح بين الأمانة والعمل فإذا أحسن الصانع والعامل والتاجر والموظف عمله وأدى ما عليه من مسؤولية تجاه ربه وعمله ومجتمعه، تتحقق المنفعة العامة للجميع حيث قال سبحانه وتعالى {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا (58)} "سورة النساء الآية 58"، وقال صلى الله عليه وسلم "العامل إذا استعمل فأخذ الحق واعطى الحق لم يزل كالمجاهد في سبيل الله حتى يرجع إلى بيته"³ رواه الطبراني؛

2. القوة: القوة هنا تعني القدرة والإرادة المنتجة للكفاءة والمهارة، وهي قدرة العامل على العمل وكفاءته في

أداء المهمة المؤكدة إليه ومهاراته العملية، لقوله تعالى {يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (26)} "سورة القصص الآية 26"؛

3. الكفاءة والالتقان في العمل: إن الكفاءة في الأداء والالتقان في العمل من الأمور المهمة في المنظور

الإسلامي التي يتم التركيز عليها، وما يرى في الوقت الحاضر من الاهتمام بأساليب الجودة، ما هو إلا

¹ موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للموظفين والجمهور، الطبعة 1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص ص 416-417.

² سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة-دكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2015-2016، ص ص 92-93.

تطبيق عملي لما دعا إليه الإسلام من ضرورة الاتقان في العمل، حيث كان صلى الله عليه وسلم يبحث أصحابه وأتباعه أن يحسنوا العمل الذي تحت أيديهم بقوله "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" رواه الطبراني؛

4. **احترام وقت العمل:** لقد أعطى الإسلام أهمية قصوة للوقت وحث المسلم على حسن استغلال الوقت في العبادة والعمل الصالح للدنيا والآخرة، ولذلك نجد أن الله سبحانه وتعالى ربط جميع العبادات الأساسية من صلاة، وصيام، وزكاة وحج بمواقيت محددة وأمر الناس بأدائها في مواقيتها، ولقد أوجب الإسلام على الفرد أداء العمل في الوقت المحدد، لأن ذلك من تمام إتقانه ولذلك ينبغي على المسلم أن يحرص على مواعيد العمل بقوله تعالى {وَإِذَا سَمِعُوا اللَّغْوَ أَعْرَضُوا عَنْهُ وَقَالُوا لَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ} سورة القصص الآية 55؛

5. **الإخلاص والرقابة الذاتية:** من لوازم الأمانة الإخلاص في العمل وعدم التهاون به، لأنه لا يمكن القيام بالعمل على أكمل وجه وأحسنه إلا إذا تحقق فيه الإخلاص من العامل نفسه، فالإخلاص هو الباعث الذي يحفز العامل على إتقان العمل ويدفعه إلا لإجادته، ويعينه على تحمل المتاعب فيه، وبذل كثير من الجهد في إنجازه وتوافر هذا الخلق الكريم في العامل من العوامل الرئيسية التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف عن الطريق الصحيح في أداء العمل، فهو بمثابة صمام الأمان ضد الفساد بكل صوره وأشكاله، وقد أرسى الإسلام أهم نوع من أنواع الرقابة الذاتية، التي تعتمد على يقظة الضمير وصحته، ومن معاني الإخلاص وصوره المتعددة وجود الرقابة الذاتية في العمل، ومبعث هذه الرقابة إحساس العامل واستشعاره بأن الله تعالى يرى سلوكه وكل تصرفاته في أداء عمله، وأنه سائله عنها وجازيه عليها يوم القيامة، حيث يقول تعالى {وَكُلًّا نَسَانِ الزَّمَانُ طَائِرُهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُورًا (13) أَقْرَأَ كِتَابَكَ كَفَى بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا (14)}

"سورة الاسراء الآية 13-14"، ويقول تعالى {فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (7) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ (8)}

"سورة الزلزلة الآية 7-8"، ويقول تعالى كذلك {وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا (52)}

"سورة الأحزاب الآية 52".

ثانيا: القيم والأخلاق التي يجب أن يتحلى بها المسؤول

جاء الإسلام بالكثير من القيم الأخلاقية التي ينبغي على الموظف أن يلتزم بها، كما جاء أيضا في المقابل بقيم أخلاقية أخرى ينبغي على الرئيس الالتزام بها هو كذلك والحرص عليها في علاقته بالموظف وكفالة حقوقه

المشروعة، سواء أكان المسؤول هذا فرداً، أم مؤسسة خاصة، أم قطاعاً حكومياً، أم غير ذلك، ولعل من أبرز هذه القيم ما يلي¹:

1. الرفق والعفو مع الموظفين والمتعاملين: الرفق والعفو مع من يتعامل معهم المسؤول أمر مطلوب في

الإسلام ويؤكدده واقع العمل الإداري، وقد انتبعت النظريات الحديثة إلى أهمية الرفق وحسن معاملة الزبائن، وجعلته أحد استراتيجيات المؤسسات الناجحة، كما دعت العديد من أدبيات الإدارة العامة وحسن معاملة المدير لمؤوسيه، وأبرزت أهميتها على أنها أساس العلاقة العملية الناجحة، أما في الإسلام فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم القدوة الحسنة في الرفق بأتباعه حيث مدحه الله تعالى في قوله {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (159)}" سورة آل عمران الآية 159"، وكان صلى الله عليه وسلم يعظ أصحابه بالرفق بالرعاية، والرفق لا يعنى بأي حال من الأحوال تشجيع التسبب الإداري أو التغاضي عن من يستهين بالنظم الإدارية، بل هو توجيه الموظفين بأحسن أسلوب والرفق بحالهم كل حسب قدرته وامكانياته؛

2. القدوة الحسنة: إن القائد الإداري باعتباره المرجع الأول والأهم لجميع الموظفين ينبغي أن يكون المثل

الأعلى لمؤوسيه في الكفاءة الوظيفية والمقدرة الإنتاجية والسلوك القويم والخلق الكريم والتزامه بواجباته واحترامه للوقت، وذلك انطلاقاً من قوله تعالى {لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا (21)}" سورة الأحزاب الآية 21"، وشخصية الرسول صلى الله عليه وسلم وصحابته الأجلاء يجب أن تكون قدوة للمديرين والرؤساء في تسيير مؤسساتهم وأمور عملهم؛

3. إقامة العدل والمساواة: ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يقيم العدل وأن يتولى النظر في مظالم

مؤوسيه بنفسه وأن يتفقد أحوالهم وأن ينصف المظلوم من الظالم وأن ينزل الناس منازلهم فيقول للمحسن أحسنت وللمسيء أسأت، كما لا ينبغي أن ييخص العامل حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال، فينبغي أن يكون الأجر على قدر العمل حيث قال صلى الله عليه وسلم "إن لك من الأجر

¹ المرجع السابق، ص ص 94-95.

على قدر نصيبك ونفقتك" رواه الحاكم"، كما قال صلى الله عليه وسلم أيضا "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" رواه مسلم.

ثالثا: القيم والأخلاق التي يجب أن يتحلى بها كل من الموظف والمسؤول

وتوجد العديد من القيم والمعتقدات التي أوجب الله سبحانه وتعالى في كتابه وسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم على المسلم أن يتحلى بها داخل المؤسسة، نذكر منها ما يلي¹:

1. العمل الجماعي: ويشير إلى ضرورة توحيد القلوب و المشاعر بين الجماعة، مع ضرورة تماسكها حيث

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا" رواه البخاري ومسلم؛

2. الأخوة: فبيئة العمل تتكون من معتقدات الموظفين وقيمهم وثقافتهم الإسلامية، فترابطهم أخوة في

الإسلام لقوله سبحانه وتعالى: { إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ(10)} "سورة الحجرات الآية 10"؛

3. الصدق: أيضا يعتبر الصدق من القيم التي يجب على المسلم أن يتحلى بها في بيئة العمل لقوله تعالى { يَا

أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا(70)} "سورة الأحزاب الآية 70"، وعن قول رسول الله صلى الله عليه وسلم "ويل للذي يحدث بالحديث يضحك منه القوم فيكذب، ويل له، ويل له" رواه الترمذي؛

4. آداب الحديث: ومن القيم الأخرى نجد آداب الحديث حيث قال سبحانه وتعالى { قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ

(1) الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ (2) وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ (3) وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ (4)} "سورة المؤمنون الآية 1-4"، وقول صلى الرسول صلى الله عليه وسلم " لا يستقيم إيمان عبد حتى يستقيم قلبه ولا يستقيم قلبه حتى يستقيم لسانه" رواه الامام أحمد 13071 في مسنده عن انس بن مالك، وهو حديث صحيح؛

5. الشورى: قد بين الله أهمية الشورى في اصلاح الأمور والقرارات، لقوله سبحانه وتعالى {وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا

لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ} "سورة الشورى الآية 38"، وكذلك

¹ موسى توفيق المدهون، ابراهيم محمد علي الجزراوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 415-417.

في قوله تعالى {فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ} (سورة آل عمران الآية 159).

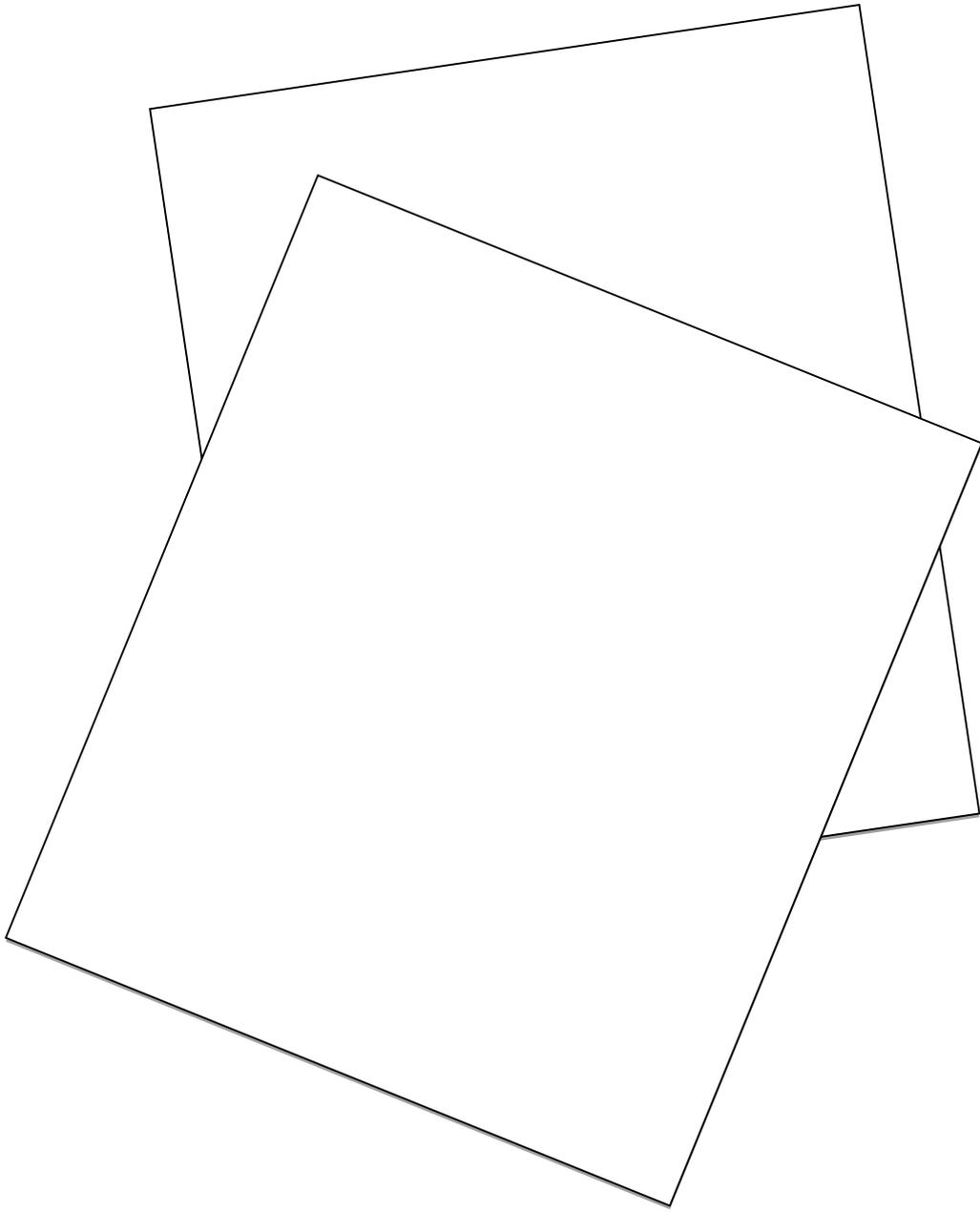
خلاصة الفصل

إن الاقرار بتعارض الثقافة التنظيمية بين صفة التغيير المستمر والثبات النسبي، يزيد من أهميتها كونها موروث ثقافي يصعب تقليده، فسواء كانت للمؤسسة ثقافة أم هي في حد ذاتها ثقافة أم مظاهر ثقافية إلا أن الجميع اتفق كونها مرآة تعكس حصيلة تفاعل الفرد مع المؤسسة والبيئة المحيطة بيه، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من العناصر المادية (رموز، عادات وطقوس...) وغير المادية (القيم، المعتقدات، الأعراف والتوقعات) الموجهة لسلوك الأفراد وللأنشطة الادارية بما يتماشى وأهداف المؤسسة.

تعد الثقافة التنظيمية القوية ركيزة أساسية لبناء مؤسسات ناجحة ومتميزة، وذلك لما لها من قدرة على دعم الميزة التنافسية وترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد داخل المؤسسة الواحدة باعتبارها من أهم المتغيرات التي تفرضها البيئة الحالية.

وللثقافة التنظيمية العديد من الأنماط المتميزة والتي تعد الثقافة المساندة أحدها، فهي تركز على خلق جو عائلي مستقر يهدف إلى تحقيق حاجات الموظفين المادية والمعنوية، بما يحقق الرضا الوظيفي والشعور بالأمان، إلا أنه يعاب على هذا النمط امكانية انحراف الأفراد عن تحقيق أهداف المؤسسة نحو تحقيق أهدافهم.

وفي الوقت الراهن يركز الكثير من الباحثين على ضرورة تعزيز الجانب الأخلاقي وجعله قيما راسخة في ثقافة المؤسسة، على الرغم من أن ديننا الحنيف أكد عليها قبل عقود من الزمن والمبينة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.



تمهيد

إن نجاح المؤسسات يرتبط بمدى قدرتها على الاستثمار في مواردها وتحفيزهم لأداء أعمالهم بعيدا عن السياقات التقليدية، فالتغيير اليوم يفرض دائما البحث عن حلول ابداعية للمشاكل والتخلي عن كل ما هو روتيني، وبالتالي التخلي عن فكرة أن الإبداع هو غاية تصبوا لها المؤسسة نحو إدراك بأنه وسيلة مهمة لنمو المؤسسات واستمرارها، لذلك على المؤسسات البحث الدائم عن سبل تنمية وتطور سلوكيات الموظفين وتوجيهها نحو الابداع.

والسلوك الإبداعي لا يرتبط بالخصائص الشخصية للفرد فقط وإنما هو نتيجة لطبيعة المواقف التي يتعرض لها وكذا البيئة التي يعمل في كنفها، لذلك فإنه يتأثر بالقيم والمعتقدات والأعراف السائدة والتي إما تكون عامل يحفزها على التقدم والاستمرار وإما مقيد له، وهنا يظهر دور المؤسسة في العمل على التنسيق والموائمة بين رغبات الأفراد وطموحاتهم وبين أهداف المؤسسة وتوقعاتها وذلك من أجل إحداث استجابة فعالة مرنة للتغيرات الداخلية والخارجية.

ومن أجل دراسة مفهوم السلوك الإبداعي تم تسليط الضوء على العلاقة بينه وبين الابداع، مع دراسة لبعض جوانبه ولطرق تنميته وكذا بيان أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي، وذلك من خلال أربعة مباحث مبينة في الآتي:

المبحث الأول: دراسة تحليلية للعلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي.

المبحث الثاني: جوانب أساسية في السلوك الإبداعي.

المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي.

المبحث الرابع: مدخل لتفسير المقاربات بين الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.

المبحث الأول: دراسة تحليلية للعلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي

إن المطلع على الأدبيات الإدارية في مختلف الأزمنة يدرك وجود تداخلات عديدة بين مفهوم الإبداع ومفهوم السلوك الإبداعي، تصل إلى حد اعتبارهما "وجهين لعملة واحدة"، في حين تعرض هذا الرأي إلى العديد من الانتقادات والتي دعمت بالعديد من الأدلة التي أكدت وجود اختلاف واضح بينهما.

وفي هذا المبحث تمت دراسة كل من مفهوم الإبداع وكذا مفهوم السلوك الإبداعي مع تحليل العلاقة التي تجمع بينهما.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

قام الإنسان بأعمال إبداعية منذ أقدم العصور وعبر فيها بالشكل، الخط، اللون، الكلمة والحركة وغيرها، فقد أبدع المصريون القدماء آثارا خالدة شكلت الفصل الأول من تاريخ الإبداع العالمي، فمنذ عصر ما قبل التاريخ استخدموا الصور للتعبير عن أفكارهم وخبرتهم في ميادين العلوم المختلفة، واستخدم بعد ذلك سكان ما بين النهرين الإبداع ليعكس ويصور تاريخهم وحروبهم وقوتهم لتحقيق غاياتهم الدينية والتشريعية، ومن جانب آخر كان الفن الإبداعي عند الصينيين القدماء يتصل بحياة الشعوب ويؤكد على العلاقة بين الإبداع، الفن والأخلاق، لأن الإبداع اعتبر خير وسيلة لتوسيع المدارك إلى درجة أن الإنسان كان يخشى أن يموت بدون أن يبدع عملا واحدا على الأقل¹، إلا أن هذه الكلمة السحرية ظلت منذ القدم لغزا محيرا للفلاسفة والعلماء والأدباء، في مختلف الحضارات الإنسانية من الفرعونية، الصينية، الرومانية واليونانية إلى العربية الإسلامية، وقد يكون مثيرا للفكاهة ما أصطلح على تسميته بالباءات الثلاث (3b's)، وذلك اختصارا للكلمات "bed, bath, bus" إشارة إلى أن لحظة الإلهام أو الومضة الإبداعية مرتبطة بحالات ما بين الوعي واللاوعي أو شرود الذهن أو أحلام اليقظة أو الاسترخاء على مقعد في الحافلة أو القطار².

¹ناصر إبراهيم سيف، أثر تطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات العامة الأردنية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، 2011، ص 160.

²فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبيه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر، الطبعة 2، الأردن، 2009، ص 11.

أولاً: تعريف الإبداع

نظرا لتعدد مفاهيم الإبداع واختلاف وجهات النظر حول تحديد تعريف الإبداع وماهيته، رغم أن هذا الاختلاف لا يعد تناقضا في مفهومه، بل على العكس الإبداع نشاط إنساني متعدد الجوانب، لكن تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع واختلاف المنطلقات النظرية لموضوعه، أدى إلى تعدد وتنوع اجتهادات واهتمامات الباحثين التي ساهمت في توسيع هذا الاختلاف¹، وفي هذا الصدد يقول "ALRosca" في مؤلفه عن الإبداع العام والخاص "إن الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جهة عريضة من التشعب والتنوع، ولهذا يبدو من الصعب أن نتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، فقد نجد تعريفا يركز على بعد محدد بينما نجد تعريفا آخر يركز على بعد آخر"².

فالبديع عند العرب يعني الشيء الجديد، والبديع هو الشيء الذي يظهر لأول مرة، فبديع الشيء أي أنه أنشأه في صورة جديدة³، أما الإبداع لغة فهو جمع بدع وهو الأمر الذي يفعل أولا، وفي قاموس "Webster" يرتد الإبداع إلى المقطع اللاتيني "kere" الذي يعني النمو، والفعل الإنجليزي "create" يبدع ويعني أنه يسبب الجيء إلى الوجود، وطبقا لقاموس "Penguin" السيكولوجي يعرف الإبداع على أنه "عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار، ومفاهيم وأشكال فنية، ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة"، وعرفته الموسوعة البريطانية على أنه "القدرة على إيجاد شيء جديد كحل مشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد"⁴، والإبداع بمعناه الواسع "يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج"⁵.

في حين أظهرت المراجع العديدة حول تعريف الإبداع أن هناك عشرات التعريفات وأن معظمها يتمحور حول أربعة أبعاد، حيث يذكر "Mooney Ross" أن هناك أربعة نواحي رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي ويشار

¹ خطاب الهروشي، الحاجة قبائلي، المؤسسة الجزائرية بين حتمية الإبداع وواقع الحلول المستوردة، مجلة دفاتر بواذكس، المجلد 2، العدد 2، 2014، ص 13.

² فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، 2011، ص 178.

³ غياث بوفلجة غياث، نحو استراتيجية لتعميم تنمية الإبداع في التربية المستقبلية، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 3، العدد 6، 2008، ص 163.

⁴ ناصر إبراهيم سيف، مرجع سبق ذكره، ص 161.

⁵ نور الدين رادي، الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة: دراسة تجارب عالمية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 1، العدد 1، 2014، ص 132.

إلى هذه الأبعاد بصيغة مختصرة فيما يسمى بالـ "4P's"، والتي ترمز إلى الحروف الأولى من البيئة الإبداعية "Persuasion"، الشخص المبدع "Person"، العملية الإبداعية "Process" والمنتج الإبداعي "Product".¹

عرفت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي الإبداع على أنه "مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح وتطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، واستخدام أساليب أو عمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو ادخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات".²

كما يعرف أيضا بأنه "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم".³

في حين عرفه آخرون على أنه "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، وتكون استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة".⁴

وعرف أيضا على أنه "توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها أو هو سلوك تعبر عنه المؤسسة، ويكون جديد على صناعتها أو سوقها أو بيئتها العامة فالمؤسسة التي تقدم منتج جديد تكون مبدعة"⁵، وبالتالي هو "القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة".⁶

¹ الأخضر خزار، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا، رسالة ماجستير تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 34.

² نصر الدين بن ندير، مصطفى بداوي، رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 1، العدد 1، 2010، ص 176.

³ محمد طرفة، يوسف بومدين، إدارة المعرفة كمقاربة فكرية في تطوير الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، مجلة الاستراتيجية والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 1، 2018، ص 362.

⁴ وردية بوقايد، أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2 (عدد خاص)، 2015، ص 118.

⁵ آدم رحمون، زهرة شريف، الاستخدام المتميز لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة في ظل الإبداع التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 28، 2018، ص 109.

⁶ رؤوف كعوان، مرجع سبق ذكره، ص 314.

وفي سياق مغاير "يتمثل الإبداع في أي نشاط إنساني يترتب عليه إيجاد متغير أو أحداث شيء جديد في صياغته النهائية، حتى وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل بشرط أن تتوافر فيه صفة الخبرة والكفاءة والملائمة والأصالة، ويندرج تحت هذا كل من الإنتاج الفني، العلمي والصناعي"¹.

والإبداع كذلك هو "عملية تهدف لخلق أفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات تتصف بالحدثة ينتج عنها إنتاج متميز يمكن تطبيقه واستعماله"².

في حين عرف الصرن الإبداع على أنه "أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بجل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل، بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية"³.

إن تحليل التعاريف السابقة للإبداع يوضح وجود اختلاف كبير في جوهرها، فهناك من عرفها بصورة أكثر شمولية في حين ركزت أخرى على إبراز كل بعد من أبعادها، فعرف الإبداع على أساس العملية الإبداعية وذلك بوصفه عملية لإدراك الثغرات وفق مجموعة من الخطوات العلمية سواء للمنتج أو للعملية التنظيمية، وأخرى ركزت على الشخص المبدع كون هذا الأخير يملك مهارات تجعله يتميز في إيجاد الحلول وخلق الأفكار التي تواجهه في حياته العملية، أما تعريفات أخرى فقد ركزت على البيئة الإبداعية بكون الإبداع سلوك يتم خلقه و بنيته وتنميته من قبل المؤسسة، أما التعاريف التي ركزت على الإنتاج/المنتج الإبداعي فعرفته على أنه المحاولة لخلق الأفكار الجديدة.

واختصارا لما سبق فالإبداع هو صناعة للأفكار الجديد من قبل الأفراد الذين يتميزون بمهارات خاصة ووفق خطوات علمية محددة ودقيقة، ومن خلال بيئة محفزة سواء لخلق أو تحسين منتج أو من أجل أداء العمليات التنظيمية.

¹ سمية سعدون، غياث بوفلجة، نجاه بزابد، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك وهران، مجلة أفاق فكرية، المجلد 3، العدد 7، 2017، ص 192.

² رابح حمودي، منير نوري، أهمية الإبداع التسويقي في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية: دراسة عينة من زبائن مؤسسة كوندور الجزائرية، مجلة أبحاث الاقتصادية، المجلد 12، العدد 16، 2017، ص 190.

³ عبد الحكيم بن سالم، إلياس سليمان، تحقيق الإبداع في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة: دراسة حالة قطاع الاتصالات للهاتف النقال موبيليس، مجلة دراسات، المجلد 8، العدد 3، 2017، ص 59.

وبتحليل التعاريف السابقة للإبداع والتي مست جميع الأبعاد التي حددها "Mooney Ross"، والتي يمكن أن نستخلص منها مجموعة من الخصائص، مبينة في النقاط التالية¹:

- الجدية والجدية: تقديم عمل جديد وقابل للتنفيذ؛
 - القيمة أو المنفعة: ضرورة تحقيق نتيجة ايجابية وتأثير ايجابي؛
 - القبول: موافقة أعضاء المؤسسة؛
 - المرجعية: الانفراد بالفكرة أو تطوير فكرة سابقة؛
 - الملاءمة الزمنية: تحديد مدى الملائمة الزمنية وذلك لتفادي ارتفاع التكاليف وضياع الفرص.
- في حين أضاف الباحثان "عبد الحكيم بن سالم وإلياس سليمان" خصائص أخرى للإبداع تختلف عن الخصائص السابقة، تتمثل فيما يلي²:

- ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس حكرا على الأفراد وليس عملية فردية حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات؛
 - ظاهر إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة فهو ليس حكرا على العلماء والخبراء والأخصائيين، فالإنسان العاقل إنسان مبدع حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية؛
 - الشخصية الإبداعية ترتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميتها وتطويرها، فالعوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في وجود الاستعدادات الإبداعية لدى الفرد فهو يتميز بالجدية والجدية.
- وعليه لا يمكن اعتبار الإبداع هو فقط توليد للأفكار دون التأكيد على ضرورة أن تكون هذه الأفكار مفيدة، مهمة، فعالة وذات مغزى كما يحكم عليها الآخرون³،
- لأن الفكرة الجديدة قد تكون نسخيفة أو لا معناها، لذلك لا بد من أن تكون هذه الفكرة مناسبة ومعترف بها علماً أنها ذات قيمة اجتماعية⁴، لذلك على المبدع دائماً التفكير في الحدود التي يمكنه تخطيها، ومن بين أهم الاستعارات المستخدمة للتعبير

¹ حياة بن حراث، أمال درودر، الإبداع والابتكار كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية، مجلة دفاتر بواكس، المجلد 3، العدد 3، 2015، ص 185.

² عبد الحكيم بن سالم، إلياس سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³ Marie J. C. Forgeard, James C. Kaufman, Who cares about imagination, creativity, and innovation, and why? A review, Psychology of Aesthetics and Creativity and the Arts, Vol 10, No 3, 2016, p 253.

⁴ Keith R. Sawyer, Vera John-stainer, Seana Moran, Robert J. Sternberg, David Henry Feldman, Jeanne Nakamura, Mihaly Csikszentmihalyi, Creativity and Development, Oxford University Press, 2003, p 20.

عنا لإبداع نجد "فكر خارج الصندوق" و"أكسر القواعد"¹، وذلك من أجل تحفيز الموظفين على التميز وتفادي ضياع الفرص وهو ما يميز الثقافات غير البيروقراطية.

ثانياً: أنواع الإبداع

استنبط "Joseph Schumpeter" نوعين أساسيين من الإبداع، النوع الأول هو الإبداع التكنولوجي (التقني) ويخص الإنتاج أو التحسين في المنتجات وطرائق وأساليب فن الإنتاج أما الثاني فهو الإبداع التنظيمي والإداري ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي، ويهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير ومبادئ الإدارة، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية وكفاءة، بمعنى العمل على الرفع من أداء المؤسسة².

وفي نفس النسق قسم آخرون الإبداع إلى إبداع فردي وإبداع جماعي، حيث نجد أن للمجموعات أحياناً القدرة على منعاً وتحفيز إنتاج الأفكار، تماماً مثلما يعمل العامل بمفرده على إعاقة أو تعزيز الإبداع، حيث يقترح العديد من الباحثين إنشاء فرق تجمع بين الأشخاص ذوي المهارات المختلفة المرتبطة بأنواع الشخصيات، وبالتالي الاستفادة من أفضل ما في كل فرد، وهي ظاهرة يشار إليها باسم "التحالف الإبداعي"³.

ثالثاً: مكونات الإبداع

الإبداع يعني عادة ترتيباً نعرفه لتعلم ما لا نعرفه، وفي هذا الحالة نحتاج إلى التساؤل عما نعرفه وإعادة بناؤه في عقلنا، لذلك من الضروري التفكير بشكل متباين ليسلاً اختيار خيار واحد ولكن التفكير في العديد من الخيارات، مع تأخير عملية الاختيار قدر الإمكان⁴، وهذا ما يعطي للشخص المبدع أهمية كونه يدفع العالم إلى الأمام، ولهذا الغاية يحتاج إلى أن يكون لديه خلفية قوية للمعلومات والتعليم، وأساساً متيناً لأنظمة التقييم المتميزة، حيث يجب أن يكون إنتاج القيمة ممكناً وقابل للتقييم⁵، فالإبداع هو نتاج لخبرة الفرد ومهاراته في التفكير الإبداعي، وكذا الدافع الذي يجعله يبدع، والشكل التالي يبين مكونات الإبداع كما يلي:

¹ Seana Moran, Metaphor Foundations in Creativity Research, Journal of Creative Behavior, Vol 43, No 1, 2009, p 8.

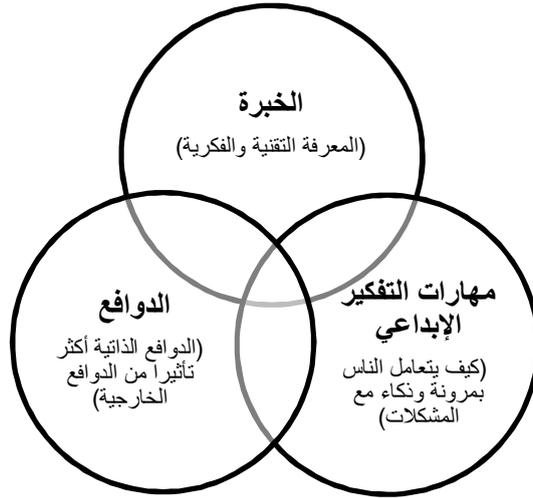
² هواري معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 6، العدد 6، 2006، ص 63.

³ Suzanne Filteau, Creativity in all its Forms, Pédagogie Collégiale, Vol 25, No 3, 2012, p 6.

⁴ Esra Sipahi, Creativity and the Importance of Business Management, International Journal of Scientific and Engineering Research, Vol 8, No 8, 2017, p 431.

⁵ Titus Suci, The Importance of Creativity in Education, Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences, Vol 7, No 2, 2014, p 151.

الشكل 1. مكونات الإبداع



Source: Karlyn Adams, *The Sources of Innovation and Creativity*, National Center on Education and the Economy (NCEE), Research Summary and Final Report, 2005, p4.

ويوضح الشكل أعلاه أن الإبداع يتكون من ثلاثة عناصر أساسية، حيث يتمثل العنصر الأول في الخبرة الناتجة عن المعرفة التقنية والفكرية، في حين يتمثل العنصر الثاني في مهارات التفكير الإبداعي في صناعة الأفكار الفريدة أي مدى قدرت الفرد على التعامل بمرونة وذكاء للتوصل إلى حلول أصيلة للمشكلات التي تواجهه أثناء أدائه لمهامه، وأخيراً الدوافع والتي تعد عنصراً مهماً يحفز العامل على تقديم الأفضل، وخاصة الدوافع الذاتية كونها الأكثر تأثيراً من الدوافع الخارجية.

المطلب الثاني: مدخل للسلوك الإبداعي

رغم التطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم في مجال الإدارة، إلا أن السلوك الإبداعي مزال يعاني من إهمال نسبي من قبل الباحثين الأكاديميين أو المهنيين في مختلف المؤسسات خصوصاً العمومية منها، نتيجة تركيز الاهتمام بالإبداع والبحث عن كيفية الوصول للأفكار الإيجابية يمكن تطبيقها.

أولاً: مفهوم السلوك الإبداعي

يعد السلوك الإبداعي عنصراً مهماً في ديمومة عمل المؤسسات وريادتها في سوق المنافسة، حيث يكمن هذا السلوك في الطاقات البشرية القادرة على أداء أعمالها بصورة خلاقة ومبدعة، فضلاً عن إمكانية استحداث الأفكار والأعمال والسلوكيات الجديدة والمتطورة، لذا فإن للسلوك الإبداعي مفاهيم متعددة منها ما أوضحته الباحثة "عالية جواد محمد علي" أن "السلوك الإنساني ما هو إلا محصلة لتفاعل كل من الفرد وقواه وخصائصه

ومكوناته الداخلية ومجموعة العوامل الموقفية الخارجية المحيطة به، وأن السلوك الإنساني سيكون إبداعاً (إيجابياً) في حالة تحقيق هدفه"¹، وهذا ما أكدها أيضاً كل من "Woodman & Sawyer & Griffin" بأن السلوك الإبداعي هو "تفاعل معقد بين الأشخاص حيث أثروا بآثاراً متبادلاً كالجوانب البارزة للوضع الحالي، حيث ترتبط داخل الشخص كالمناجوانب المعرفية (المهارات والأدوات المعرفية) والجوانب غير المعرفية (الشخصية) للعقل بالسلوك الإبداعي"²، وعليه فقد أشار كل من التعريفين السابقين إلى أن السلوك الإبداعي هو عبارة عن نتيجة لتفاعل عوامل داخلية ذاتية في الفرد وأخرى خارجية مرتبطة بالبيئة.

كما عرف أيضاً بأنه سلوك يهدف إلى التغيير ويعد إبداعاً حتى وإن مارسه الفرد لأول مرة، وذلك باعتباره "سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات، أفكار، إجراءات أو عمليات جديدة، وهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل ليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة"³.

في حين يركز كل من "Shehadeh" و "الزعي" نقلاً عن "Spence, 1994" على تعريف السلوك الإبداعي من خلال المراحل التي يمر بها انطلاقاً من إدراك الوضع القائم وصولاً إلى رفض فكرة ما أو تبنيها، حيث عرف بأنه "السلوك الذي يصوره المورد البشري في مكان العمل كنتيجة لسلسلة من القرارات التي تتخذ عندما تبدأ في تحقيق وتحليل الموقف الحالي، ثم يتم جمع المعلومات، وتقييم البدائل ثم اختيار المناسب منها من أجل تبني أو رفض سلوك أو فكرة معينة"⁴، وكذا هو "محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل"⁵.

أما "العزاوي" فهو يعرف السلوك الإبداعي بطريقة دقيقة متخصصة حيث وصفه بأنه خليط تكاملي تفاعلي بين العديد من الأنشطة الإدارية والفنية يتجاوز الممارسات التقليدية بطرق علمية حديثة حيث اعتبر السلوك الإبداعي "عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين الأنشطة الإدارية والفنية المتداخلة في المؤسسة من أجل الوصول إلى

¹ عالية جواد محمد علي، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، 2016، ص 322.

² Richard W Woodman, John E Sawyer, Ricky W Griffin, toward a theory of organizational creativity, the academy of management, Vol 18, No 2, 1993, p 294.

³ فيروز زروخي، دور المناخ التنظيمي في تدعيم السلوك الإبداعي لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 10، العدد 3، 2017، ص 235.

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, Vol12, No25, 2016, p217.

⁵ محمد عمر الزعي، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين: حالة دراسية على شركة أورانج الأردنية للاتصالات في مدينة الإربد، دراسات-العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، 2013، ص 8.

أفكار حديثة باعتماد أساليب علمية لغرض تقديم حلول جديدة أو تطوير خدمة قائمة لغرض تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء والنمو في البيئة التي تعمل فيها، والسلوك الإبداعي قائم على تجاوز ممارسة الأعمال بالطرق التقليدية، ولا يتم ذلك من خلال تبني ممارسة جديدة واحدة فحسب وإنما اعتماد الممارسات نفسها في كافة أنشطة المؤسسة¹.

كما يعرف السلوك الإبداعي من وجهة نظر أخرى بأنه "يكن في كيفية أداء أعمال الفرد بعيداً عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة المدروسة في عمليات التغيير، ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المؤسسات وعملياتها، وهو ترجمة فعالة لأداء فريد ومتميز مدعوماً بالأفعال والقدرات لتحقيق الفعل المبدع"²، فيصور هذه التعريف السلوك الإبداعي بأنه ترجمة فعلية لأداء متميز وفريد يحقق تحولات إبداعية في بيئة العمل، فهو يركز على صفات الشخصية للفرد القادر على القيام بسلوكات إبداعية.

والملاحظ مما سبق وجود عدد منخفض جداً من التعاريف إذا ما تم مقارنة السلوك الإبداعي بالإبداع، وأن جميع التعاريف تدور حول أنساق متشابهة في المعنى وإن اختلفت طريقة التعبير، وعليه يمكن اعتبار السلوك الإبداعي على أنه انعكاس عملي أو واقعي لقدرة الفرد على التغيير نحو التميز في أداء أعماله الروتينية بطرق علمية وأفكار حديثة، تبدأ من ادراك الوضع القائم لتنتهي بتبني فكرة ما أو رفضها، وهذا ما يحقق تحولات إبداعية في بيئة العمل وفي مركز المؤسسة التنافسي.

على اعتبار أن السلوك الإبداعي هو انعكاس لتفاعل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية في الفرد على أرض الواقع، هذا ما يجعله يتميز بالعديد من الجوانب الأساسية، والتي عددها الكاتبان في النقاط التالية³:

- الجانب المعرفي: بما يتضمنه من قدرات عقلية وعمليات وأساليب المعرفة وطاقات ذاكرة وتخزين؛
- الجانب الوجداني: ويضم الدوافع والميول والعواطف والخصائص الشخصية؛
- الجانب الاقتصادي، الثقافي والاجتماعي: وهو الذي يحتل فيه الفرد نقطة من مساحة كبيرة داخل السياق الاجتماعي والثقافي والاقتصادي الذي يعيش فيه؛
- الجانب الجمالي والتعبير الاستماعي: الذي يتفاعل فيه الفرد مع معطيات الموقف.

¹ محمد عبد الوهاب الغزاوي، أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد 94، 2013، ص 321.

² المرجع السابق، ص 321.

³ عبد الرحمن توفيق، ليلي حسن عبد الله القرشي، كلنا مبدعون.. ولكن، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2011، ص 161-162.

ثانياً: أهمية السلوك الإبداعي

يشير السلوك الإبداعي للانحراف عن طريقة العمل الروتينية التي تتسم بالجهد، إلا أنه قد يرتبط بتجارب سلبية تشعر العامل بعدم اليقين والإحباط في حالة عدم احرازه لأي تقدم، مما يؤدي إلى ردود فعل سلبية وبالتالي الفشل في تنفيذ الأفكار الإبداعية¹، وهو ما يعود بالضرر على أداء الموظفين والمؤسسة، لذلك وجب البحث عن سبل لمحاولة دعم أفكارهم وسلوكاتهم الإبداعية، من خلال التركيز على تعزيز نقاط القوة وكذا معالجة نقاط الضعف، فالسلوك الإبداعي هو عنصر حاسم يحقق العديد من الفوائد للمؤسسة، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية²:

- تحسين خدمة المستهلك: وذلك من خلال المرونة والتكيف وفقاً للحاجة مما يعمل على المحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد؛
- تحسين إنتاجية المؤسسة: وهذا يحدث عند استخدام الموارد بشكل اقتصادي وأيضاً الموارد غير المستغلة في تطوير وإنتاج أفكار ومنتجات جديدة؛
- زيادة قدرة المؤسسة وذلك من خلال:

- § سرعة تقديمها لمنتجات جديدة وتغيير العمليات الإنتاجية؛
- § تقليل تكلفة التصنيع من خلال الإبداع في العملية؛
- § تحسين صورة المؤسسة ومكانتها واكتسابها لميزة تنافسية.

وعليه فإن السلوك الإبداعي يعد أحد أهم وسائل بناء ونمو المؤسسات وكذا عاملاً أساسياً لمواجهة المشكلات وتحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى، كونه ينشط ويعزز أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها النجاح وقيادة السوق، كما أنه يكشف عن طرق جديدة تساهم في تخفيض إجمالي أنشطة المؤسسة، خصوصاً بالنسبة لتلك التي تحقق الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون، وما ينجم عنها من فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المؤسسات المستفيدة من أفكارهم وسلوكاتهم الإبداعية³.

المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي

¹Carmen Binnewies, Marco Gromer, Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative, Psicothema, Vol 24, No 1, 2012, pp 101-102.

² ياسين قاسي، خالد قاشي، محمد الشوشي، دور الإبداع في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسة المعاصرة: ضمن المحور الثاني، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، 2012، ص 199.

³ آدم رحمون، زهرة شريف، مرجع سبق ذكره، ص 109.

إن الجدل القائم في الأدب الإداري حول الخلط بين مفهوم الإبداع والسلوك الإبداعي وحتى الابتكار ومفاهيم أخرى مازال يصنع الحدث، فبتحليل الدراسات السابقة نلاحظ وجود انقسام واضح بين مؤيد لفكرة أن المصطلحات السابقة تخدم مفهوم واحد وبين المعارض لها، وبالرغم من أن هذه الدراسة تؤيد تماما حتمية الاختلاف إلا أنها تؤكد في نفس الوقت على وجود علاقة تجمع بينهم، والسؤال المطروح فيما يكمن الاختلاف وما نوع هذه العلاقة القائمة؟

أولاً: السلوك الإبداعي والإبداعيين الاختلاف

إن العديد من الآراء تؤيد فكرة أن كل من الإبداع والسلوك الإبداعي وحتى الابتكار مترادفات تخدم نفس المعنى، فهل يمكن القول أن كل المصطلحات السابقة تشترك في تعريف واحد؟ أم أن هناك فروق تفصل بينهم؟

الجزء الأول: قدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة لكل من الإبداع، السلوك الإبداعي والابتكار، فنجد أن "Hage, 1999" عرف الإبداع على أنه "الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها فكرة، سلوك، منتج أو خدمة أو أي ممارسات إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها نوع من التغيير في بيئة المؤسسة"¹، في حين عرف الكاتب "خيري أسامة محمد" الابتكار على أنه "عملية تحويل الفكرة إلى منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة"²، أما السلوك الإبداعي فهو "الوصول إلى أشياء غير مسبقة سواء فكرة أو شيء وهو السلوك الذي يحقق من خلاله ابتكار أشياء جديدة أو افراز فكر غير مسبق"³. وبالتالي تشترك جميع هذه المصطلحات في خلق التميز والانفرادية، وهذا ما أكدته كل من "القريوتي، 2001" بقوله أن "السلوك الإبداعي، الإبداع والابتكار والخلق هي مترادفات مختلفة لمعنى واحد، يعني ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة" وكذا "الصرن، 2000" بقوله أن العديد من الدراسات أدرجت المصطلحات السابقة تحت مفهوم النظر إلى الأشياء بشكل جديد ومختلف واثان الفرد بأشياء غير مسبقة ومألوفة⁴. في حين أوضح "محمد عبد الفتاح الصيرفي" أن الإبداع يقصد به "تبنى فكرة جديدة موجودة وبالتالي فمن الممكن وجود فرد مبتكر دون خلق فكرة

¹ عائشة شتاتحة، فاطمة الزهراء بن خليفة، دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى الموظفين في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة عينة من عمال المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط، دراسات- العدد الاقتصادي، المجلد 9، العدد 1، 2018، ص 235.

² خيري أسامة محمد، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 68.

³ عالية جواد محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 322.

⁴ نادية محمد فضل الله، الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص ص 27-28.

جديدة، إذن تبني الفكرة الجديدة هو في حد ذاته ابتكار، والمقصود بالابتكار هنا هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعتبر جديدة بالنسبة للفرد الذي تبناها¹، ومن هنا يمكن اختصار ما سبق ذكره في المعادلة التالية:

$$\text{الابداع} = \text{السلوك الإبداعي} = \text{الابتكار} = \text{الخلق} \dots$$

الجزء الثاني: وفي رأي مناقض تماما لما جاء في الجزء الأول من التساؤل، أي الاقرار بوجود اختلاف واضح بينهم، إلا أنه يجدر الإشارة أولا للفرق بين المصطلح باللغة العربية ومرادفه باللغة الإنجليزية فالترجمة تعد أصل الاشكال القائم، فنجد أن هناك من يترجم مصطلح "Innovation" إلى كلمة إبداع، في حين أن المرادف الصحيح لهذا المصطلح في اللغة العربية هو كلمة ابتكار²، وبهذا فإن الإبداع والابتكار مفهومان مختلفان يشمل كل منهما على عدد من العمليات المتميزة، ولكن ذات الصلة الوثيقة التي تؤدي إلى نتائج فريدة بالنظر إلى الطبيعة المعقدة والديناميكية لكل من الإبداع والابتكار، وقد طرح "Anderson & al, 2014" التعريف التالي "الإبداع والابتكار في العمل هما العملية والنتائج ونواتج محاولات تطوير وإدخال طرق جديدة ومحسنة لفعل الأشياء، حيث تشير مرحلة الإبداع في هذه العملية إلى توليد الأفكار والابتكار إلى المرحلة اللاحقة من تنفيذ الأفكار نحو إجراءات أو ممارسات أو منتجات أفضل"³، أي أنالابتكار هو "تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها"⁴، وهذا ما أكدته أيضا "Carmen Binnewies & Marco Gromer" بتعريفها لابتكار على أنه "تنفيذ الأفكار"⁵.

وعند هذه النقطة من المهم التأكيد على أن الابداع هو فكرة وبالتالي يقول المؤلف المعروف في مجال الإبداع "Theresa Amabile, 1997" "يجب أن تكون هذه الأفكار مستحدثة بمعنى أنها مختلفة عن ما سبق، ولكن لا يمكن أن تكون غريبة فقط يجب أن تكون مناسبة للمشكلة أو الفرصة المعروضة"⁶، وأن هذه الأفكار

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 12.
² عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبليس- رسالة ماجستير، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص ص 28-29.

³David J. Hughes, Allan Lee, Amy Wei Tian, Alexander Newman, Alison Legood, Leadership creativity and innovation: A critical review and practical recommendations, Article in The Leadership Quarterly, June 2018, https://www.researchgate.net/publication/324108772_Leadership_creativity_and_innovation_A_critical_review_and_practical_recommendations/references, P 6.

⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 303.

⁵ Carmen Binnewies, Marco Gromer, Creative and Innovation at Work: The Role of Work Characteristics and Personal Initiative, Psicothema, Vol 24, No 1, 2012, p 100.

⁶Viktoriaalitaha, jurajtej, michaelasirkova, creative management techniques and methods as a part of the management education : analytical study on students preceptions, 7th world conference on educational sciences, (WCES-2015), 05-07 february 2015, novotelathens convention center, athens, greece, p 1919.

الأصيلة هي وقود للابتكار¹، والذي يتم ربطه من منظور ريادة الأعمال بالربحية من الناحية النقدية والاجتماعية، والتي تعني البحث عن الطريقة التي تصل بيها الأفكار إلى نتيجة مريحة، وذلك نتيجة لاختبار الابتكار من خلال النجاح الذي يحققه في السوق²، ونجد أن معظم الأبحاث تنظر للإبداع على أنه ظاهرة يتم عرضها على المستوى الفردي (شخصيته أو صفاته، قدراته، خبراته وعمليات التفكير)، في حين الابتكار يعمل أكثر بكثير على مستوى المجموعة والمستوى التنظيمي (العلاقات المتبادلة، التفاعلات ومكونات المؤسسة وبيئتها)³، والعلاقة بين الإبداع والابتكار معبر عنها في المعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

بالاعتماد على ما سبق يمكن ازالة الغموض حول مفهوم الإبداع كفكرة والإبداع كسلوك، حيث يمكن القول أن الإبداع يرتبط بمفهوم التفرد في بناء أفكار جديدة تخلق قيمة⁴، في حين يعتبر السلوك الإبداعي سلوك يميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل⁵، وبصيغة أخرى هو التصرف أو السلوك المتجه نحو التغيير لكن لا يشترط أن ينتج عنه بالضرورة ذلك الشيء غير المألوف⁶، وبالتالي نستنتج أنه إذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً، وإلا عد سلوكاً إبداعياً⁷، وعليه فإن الإبداع هو عملية معقدة ومتعددة الأبعاد تتضمن نشاطات مختلف، وهناك سلوك إبداعي في كل مرحلة، وهذا ما أكدته "Scott & Bruce, 1994" حيث بين أن الإبداع هو عملية تتضمن نشاطات بمراحل مختلفة وأن السلوك الإبداعي مختلف في كل مرحلة⁸، فالسلوك الإبداعي يعبر عنه بالمراحل التي يسلكها الفرد قبل التوصل إلى النتائج النهائية⁹، وليس بالضرورة أن يوصل إلى نتائج جديدة بل هو مرحلة لا بد أن تسبق الإبداع¹⁰.

¹ Jose Chavaglia Neto, Jose Antonio Filipe, Antonio Bento Caleiro, Creativity and innovation: A contribution of behavioral economics, International Journal of Innovation Studies, Vol 3, No 1, 2019, p 14.

² Ian Fillis, Ruth Rentschler, The Role of Creativity in Entrepreneurship, Journal of Enterprising Culture, Vol 18, No 01, 2010, p50.

³ Sandhyalya, op cit, p 9.

⁴ بسام فتحي الزيادات، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10 العدد 18، 2017، ص 162.

⁵ اسماعيل بوعمامة، عبد القادر براهيم رايح، أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، المجلد 4، العدد 5، 2016، ص 139.

⁶ فيروز زروخي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

⁷ محمد عمر الزعيبي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

⁸ شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص 39.

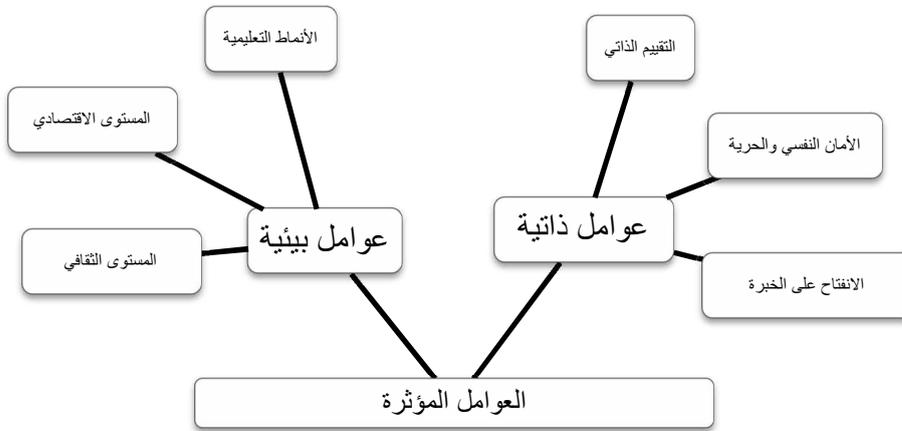
⁹ أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 17.

¹⁰ أمال ياسين المجالي، مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسات السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لآراء الموظفين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009، ص 56.

ثانياً: تحليل العلاقة بين السلوك الإبداعي والإبداع

إن الملاحظ من تحليل الآراء السابقة وجود اتجاهين، الأول مؤيد لفكرة أن كل من الإبداع والسلوك الإبداعي يخدمان مصطلح واحد مادام كلاهما يسعى للتغيير والتميز، في حين الاتجاه الثاني يدعم الاختلاف، وعلى الرغم من أن هذه الدراسة تؤيد الاختلاف إلى أنها وفي نفس الوقت لم تحمل الارتباط الوثيق القائم بينهما، فالإبداع كفكرة أو سلوك يستلزم وجود بعض الخصائص الشخصية للفرد المبدع، بالإضافة إلى بيئة محفزة ينمو ويتطور في كنفها، وعليه يمكن اعتبار كل من الإبداع و السلوك الإبداعي كنتيجة لطبيعة المواقف التي يتعرض لها الشخص وكذا البيئة التي يعمل فيها، وهذا ما بينته الكاتبة "منال حسن رمضان" في الشكل التالي:

الشكل 14. العوامل المؤثرة في الإبداع والسلوك الإبداعي



المرجع: منال حسن رمضان، استراتيجيات التعلم النشط: التعلم النشط، ضبط الذات، التفكير الإيجابي، الإبداع والشعور الإبداعي، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 120.

يؤكد الشكل أعلاه أن كلا من الإبداع والسلوك الإبداعي يتأثران بالعوامل الذاتية المرتبطة بالشخص وكذا بالعوامل البيئية، هاته الأخيرة التي تؤثر بشكل كبير على الإبداع وعلى نحو أكثر دقة السلوك الإبداعي للأفراد، حيث يعتمد تطوير المؤسسة بشكل مباشر على الإعداد المهني ومدى كفاءة الموظفين¹، وعليه يمكن توضيح هذه العوامل فيما يلي:

¹ Ali Taha V, Sirková M, Ferencová M, THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON CREATIVITY AND INNOVATION, POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, Vol 14, No 1, 2016, p 9.

1. الشخص المبدع (العوامل الذاتية)

يشترك كل من الإبداع والسلوك الإبداعي في الشخص المبدع وهو شخص يملك قدرات إبداعية تمكنه من تحويل المواقف إلى أفكار عبر مجموعة من السلوكيات المتميزة، حيث ينظر المبتكر الإبداعية على أنها القدرة على بدء دورات متعددة من التفكير المتباعدي والمتقارب، مما يخلق عملية نشطة تتطلب الانتباه مما يسمح بتوليد حلول جديدة بديلة، ونجد أن الاختلافات الأساسية بيننا وبيننا العملية هي أن التفكير المتقارب عملية واعية تتطلب الانتباه، في حين أن التفكير المتباعدي يحدث تلقائياً للعقل اللاواعي، ويتضمن بحثاً واسعاً عن المعلومات وتوليد العديد من الإجابات والحلول البديلة والجديدة للمشكلة¹، وقد انصب اهتمام علماء النفس ليس فقط على دراسة الشخصية بل وضع نظريات خاصة بها تقوم بتفسير سلوكه، ويمكن توزيع معظم هذه النظريات في ضوء ثلاثة اتجاهات هي²:

- الاتجاه الأول: نظريات تصف الشخصية في ضوء المؤثرات البيئية والاجتماعية؛
- الاتجاه الثاني: مجموعة النظريات التي تصف الشخصية في ضوء محددات بيولوجية خاصة؛
- الاتجاه الثالث: يضم مجموعة من النظريات التي تجمع بين الاتجاهين السابقين، وتصف التفاعل بين المحددات البيولوجية والمحددات البيئية والاجتماعية والثقافية.

1.1. خصائص وسمات الأفراد المبدعين

إن القدرات الإبداعية حسب "Berghman" هي قدرات متميزة يمارسها الفرد بغض النظر عن موقعه الوظيفي، وبالتالي هي الاستعدادات الفعلية التي يلزم توفرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، وقد حددها "Guilford" في ثمانية عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع، تتمثل في إعادة التنظيم أو إعادة التحديد، الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، قدرات

¹Anatoliy V. Kharkhurin, Bilingual verbal and nonverbal creative behavior, International Journal of Bilingualism' Kharkhurin: Bilingual verbal and nonverbal creativity, Vol 14, No 2, 2010, p 214.

² سفيان صائب المعاصيدي، الموهبة العقلية والإبداع من منظور علم نفس الشخصية، الطبعة الأولى، دار صفحات نحو فكر حضاري متجدد، سوريا، 2014، ص 15.

تحليلية وتآلفية، مدى التركيب في البناء التصوري، التقييم، وذكر أن من بين هذه القدرات الإبداعية أربعة قدرات ذات وضوح بارز، تتلخص فيما يلي¹:

- **الطلاقة:** وتعني القدرة على إنتاج الجديد من الأفكار فيما يخص مهمة معينة أو موضوع محدد، وتنقسم الطلاقة إلى ما يلي²:

§ **طلاقة الكلمات:** أي سرعة إنتاج الكلمات أو الوحدات وفقا لشروط معينة في بنائها أو تركيبها؛

§ **طلاقة التداعي:** أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى؛

§ **طلاقة الأفكار:** أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف؛

§ **طلاقة التعبير:** أي القدرة على التعبير على الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة وملائمة لها.

- **المرونة:** وهي القدرة على الانتاج الفكري الذي يظهر انتقال الإنسان من مستوى فكري إلى مستوى فكري مغاير، ونجد نوعين من المرونة كما يلي³:

§ **المرونة التلقائية:** وهي تشير إلى السرعة في انتاج استجابات مناسبة لمشكلة أو موقف مثير، والاستجابة تتسم بالتنوع واللامنطقية، ولا تنتمي إلى اتجاه واحد فهي قدرة أو مهارة تعمل على انتاج أكبر عدد من الأفكار بحرية وتلقائية بعيدا عن وسائل الضغط أو التوجيه؛

§ **المرونة التكييفية:** وتشير إلى قدرة الفرد على تغيير الاتجاه الذهني بسرعة لمواجهة المشكلات المتغيرة، وهي تعبر عن التكيف العقلي فالشخص المرن يتكيف مع المواقف والظروف عكس الشخص المتصلب عقليا، وهي تمثل تعديل مقصود في السلوك يتفق مع الحل السليم.

- **الحساسية للمشكلات:** وتعني القدرة على الوعي بمشاكل موقف معين والإحاطة بجميع أبعاده والعوامل المؤثرة فيه⁴؛

¹ ليلي محمد حسني أبو العلا، مفاهيم وروى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الطبعة الأولى، دار باقا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 270.

² أسماء إبراهيمي، سعاد ولد محي الدين، الإبداع والتمكين الإداري: نظرة في واقع ثقافة الإبداع بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 1، العدد 2، 2016، ص 4.

³ حنان خليل محمد المدهون، أثر استخدام برنامج القبعات الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مبحث حقوق الإنسان لدى تلاميذ الصف السادس بغزة، رسالة ماجستير، المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2012، ص 30.

⁴ أسماء إبراهيمي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

- الأصالة: وهي القدرة على الوصول إلى أفكار لم يتم التوصل إليها سابقا، ويكاد أن يكون صاحبها منفردا بها، وتكشف بذلك عن ذكائه ومدى اتساع فكره، وبالنظر إلى الأصالة في ضوء عوامل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات يلاحظ أنها تختلف عن كل منها في الآتي¹:

§ أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية فقط، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها وهذا ما يميزها عن الطلاقة؛

§ أن الأصالة لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته وأفكاره كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون وهذا ما يميزها عن المرونة؛

§ الأصالة لا تتضمن شروطا تقويمية في النظر إلى البيئة، كما لا تحتاج إلى قدرة كبيرة من الشروط التقويمية لنقد الذات وهذا ما يميزها عن الحساسية للمشكلات التي تحتاج لقدرة مرتفعة من التقويم سواء في تقويم البيئة أو الذات.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن للشخص المبدع العديد من الخصائص التي تميزه عن الشخص العادي والتي يجب المحافظة عليها وتنميتها، وتمثل فيما يلي²:

- الذكاء: القدرة على تطبيق ما هو معروف فعلا؛
- الخبرة: أي الخلفية الفنية بالتجارب التي يمكن الاعتماد عليها؛
- الخيال: القدرة على تكوين البدائل وتنمية الحلول؛
- المرونة: القدرة على التحول السريع لمواجهة التحديات؛
- الاستقلال: الاعتماد على النفس والشجاعة في مواجهة ضغوط الجماعة؛
- الاصرار ومقاومة العقبات: عدم الانسحاب أو الاستسلام وكذلك تجنب النقد المشبط ومواجهة المواقف العدائية؛
- الصدق: التمسك بالقيم والمبادئ التي تعكس توقعات الإنسان نحو نفسه؛
- التمتع بالمهارات الإدارية: المهارات الفنية والإنسانية وكذا المهارات الإدراكية؛
- القراءة والاطلاع: بصفة مستمرة في مجال التخصص وكذا المجالات ذات العلاقة بها؛

¹ عيسى نجيمي، واقع تطبيق الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في شركة الخزع الصحي بالمبيلية وجيجل، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 3، العدد 2، 2016، ص 15.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات: بالإضافة إلى القدرة على مناقشة التعليمات الصادرة من القيادات العليا.

2.1. المعوقات التي تواجه الشخص المبدع

يصادف الشخص المبدع العديد من العقبات تحد من قدراته، سواء عقبات ترتبط بشخصيته أو بالبيئة المحيطة به (ظرفية)، نعددها في النقاط التالية¹:

- العقبات الشخصية: ونجد منها:
 - ضعف الثقة بالنفس؛
 - الميل للمجازفة؛
 - الحماس المفرط؛
 - التشيع؛
 - التفكير النمطي (المقيد بالعادة)؛
 - عدم الحماس أو الشعور بالعجز (اليقظة والحساسية المرهفة للمشكلات)؛
 - التسرع وعدم احتمال الغموض؛
 - نقل العادة (أنماط ذهنية معينة).
- العقبات البيئية (الظرفية): المتعلقة بالمواقف الاجتماعية أو الثقافية:
 - مقاومة التغيير؛
 - عدم الموازنة بين الجد والفكاهة (الحدس، التأمل والتخيل والمرح)؛
 - عدم وجود توازن بين التنافس والتعاون.

2. البيئة الإبداعية:

¹ زينة بن طراد، الوناس مزيباني، التفكير الإبداعي في ظل النظرية المعرفية السلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 29، 2017، ص 21.

يعتبر السلوك الإبداعي دالة في الخصائص الفردية أو الجماعية من تعلم، ادراك، دوافع، اتجاهات وسمات شخصية... وغيرها، بالإضافة لبعض العوامل الخارجية الأخرى والموجودة في البيئة المحيطة، ويمكن التعبير عن السلوك الإبداعي بالمعادلة التالية¹:

$$\text{السلوك الإبداعي} = \text{القدرة} \times \text{الدافع}$$

فالسلوك الإبداعي يسعى من أجل خلق القيمة والفائدة والنهوض بالمؤسسات والمجتمع، وتعد تنمية الإبداع وتطويره من الموضوعات المهمة التي على المؤسسة أن تعتني بها، حيث أن المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازاتها هي تلك التي تعطي للإبداع جانباً من اهتمامها، إذ أنها تقوم بدعم الأفراد المبدعين وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، كما أنها توفر للأفراد كافة مستلزمات الإبداع وتمنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداعي إلى ابداعات فعلية، وفي هذا السياق يشير أحد الباحثين إلى وجود خمس استراتيجيات في إدارة العملية الإبداعية في أي مؤسسة، تتمثل فيما يلي²:

- اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المؤسسة والتي يجب أن تسيّر من قبل الإدارة؛
- يجب الاعتقاد بأن الإبداع لا يقتصر على فرد دون الآخر؛
- جعل الإبداع عملية واضحة وسهلة للأفراد مع ضرورة اقناعهم بقدرتهم على الإبداع وتدريبهم عليه؛
- توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والاستراتيجية للعمل؛
- صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة الإبداع في المؤسسة واعتبار الإبداع أحد معايير جودة وكفاءة الموظف وضرورة توفير الحافز للإبداع.

1.2. خصائص البيئة الإبداعية

وقد أكد "Ephraim" أنهم مصدر للإبداع وتحديد السلوك الإبداعي للموظفين هو البيئة المناسبة، والتي يفترض أن تمتلك خصائص معينة تدعم عملية الإبداع وتحفز السلوك الإبداعي في المؤسسة، ونذكر منها³:

¹ ماهر زكي حسن نسمان، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2011، ص 40.

² المرجع السابق، ص 40.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

- علاقة المؤسسة بالجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى التي لها دور كبير في تزويدها بالبحوث والدراسات لغرض التبادل وإنشاء الأفكار الجديدة، إضافة إلى المستفيدين والمنافسين اللذان يعتبران مصدرا مهما للإبداع؛
- وجود نظام يقدم الدعم المالي والمكافئات للمبدعين لغرض تحفيزهم على الابتكار والإبداع؛
- عدم اليأس من الفشل في المحاولات الأولى وتشجيع المبدعين عن طريق دعم الإدارة العليا في المؤسسة ورفع مستوى معنوياتهم (إدارة الفشل).

لذلك فعلى المؤسسة انتهاج طرق وأساليب تساعد على تحليل ودراسة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، بغية خلق بيئة داعمة للإبداع ومحفزة على تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين، مع مراعاة اتجاهين الأول يتمثل في الطريقة التي تؤثر بها البيئة على الشخص الذي يبدع ويقبل عمله، والثانية على الشخص الذي أبداع منتجاته وانتقدها¹، وذلك من خلال غرس مجموعة من القيم والمبادئ على مستوى الفرد والجماعة، ومن بينها نذكر ما يلي²:

- **على مستوى الفرد:** وتتمثل في النقاط التالي:
 - § مقاومة الخوف من الفشل وتأکید أن الفشل هو مرادف للفرص والتعلم؛
 - § تعزيز الثقة بالنفس وتشجيع الفرد على اكتساب مهارات متخصصة؛
 - § إعطاء الذات وقتا كافيا للتفكير؛
 - § الحصول على دعم الآخرين والذي يظهر في شكل تعاون بدلا من المنافسة بين الموظفين الجدد؛
 - § البعد عن النقد والسخرية للأفكار.
- **على مستوى الجماعة:** ونذكر أهمها فيما يلي:
 - § تشجيع حرية التفكير والمشاركة في طرح الآراء واتخاذ القرارات؛
 - § تشجيع التماسك بين أعضاء الجماعة لأنه يزيد من شعور تحقيق الذات والأمان النفسي، وزيادة الرضا والشعور بالمسؤولية الفردية وكذا زيادة العمل الجماعي المشترك؛
 - § تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية؛
 - § توفير الخصوصية للمبدعين؛

¹SoraiaGarcês, Margarida Pocinho, Saul Neves de Jesus, João Viseu, The impact of the creative environment on the creative person, process and product ,AvaliaçãoPsicológica, Vol 15, No 2, 2016, p170.

² سليمة علي بن يحيى، مرجع سابق، ص ص 299-298.

§ تشجيع التنافس البناء بين الموظفين؛

§ تشجيع استخدام وسائل الإبداع؛

§ الحد من المبالغة في برامج المتابعة والإشراف؛

§ تزويد الأفراد بالتغذية الراجعة؛

§ التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل.

وحتى تكون الأساليب المستعملة والسلوكيات القائمة مبدعة وخالقة وتخدم الهدف الرئيسي للمؤسسة، ينبغي مراعاة بعض الشروط الأساسية، نذكر منها ما يلي¹:

- افساح المجال لأية فكرة بأن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح؛
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛
- التخلي عن الروتين وإتاحة اللامركزية في التعامل؛
- تحويل العمل إلى شيء ممتع، بتحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح؛
- التجديد المستمر للنفس، الفكر والطموحات، وهذا لن يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله؛
- لا بد من ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد منها وترك الرديء؛
- تطبيق ما تم تعلمه إلى عمل له أهمية بالغة، لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

2.2. متطلبات خلق بيئة إبداعية

السلوك الإبداعي لا يعتمد على الخصائص الشخصية فقط، ولكنه يعتمد على طبيعة الموقف والبيئة التي يتواجد فيها الفرد، وبالتالي يتم التركيز على أهمية البيئة التي تقدر الفرد وإسهاماته، وتشجع على الخيال والغموض والأحداث غير المؤكدة، وينظر للسياق الاجتماعي الأقل إيجابية بأنه معيق لتنمية هذه القدرات الإبداعية والسلوك المبدع عندما يعزز الميل إلى التكرار ويزداد احتمال حدوثه، وأن حدوث السلوك الإبداعي يعتمد على مدى توفر البيئة الغنية بالمشيرات الإيجابية²، ومن بين متطلبات خلق بيئة إبداعية في المؤسسات نذكر الآتي¹:

¹ الزوهير جراج، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 19، العدد 1، 2015، ص ص 98-99.

² منال حسن رمضان، استراتيجيات التعلم النشط: ضبط الذات، التفكير الإيجابي، الإبداع والشعور الإبداعي، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 115.

- عدم جعل القواعد تعيق أي فكرة إبداعية؛
- انشاء نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات؛
- تعزيز مفهوم (لا شيء مستحيل) في نفوس الموظفين؛
- تحفيز الموظفين على التعلم ومعرفة كل ما هو جديد؛
- ايجاد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والأفراد؛
- تشجيع التنافس بين الموظفين للتوصل إلى أفكار ابداعية جديدة؛
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين؛
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها؛
- الحرية وذلك من خلال افساح المجال للأفراد للتعبير عن آرائهم.

¹ماهر زكي حسن نسمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

المبحث الثاني: جوانب أساسية في السلوك الإبداعي

إن قدرة المؤسسات على تحقيق أداء فريد لمختلف أنشطتها يرتبط بمدى انتهاجها لسلوك إبداعي يساعدها على احراز وتحقيق نجاح مستمر ودائم¹، هذا السلوك الذي يتميز بالعديد من الأنواع والأبعاد والتي تختلف باختلاف الباحثين، وبالرغم من أهمية السلوك الإبداعي إلا أنه يواجه العديد من المعوقات الفردية والتنظيمية التي تحد من فعاليته.

وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى أنواع السلوك الإبداعي ودوره في المؤسسة، مع بيان مختلف الأبعاد التي تطرق لها الباحثون، وصولاً في الأخير إلى مقومات هذا السلوك ومعوقاته.

المطلب الأول: أنواع السلوك الإبداعي ودوره في المؤسسة

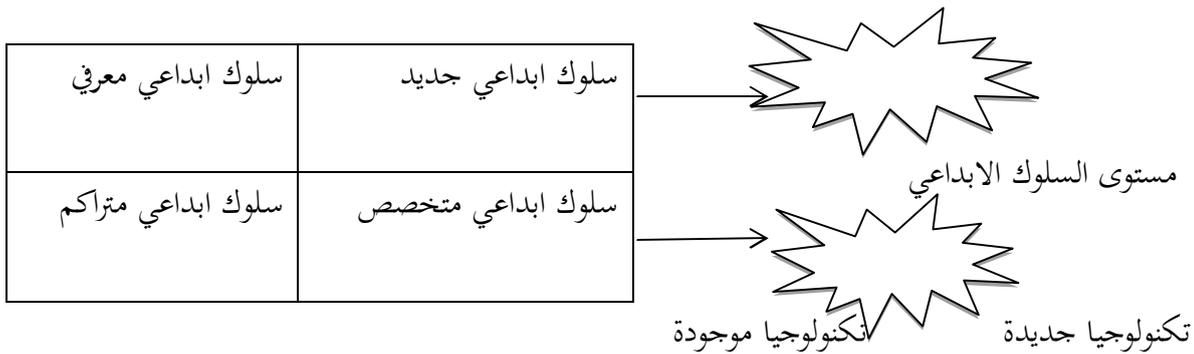
بتحليل الدراسات السابقة نجد العديد من الأبحاث التي قسمت السلوك الإبداعي إلى أنواع مختلفة، فدراسة كل من "صالح عبد الرضا" و"زينب حميد مزهر" وكذا دراسة "خيرية عبد الفضل الخالدي" قسمت السلوك الإبداعي إلى قسمين رئيسيين "سلوك إبداعي استكشافي وسلوك إبداعي استثماري"، في حين ربطت دراسة "موسى حسن محمد فضل" السلوك الإبداعي بالتكنولوجيا القائمة في المؤسسة، إلا أن جميع الدراسات اتفقت على أن هذا الأخير يلعب دوراً هاماً في صناعة التميز للمؤسسات، وذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بما يتماشى والتغيرات البيئية.

أولاً: أنواع السلوك الإبداعي

¹ حاج محمد عجيلة، حكيم بن جروة، علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 1، 2020، ص 374.

قسم السلوك الإبداعي إلى أربعة أنواع رئيسية (سلوك إبداعي جديد، سلوك إبداعي متخصص، سلوك إبداعي معرفي، سلوك إبداعي متراكم)، وذلك انطلاقاً من بعدين الأول مستوى السلوك الإبداعي (العالي أو منخفض) والثاني نوع التكنولوجيا (موجودة أو جديدة)، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل 15. أنواع السلوك الإبداعي



المرجع: موسى حسن محمد فضل، الدور المعدل للثقافة الأخلاقية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للموظفين، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص 28.

في حين قسمت دراسة كل من "صالح عبد الرضا وزينب حميد مزهر" وكذا دراسة "خيرية عبد الفضل الخالدي" السلوك الإبداعي إلى نوعين من السلوكيات، الاستكشافية (اكتشاف الفرص وتوليد الفكرة) والاستثمارية (الترويج وتنفيذ الفكرة)، والمتمثلة فيما يلي:

- السلوك الإبداعي الاستكشافي: والذي يضم بعدين هما¹:
- استكشاف الفرصة: وذلك من خلال توجيه الانتباه والاهتمام صوب المسائل غير الروتينية في العمل؛
- توليد الفكرة: وتتضمن قيام الأفراد بالبحث عن طرائق وتقنيات وأدوات عمل جديدة وتوليد حلول أصيلة للمشكلات.
- السلوك الإبداعي الاستثماري: وتتجسد سلوكيات الأفراد في بعدين أساسيين، هما¹:

¹صالح عبد الرضا رشيد، زينب حميد مزهر، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2018، ص 14.

- الترويج للفكرة: تهدف هذه المرحلة للعثور على المزيد من الدعم عند التنفيذ، وكذلك من أجل تعزيز نجاح الفكرة؛
- تنفيذ الفكرة: تعتبر المرحلة الأخيرة من السلوك الإبداعي وهي تحويل الأفكار إلى نتائج فعلية قيمة.

ثانيا: دور السلوك الإبداعي في المؤسسة

تعد المؤسسات أداة حيوية هامة في المجتمعات الإنسانية المعاصرة، ويشكل العنصر البشري فيها حجر الزاوية من خلال أنماط التفاعلات المختلفة التي يفرزها، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الفاعلية لابد لها أن تشجع مواردها البشرية على تبني السلوك الإبداعي والذي يعد مطلباً اجبارياً لتلك المؤسسات التي تسعى للتميز في أدائها²، ويمكن إجمال دور السلوك الإبداعي في النقاط التالية³:

- السلوك الإبداعي وسيلة للتطوير والتحديد وابداع طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة؛
- يساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للموظفين في جميع المؤسسات؛
- السلوك الإبداعي يؤدي إلى استثمار الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم للتطوير، الإبداع والابتكار؛
- رفع كفاءة المؤسسات الإدارية وخدماتها المختلفة وذلك من خلال إتباع برامج جديدة ومتطورة؛
- مواكبة الظروف المتغيرة والمعقدة لبيئة العمل لدى المديرين والموظفين؛
- تمكين المؤسسة من التعامل مع متطلبات العولمة والمتغيرات الجديدة؛
- القدرة على مواجهة المشكلات الإدارية والتنظيمية الموجودة في المؤسسات من خلال التغيير والتطوير والتنمية.

المطلب الثاني: أبعاد السلوك الإبداعي

¹ خيرية عبد الفضل الخالدي، التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2018، ص ص 76-77.

² أحمد دروم، فاطنة قهيري، صبرينة حمياني، أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي: دراسة حالة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 3، 2019، ص 478.

³ نادية محمد فضل الله، مرجع سبق ذكره، صص 34-35.

تظهر دراسة أدبيات الإبداع وجود بعض الخلط بين أبعاد السلوك الإبداعي وبين القدرات والاستعدادات الإبداعية للفرد، والتي تتمثل بالأصالة، الطلاقة، المرونة واستكشاف المشكلات، وقد حاول الكثير من الباحثين في البيئة الغربية تحليل السلوك الإبداعي على أساس بعد واحد من أبعاده المتعددة، حيث حلل "kirton" السلوك الإبداعي استناداً إلى مدى قدرة الفرد على صياغة المشكلات الإبداعية وحلها، وقدم هارت "hurt" نموذجاً للسلوك الإبداعي على أنه الاستعداد العام عند الفرد لتقبل الإبداع¹، في حين حددها آخرون في القابلية للتغيير، الطلاقة، روح المجازفة، القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات²، والبعض الآخر في القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، سعة الاتصالات، روح المجازفة، القدرة على التغيير، وتشجيع الإبداع³، وهكذا تغيرت الأفكار والتحليلات التي تهتم بدراسة أبعاد السلوك الإبداعي، ومن أشهرها نجد الأبعاد التالية⁴:

- **اكتشاف الفرص:** وهو البعد الذي يهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها، وهي شرط ضروري للابتعاد عن الروتين الموجود في المؤسسة؛
- **التحقق:** ويتعلق باستخدام الوسائل العلمية في صياغة الأفكار والحلول وتقييم الأفكار الإبداعية المطروحة؛
- **التحدي:** من خلال ملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية وتحمل المخاطر، حيث يتحمل الموظفون المسؤولية الأساسية في تقديم الأفكار الجديدة واقناع الآخرين بها؛
- **التطبيق:** ويتضمن متابعة الفرص الإبداعية، وتصحيح الانحرافات التي تظهر.

في حين نجد أن النموذج الذي قدمه "Kleysen&street, 2001" في السلوك الإبداعي، هو نموذج شمولي متعدد الأبعاد للسلوك الإبداعي على المستوى الفردي، إذ يقوم هذا النموذج على خمسة أبعاد أساسية، وهي تتمثل فيما يلي⁵:

- **استكشاف الفرص:** وهو السلوك الفردي الذي يهتم باستكشاف الفرص بقصد التعلم والاستفادة منها؛

¹ علي مكيد، فاطمة يحيوي، أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لدى أساتذة المدارس الفكرية: دراسة حالة مؤسسة صيدالفرع عانتبيو تيكال - المدينة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 9، العدد 14، 2015، ص 191.

² فيروز زروخي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

³ غني دحام الزبيدي، صفا عبد الجبار مهدي، انعكاس رأس مال النفس الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين: بحث ميداني في عينة من شركات وزارة الأعمار والإسكان، مجلة الدينار، المجلد 0، العدد 12، 2018، ص ص 335-337.

⁴ بسام فتحي الذيبات، مرجع سبق ذكره، ص 162.

⁵ حسين الصرايرة، العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 26، العدد 5، 2016، ص 1104.

- **الحركية الفكرية:** وهو السلوك الموجه باتجاه خلق الأفكار الجديدة، والمبادرات التي تهتم بالتغيير على مستوى المؤسسة والأفراد والعمليات والمنتجات النهائية؛
- **الاختبار العلمي:** وهو السلوك الذي يعنى بالتحقق العلمي من الأفكار والحلول والآراء المطروحة؛
- **التحدي:** وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية، وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها؛
- **التطبيق:** وهو السلوك الذي يتضمن إدخال الإبداع ومتابعته للتأكد من أنه أصبح جزءاً لا يتجزأ من العملية التنظيمية والإنتاجية.

المطلب الثالث: مقومات السلوك الإبداعي ومعوقاته

يرتبط السلوك الإبداعي بالطبيعة البشرية التي تتميز بالتشابك والتعقيد، فليس من السهل دراستها أو تحليلها نظراً لاختلافها من شخص لآخر، إلا أن العلماء وضعوا مجموعة من المقومات التي تعتبر شرطاً أساسياً للسلوك الإبداعي كالذكاء والتعلم مثلاً، وذلك فيظل غياب عوامل أخرى مثبطة كالقلق، الخوف، عدم الاحساس بالأمان والمركزية... وغيرها.

أولاً: مقومات السلوك الإبداعي

وقد قدم الباحث موسى حسن محمد الفضل مجموعة من المقومات والتي اعتبرها شرطاً أساسياً للسلوك الإبداعي، ممثلة في النقاط التالية¹:

- **الذكاء:** يؤكد الكثير من الباحثين والمتخصصين على أن كل مبدع ذكي، وليس كل ذكي مبدع، وهذا يعني أن الذكاء شرط أساسي للسلوك الإبداعي ولكنه ليس كاف، حيث يحتاج إلى مقومات أخرى مرتبطة بشخصية الفرد من جهة وبخصائص البيئة من جهة أخرى، وعموماً يمكن القول أن الفرد لا بد أن يتصف بحد أدنى من الذكاء حتى يمكن أن نتوقع منه سلوكاً إبداعياً؛
- **الانفعالية:** توصلت العديد من الدراسات إلى أن الشخص الذي يميل إلى السلوك الإبداعي غالباً ما يتسم بالاتزان وبنضوج انفعالي يزيد عن اقرانه، كما يشعر بالأمان وعدم الخوف والاستقلالية والثقة بالنفس، بالإضافة لكونه يقدر الآخرين ويحترم آراءهم ويساعدهم؛

¹ موسى حسن محمد الفضل، الدور المعدل للثقافة الأخلاقية في العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة على عينة من شركات المواد الغذائية السودانية، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص ص 27-28.

- **الدافعية:** وتعبر عن قرار يصدر من داخل الفرد في أن يتحرك نحو التنفيذ والممارسة بطابع إبداعي؛
- **التعلم:** حيث أن المعرفة والمعلومات وسعة الاطلاع ضرورية لتنمية السلوك الإبداعي؛
- **المناخ التنظيمي:** إن توفير الجو الملائم والعلاقات الإنسانية بين الموظفين في المؤسسة له تأثير كبير على المبادرة والمحافظة على السلوك الإبداعي؛
- **الزمن:** أظهرت دراسات عديدة أن التركيز والعمل الجاد لمدة لا تقل عن عشر سنوات في مجال التخصص ضروري لتنمية السلوك الإبداعي، لكن هذا لا يعتبر قاعدة عامة وخصوصا مع بيئة الأعمال وارتفاع أهمية المعرفة وحجم تأثيرها، لذا يمكن القول أن الموظف يحتاج إلى فترة من الزمن لكي يظهر سلوكه الإبداعي، وهذه الفترة تختلف من موظف لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى.

ثانيا: معوقات السلوك الإبداعي

توجد مجموعة من العوامل التي تعيق الأفراد الموهوبين من ممارسة عملية الإبداع أو من ممارسة السلوك الإبداعي، ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي¹:

- **الخوف والقلق:** أوضحت الدراسات في هذا المجال أن هناك علاقة عكسية بين القلق والإبداع، فعندما يكون الفرد في حالة يعاني فيها من درجة عالية من القلق، فإن احتمالات قيامه بسلوك إبداعي يكون احتمالا ضعيفا جدا، والعكس صحيح؛
- **الدفاع أو الحماية:** يترتب على انشغال الفرد بالدفاع عن نفسه وحمايتها من اعتداءات الغير، صعوبة القيام بسلوك إبداعي، فالفرد الذي ينشغل بالدفاع عن نفسه يكون من الصعب عليه أن يفكر بحرية، وأن ينتقل من التفكير الثانوي الواعي إلى التفكير الأوليغير الواعي، ومن ثم فإن ذلك يمنعه في الكثير من الأحيان من إجراء أي تغيير في نمط تفكيره؛
- **المحرمات الثقافية:** قد تؤدي بعض العوامل الثقافية دورا كبيرا في منع عملية الإبداع ومن الأمثلة على ذلك ما يسود بعض الثقافات من إعاقه حرية التعبير عن الرأي أو تحريمها.

كما توجد أيضا العديد من العناصر الأخرى التي تحد من تفعيل السلوك الإبداعي في بيئة العمل، والتي يشترك فيها كل من العامل والبيئة التي يعمل فيها والثقافة السائدة، وحتى القيادة التي تلعب دورا هاما في تحفيز أو الحد من هذا السلوك في المؤسسات، ومن بين العديد من المعوقات نذكر ما يلي¹:

¹ عبد الفتاح محمود أحمد، تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء، الطبعة الأولى، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 31.

- **محدودية الوقت:** وذلك إما لغياب العدد الكافي من الأفراد للقيام بعمل معين أو عدم وجود متسع من الوقت خلال العمل للقيام بأعمال إبداعية؛
- **المحافظة على الوضع الحالي:** ويتضمن الحرص الكبير على القيام بالأعمال بنفس الطريقة المعتادة، وتجنب الإدارة للأفكار المثيرة للخلاف والجدل المتعلق بالعمل، ومقاومة الإدارة لأية أفكار جديدة قد تغير من الوضع الحالي؛
- **المحافظة على المراكز السلطوية:** ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها، وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم²؛
- **ضغط التقويم:** وتتضمن تركيز المديرين على النقد السلبي لأعمال مرؤوسيه، وشعور الأفراد بضغط لزيادة حجم الإنتاج ولو على حساب نوعيته، وتعرض الشخص المبدع لسخرية وانتقاد الآخرين؛
- **قلة الموارد المالية:** ويتضمن التردد في تقديم الأفكار الإبداعية المكلفة مادياً، وقلة الميزانية المخصصة بحيث لا تسمح بالمغامرة بأية أعمال إبداعية؛
- **ظروف العمل:** وتتضمن طبيعة الوظائف المشغولة لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية، وعدم وجد وحدة متخصصة تهتم برعاية الإبداع، والانشغال الكبير بالأعمال الروتينية على حساب الإبداعية؛
- **القوانين والأنظمة:** بحيث تتميز القوانين والأنظمة بالجمود وعدم قابليتها للتغيير.

¹ محمد عمر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² فاطمة بودرهم، ناجح مخلوف، أثر الاتجاهات الحديثة على الإبداع والابتكار والتغيير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 4، العدد 10، 2017، ص 91.

المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي

إن فكرة تنمية السلوك الإبداعي مازالت تطرح جدلاً واسعاً بين الباحثين والمفكرين وخصوصاً القادة، ويرجع ذلك للاختلاف في الطبيعة البشرية من فرد لآخر ولتنوع طرق تحفيزها وتدريبها على تخطي السلوكيات الروتينية نحو سلوكيات إبداعية، وفي هذا الصدد ظهرت العديد من النظريات التي قدمت معالجات مختلفة للسلوك الإبداعي.

وفي هذا المبحث تم التطرق إلى دراسة النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي، وكذا طرق تنميته باستخدام التدريب والتحفيز.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي

قام العديد من الكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف بالنظريات، وقد قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة للسلوك الإبداعي، نذكر أهمها فيما يلي¹:

1. نظرية "March & Simon": فسرت هذه النظرية السلوك الإبداعي من خلال معالجة المشكلات

التي تعترض المؤسسات، إذ تواجه بعضها فجوة في ما تقوم به فتحاول خلق الإبداع، وتمر هاته العملية حسب نظرية "March & Simon" بعدة مراحل هي فجوة الأداء، عدم الرخاء، البحث، عدم التخلي ثم الإبداع، حيث تعزى الفجوة الأدائية لعوامل خارجية مثل التغيير في الطلب أو التغيير في البيئة الخارجية وإلى عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية؛

2. نظرية "Burns & Stalker": كانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون

فاعلة في مجالات مختلفة، ومن أهم ما توصلوا إليه أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تتسم بوجود السلوك الإبداعي وتطبيقاته، من خلال توفير النمط الآلي الذي يلائم البيئة المستقرة والبيئات سريعة التغيير فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها؛

¹ سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة عينة البنوك السودانية، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص 53-54.

3. نظرية "Willson": بين أن عملية السلوك الإبداعي تمر من خلال ثلاث مراحل تهدف إلى إدخال تغييرات في المؤسسة، وهي إدراك التغيير، اقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، وأن نسبة الإبداع متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما قلت المهام الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة؛

4. نظرية "Harvey Mill": لقد استفاد مما قدمه كل من "March, Simon, Burns&Stalker" والذي انصب تركيزهم على فهم السلوك الإبداعي من خلال مدى استخدام المؤسسة للحلول الروتينية والإبداعية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال إدراك المشكلة، فالمؤسسة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا، وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المؤسسة وعمرها ودرجة المنافسة ودرجة التغيير التكنولوجي، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات كلما تطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها؛

5. نظرية "Hang & Aiken": تعد أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع، فضلا عن العوامل المؤثرة والمفسرة للسلوك الإبداعي على أنه تغيير حاصل في برنامج المؤسسة خاصة المتعلقة بإضافة خدمات جديدة، وقد حدد مراحل السلوك الإبداعي بأربعة مراحل (مرحلة التقييم، مرحلة الإعداد، مرحلة التطبيق وأخيرا المرحلة الروتينية وهي عبارة عن سلوكيات ومعتقدات تنظيمية)؛

6. نظرية "Zaltman & Others": تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، ويعبر عنهما فكرة أو ممارسة جديدة، ووصف السلوك الإبداعي على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية "Hang & Aiken" إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.

المطلب الثاني: التدريب لتنمية السلوك الإبداعي

يعد التدريب أحد أهم العوامل التي تركز عليها المؤسسة في توجيه الموظفين نحو أداء أفضل من خلال تطوير مهاراتهم وتنمية معارفهم، للارتقاء بسلوكياتهم نحو سلوكيات إبداعية قادرة على مواجهة الظروف الحالية.

أولاً: مفهوم التدريب

التدريب هو "الطريقة التي تضمن بها المؤسسات تطوير وتحسين جودة الموظفين الجدد والحاليين، حيث ينظر إلى التدريب على أنه جعل المعلمين للتعليم والتطوير، يعمل على تحسين الفرد والجماعة والتنظيم"¹، وبالتالي فهو محاولة تغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون أساليب مختلفة في أداء عملهم بشكل يختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب²، فالمؤسسة تستطيع أن تلعب دوراً كبيراً في تنمية هذه القدرات وتوجيهها نحو الإبداع، لذا تم اقتراح عدد من الخطوات للوصول إلى هذا الهدف، مبينة على النحو التالي³:

- التهيئة المناسبة لبروز الأفكار الجديدة من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، بحيث يكون هناك قنوات مناسبة وسريعة تصب فيها الأفكار وتدرس وتحلل نتائجها للموظفين؛
- أن يكون المدير والمشرفون قدوة للموظفين في التفكير المجرد، وأن يتعدوا عن التفكير بطريقة تقليدية أو يجعلوا الأنظمة واللوائح حجر عثرة لرفض أو تقبل أو تطبيق الأفكار الجديدة؛
- تشجيع التنافس بين الموظفين في إبراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، وإعطاء الأفراد المبدعين المكافأة الجزية سواء المالية منها أو المعنوية؛
- تدريب الموظفين على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل ومعالجة المشكلات مثل استخدام العصف الذهني، أو أداة دلفي أو غيرها من الأدوات التي تشري النقاش وتساعد على

¹Maimuna Muhammad Nda, Rashad Yazdani Fard, The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity, Global Journal of Commerce and Management Perspective, Vol 2, No 6, 2013, p91.

² العقبى الأزهر، سهام بن رحمون، نصيرة بويعلی، تدريب الموظفين في الإدارة المدرسية على ضوء مؤشرات إدارة الجودة في التعليم، دفاتر المخبر، المجلد 4، العدد 1، 2009، ص 430.

³ محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 18.

طرح الأفكار والآراء المتنوعة للوصول إلى حل المشكلات والوصول إلى آراء وأفكار جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة.

ثانياً: أساليب التفكير الإبداعي

إن هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمؤسسات اختيار أحدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها، ومن بين هاته الأساليب نذكر ما يلي¹:

1. العصف الذهني: والذي ابتكره "Alex Osborn, 1938" ومن بين الشروط اللازم توفرها لنجاح هذا

الأسلوب، نذكر ما يلي:

- تجنب نقد أي فكرة؛
- تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار؛
- العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد، ومن ثم يتم تدوين الأفكار لاختيار الأنسب منها؛

2. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية: وقد أوجده " Delbecq & Van de Ven, 1971"

كعملية "لتحديد المشاكل الاستراتيجية وتطوير البرامج المناسبة والمبتكرة لحلها، فهي تسهل توليد الأفكار المتعلقة بالمشاكل أو الحلول أو كليهما"²، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعات، والهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد المجموعات على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة أن يسجل كل فرد على حدى أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها، ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم، ثم يفتح النقاش ويمنع النقد، بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار

¹ طلال نصير، نجم العزاوي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، 2011، ص ص 69-71.

² McMillan SS, Kelly F, Sav A, Kendall E, King MA, Whitty JA, Wheeler AJ, Using the Nominal Group Technique: How to Analyse Across Multiple Groups, Health Services and Outcomes Research Methodology, Vol 14, No 3, 2014, p 93.

المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي؛

3. أسلوب دلفي Delphi: وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما كل على حدى، ثم تسترجع الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة؛

4. حلقات الجودة الشاملة: وهي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية، ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الموظفين في المؤسسة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه؛

5. القبعات الست: وقد عرفت على أنها استراتيجية تعزى إلى "Edward de Bono"، تسعى إلى تقسيم التفكير الواسع إلى ست قبعات أو ستة أدوار مختلفة ذات ستة ألوان، كل قبة تساعد مرتديها على لعب دور مناسب من أدوار التفكير وبلوغ هدف معين، كما عرفت أيضا بأنها "أداة فعالة تشجع التفكير المتوازي فهي برنامج تدريبي يمنح متلقيه المعرفة والمهارة لاستعماله والاستفادة منه"، كما عرفت أيضا على أنها "طريقة لتقسيم التفكير إلى ستة أنواع واعتبر كل نوع كقبة يرتديها المفكر أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في موقف ما"¹، والألوان الستة مبينة في الآتي²:

- القبة البيضاء: تدل على التفكير المحايد؛

- القبة الحمراء: تدل على التفكير العاطفي؛

- القبة السوداء: تدل على التفكير السلبي؛

- القبة الصفراء: تدل على التفكير الإيجابي؛

- القبة الخضراء: تدل على التفكير الإبداعي؛

- القبة الزرقاء: تدل على التفكير المسيطر (الشمولية).

6. تحليل العوامل المؤثرة: تم وضع هذا الأسلوب من قبل "Kurt Lewin" وقد سميت بذلك لأنها تساهم في تحديد العوامل التي تساهم أو تعيق حل المشكلة، حتى تمكن من استشارة التفكير الإبداعي

¹ ألاء عبد العظيم محمد العبادلة، أثر توظيف قبعات التفكير الست في تدريس العلوم على مستوى التحصيل والمهارات التفكير التأملي لدى طالبات الصف العاشر بمحافظة خان يونس، رسالة ماجستير، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص ص 10-11.
² المرجع السابق، ص 11.

للشخص من خلال تحديد الأهداف وتحديد جوانب قوة هذا الهدف، والتي يمكن تدعيمها وتحديد جوانب الضعف لمحاولة تلافيها¹.

ثالثاً: الأهداف المحققة من التدريب

تعمل المؤسسة دائماً على خلق فرص لتدريب الموظفين لديها وصقل مهاراتهم وذلك كوسيلة لتحقيق أهدافها، ومن بين أهم الأهداف التي يحققها التدريب لتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسات، نجد ما يلي²:

1. بالنسبة للفرد:

- صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية؛
- رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع؛
- غرس الرغبة لدى جميع الموظفين في المؤسسة وخصوصاً المتدربين على استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه.

2. بالنسبة للمؤسسة:

- تعزيز ريادة المؤسسة في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها؛
 - يعمل على استمرار وإثراء المؤسسة.
- في حين يضيف "الهيجان" مجموعة من المبررات التي تفرض ضرورة الاتجاه إلى تنمية السلوك الإبداعي للموظفين من خلال التدريب، نذكر منها ما يلي³:

- **القصور في الأنظمة التعليمية:** حيث أن أنظمة التعليم بشكل أساسي تركز على اكتساب المعرفة أكثر من توجيه المتعلمين نحو كيفية استخدام المعرفة في حل المشكلات، مما يتطلب تنمية مهاراتهم لأداء العمل والواجبات المنوطة بهم وتحسين قدراتهم على حل المشكلات التي تواجههم بطريقة إبداعية؛
- **تعقد وتضخم المشكلات الحالية:** ونظراً لتعدد مجالات العمل في وقتنا الحاضر فقد نتج عن ذلك تنوع وتضخم المشكلات التي تواجه الأفراد والمؤسسات، حيث يتطلب هذا الوضع ضرورة تدريب

¹ يحي درار، واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 9، العدد 27، 2017، ص 5-6.

² علي لفقير، التدريب كوسيلة لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 1، 2017، ص 54.

³ المرجع السابق، ص 54-55.

الأفراد على البحث عن حلول إبداعية لهذه المشكلات بدلا من معالجتها بالطرق التقليدية والتي لا تجدي معها في الكثير من الأحيان؛

- **تطور المعارف والمهارات:** حيث يوصف العصر الحالي بأنه عصر انفجار المعلومات وهذا يعني أن حصيلة الفرد من المعارف التي تعلمها والمهارات التي تدرب عليها تخضع دائما للتغيير والتطوير المستمرين.

المطلب الثالث: التحفيز لتنمية السلوك الإبداعي

يركز القادة على الأساليب والوسائل التي تساعد على تنمية وتوجيه سلوك الموظفين بما يتماشى مع متطلبات العمل، والتحفيز يعد من أهم هذه الأساليب سواء كان التحفيز عن طريق المكافآت أو عن طريق التمكين، والذان يعتبران ركيزة أساسية لتوجيه الموظفين نحو تبني الإبداع في سلوكياتهم.

أولاً: مفهوم التحفيز

التحفيز هو "عملية التأثير في السلوك الإنساني والوظيفي للموظفين، وذلك بقصد توجيهه والتحكم فيه من خلال استخدام مجموعة من الآليات والوسائل التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف المسطرة سواء على المدى القريب أو البعيد، وهو عملية تتبناها الإدارة في إطار ما هو متوفر ومتاح من الموارد المادية والبشرية"¹، وبشكل أكثر اختصاراً فالتحفيز هو "انتكومتحمسا وأنتفعلشيئاًمختلفاً، أي أنتفعلاًكثيرممايجبعليكالقيامبهاأنكتريدذلك"²، ويشير "Robbins & David, 1998" إلى أن هناك عوامل تساعد

تحفيز السلوك الإبداعي في المؤسسات، وتنبثق هذه العوامل من المناخ التنظيمي وبيئة العمل، وهي³:

- **عوامل ترتبط بالموارد البشرية:** كتوفير فرص التدريب للموظفين لاكتساب مهارات تساعد على التغيير بشكل إيجابي، ثم توفير عنصر الأمن والاستقرار الوظيفي الذي يعزز من ثقة الموظفين بعملهم وعدم شعورهم بالخوف من الطرد، وتطوير الذات وتوفير فرص النمو الوظيفي؛
- **عوامل هيكلية:** وتتضمن عناصر الهيكل الذي يتبنى المرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

ثانياً: التحفيز من خلال المناخ التنظيم

¹ مقراني الهاشمي، مروان بن اعراب، آليات تحفيز الموظفين في المنظمات المعاصرة... عرض تحليلي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 6، العدد 4، 2019، ص 65.

²Bawa M.A, Employee Motivation and Productivity: A Review of Literature and Implications for Management Practice, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol 7, No 12, 2017, p 663.

³ خالد يوسف الزعبي، حسين محمد العزب، قياس اتجاهات الموظفين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، مجلة المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007، ص ص 78-79.

يعتبر السلوك الإبداعي حصيلة لتفاعل أربعة عوامل "الأفراد، القيادة، جماعات العمل والمناخ التنظيمي"، وحسب "Scot & Reoinaid, 1994" فالمناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزا لتبني السلوك الإبداعي، من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلورة واختيار الأفكار ومن خلال إعطاء المبدع مجالا أوسع للاتصالات وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء، ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع¹.

ثالثا: التحفيز من خلال قوة المكافأة

إن المؤسسة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافآته، والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المؤسسة في اتجاه رفع مستوى الأداء، ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب الموظفين القادرين وإبراز الامكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ولا تستطيع المنبهات الخارجية وحدها أن تثير سلوك الفرد إن لم تتجاوب مع عوامل داخلية².

رابعا: التحفيز من خلال التمكين

إن السلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير، ولذلك فإن تمكين الموظفين على اعتباره "عملية تعزز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتوفير وتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة"³ يحفز الطاقات الإبداعية للموظفين، إذ أن توفير الاستقلالية للموظفين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقييد بقواعد العمل، وقد وجد "Thomas&Velthouse" علاقة بين التمكين والمرونة لدى الموظفين، والتي تسهم بشكل فاعل في السلوك الإبداعي، في حين صرح "Knight" بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للموظفين، وأشار في موضع آخر بأن الموظفين الأكثر

¹ المرجع السابق، 2007، ص 79.

² سارة مومني، ظافري زهير، قوة المكافأة في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري- بشار BEA، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2018، ص 575.

³ كمال قاسمي، دنيا ضيف، واقع تمكين الموظفين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر الموظفين: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 18، 2017، ص 297.

إبداعاً هم الذين تتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع والمتجهين نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية ويرغبون في تحمل المخاطر وأكثر إصراراً على مواجهة التحديات¹.

المبحث الرابع: مدخل لتفسير المقاربات بين الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي

تعد العمالة من بين المواضيع المهمة التي شغلت فكر العديد من الباحثين والمفكرين في حقول وميادين الإدارة، إذ ركزت الإدارة الحديثة على الموارد بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص²، فارتبط نجاح المؤسسة بمدى قدرتها على تنمية وتحفيز مواردها البشرية وتوجيه سلوكياتهم نحو التميز والابداع، من خلال التركيز على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على أسس تداعماً للمبدعين وتساند أفكارهم وسلوكياتهم.

وفي هذا المبحث تم التطرق للثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع، وكذا دور الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي، بالإضافة لأهمية الثقافة المساندة في تنمية هذا السلوك.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع

مع الانفتاح الاقتصادي وعولمة الأسواق تسعى المؤسسات إلى رفع تنافسيتها من خلال توسيع أنشطتها وتنوعها، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال ثقافة قائمة على الإبداع والتميز ومبادئ أخلاقية كالعدالة والمساواة وتحفيز الموظفين والمدراء³.

وفي هذا الصدد يقول نائب رئيس قسم الموارد البشرية بشركة "International PolyGram" أنه "ينبغي أن يتحول الإبداع ذاته إلى قيمة مؤسسية"⁴، وهذا ما يعني ضرورة توافر نظام من المعتقدات والقيم والمعايير محفزة

¹ علي مكيد، فاطمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 192-193.

² نجاة ساسي هادف، أثر ثقافة المؤسسة في تشكيل سلوك الموظفين في ظل العولمة، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، المجلد 1، العدد 5، 2016، ص 338.

³ يوسف خنيس، عبد القادر بن برطال، مرجع سبق ذكره، ص 158.

⁴ بيتر كوك، إدارة الإبداع، ت: خالد العامري، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2008، ص 181.

لقدرة المؤسسة على إحداث وقبول التجديد والتغيير في الأفكار والأساليب والنظم بصورة تجعلها قادرة على البقاء والاستمرار¹.

أولاً: الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع توضيح للمفهوم

في ظل النظام المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنه أن يؤثر على السلوك الإبداعي في المؤسسة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها، حمايتها، تقديرها وتطبيقها، فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره من دعم وامكانيات وقدوة ونماذج للسلوك الإبداعي.

وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع هي مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على استيعاب الإبداع ومحاولة تنميته ودعم المبدعين من خلال مجموعة من العناصر المادية وغير المادية المكونة لها، وهذا ما تم تأكيده من قبل "Chua et al, 2015" بقوله "الإبداع في مكاننا العملي توقف فعلاً لتقييد الثقافى (كالأعراف الاجتماعية القوية وقلة التسامح مع السلوك المنحرف... وغيرها)"².

1. العناصر الضمنية المميزة لثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع

من بين القيم والمعتقدات والفلسفات الضمنية التي تميز هذا النوع من الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع، نجد ما يلي³:

- إن وجود الفكرة في حد ذاتها هو الشيء المهم وليس سلطة ونفوذ الشخص الذي يقدم الفكرة، فالقرارات حول الإبداع يجب أن تستند على المعلومات والبيانات وليس الممارسات السياسية داخل المؤسسة؛

¹ زين الدين ضياف، عبد القادر لا نصاري، معوقات جهود تنمية التفكير الابتكاري: مفاهيم وتصورات خاطئة يجب أن تصحح، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 1، العدد 0، 2016، ص ص 65-66.

² YoannisHermida, Willow Clem, DominikGüss, The Inseparable Three: How Organization and Culture Can Foster Individual Creativity, Frontiers in Psychology, Vol 10, 2019, p 2.

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص 174-175.

- إن الأفراد المبدعين يحتاجون إلى الرعاية والمساندة والالتزام من قبل المؤسسة، فمهما كانت قدرات الشخص الإبداعية فإنه لا يستطيع تدعيم الجهد اللازم لتقديم إبداع ناجح إذا ترك وحيدا دون مساندة من قبل الآخرين؛
- إن القرارات يجب أن تتخذ على خطوات أو مراحل بحيث لا يتم الانتقال إلى الخطوة اللاحقة قبل التأكد من نجاح الخطوة السابقة.

2. خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع

كما تتميز أيضا هذه الثقافة الداعمة للإبداع بالعديد من الخصائص التي تجعلها تتفرد عن غيرها من الثقافات، ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي¹:

- **الانفتاح:** حيث ينبغي على جميع أفراد المؤسسة التعبير عن أفكارهم دون تردد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، حيث يتم تشجيعهم على التعبير عن أفكارهم بكل حرية، فالأفراد ضمن هذه الثقافة يتمتعون بالخيال الواسع والأداء الأفضل والمرونة والاستعداد لتقبل الأفكار الجديدة والتعبير عن أفكارهم ومواقفهم تبعا للموقف؛
- **التعاون:** حيث يحرص أفراد المؤسسة على مساعدة بعضهم البعض، وتسود روح الفريق وتماسك الجماعة؛
- **الثقة:** فالثقافة التنظيمية الإبداعية مبنية على الثقة والجدارة، حيث يتم التصرف على أساس تعليمات شفوية دون الحاجة إلى انتظار الحصول على تعليمات مكتوبة، والاعتقاد أن الأفراد الموظفين يتصرفون بطريقة صحيحة وسليمة؛
- **الأصالة:** فالأفراد الموظفين في المؤسسة يتصرفون بجدية، ويدلون كل جهودهم لتنفيذ ما حدد لهم من مهام؛
- **الاستباقية:** الثقافة التنظيمية تشجع الجميع على اتخاذ المبادرات والقيام بالعمل بطرق جديدة، وإدخال التغييرات اللازمة والمستمرة لإحداث التوافق بين المؤسسة وبيئتها، ففي هذه الثقافة التنظيمية يتم استباق الأحداث والشروع في أحداث الإجراءات اللازمة للحفاظ على المؤسسة؛
- **الحكم الذاتي:** يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ويسيطرون عليها، فهناك حرية واستقلالية في تنظيم العمل وتحديد الإجراءات اللازمة لأدائه، حيث يتم اتخاذ القرارات دون

¹ ربيعة بركات، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى الموظفين، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 4، العدد 6، 2016، ص 83.

الاعتماد على التعليمات المفصلة والصارمة وهذا ما يؤدي إلى شعور الموظفين بالمسؤولية عن الأعمال التي يؤديونها؛

- **المواجهة:** حيث يتم تشخيص المشاكل ومواجهتها، وحلها بصورة جماعية أو فردية ويتم التعامل مع المشاكل والأخطاء والمواقف الصعبة كفرصة للتعلم، فالموظفين لديهم الشعور بالرضا عن العمل والانتماء، ويتم التشجيع على المشاركة ومناقشة القضايا التي تهم المؤسسة دون خوف من الانتقاد من طرف الآخرين؛

- **التجريب:** حيث يتم تجريب الأفكار الجديدة والطرق الجديدة لأداء الأعمال المقدمة من طرف الموظفين وتشجيعهم على تحسين المنتج أو الخدمة ومكافأهم على هذه الأفكار الجديدة التي يقدمونها بغض النظر على نجاحها أو فشلها، فلا يمكن تحقيق النجاح والتطور دون وجود المحاولة والتجريب.

ثانيا: صفات الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع

وتبقى الثقافة بمثابة الرأس والقلب اللذان يحركان كل شيء في الجسد ويعتنان فيه الحيوية والنشاط والفاعلية، ويمكن اختصار الصفات الأساسية للثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع، في النقاط التالية¹:

- تتميز كونها مفتوحة لا مغلقة وضمن اطار أهداف المؤسسة لا خارجة منها ولا قاصرة عنها؛
- أن تؤمن بالإنسان وقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمر وفي الحقيقة أن تؤمن بأن التطور والنمو يبدأ من الأفراد لا من الألة والصناعة؛
- أن تكون شاملة من أعلى مستويات المؤسسة إلى أصغرها وأن تفسح المجال للجميع في أن يبدوا ما يريدون؛
- أن تكون عائلية بحيث ينظر للمؤسسة على أنها عائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعهم رأس واحد مشترك؛
- تقبل الغموض والخطر والاختلافات ونقص الواقعية.

ثالثا: خطوات تعزيز وبناء الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع

¹ علي فلاق، حكيم بوجطو، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 1، العدد 3، 2015، ص 297.

اكتشف "Peters & Waterman" نوع من الثقافة التنظيمية وهو الثقافة التنظيمية الإبداعية، وبين أن بناء هذا النوع من الثقافة القائمة على الإبداع يكون من خلال تشجيع الإداريين للأخذ بزمام المبادرة، وكذا أن يكون ثمة أهداف للأفكار الجديدة مع تقديم الدعم اللازم والمستمر لهذه الأفكار، وهذا التكوين من القيم والمعتقدات السائدة لدى المؤسسات المبدعة يكون قائما على، ما يلي¹:

- اعتقاد في أن تكون الأفضل؛
- اعتقاد في أهمية تفصيلات التنفيذ؛
- اعتقاد بأهمية الأفراد كموظفين؛
- اعتقاد بضرورة التفوق في الجودة والخدمة؛
- اعتقاد بأن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين ومن ثم لا بد من الاستعداد لمعاونة المقصر؛
- الاعتقاد بأهمية تعزيز الاتصالات غير الرسمية.

وعليه فإن خلق مثل هذا النوع من الثقافة التي تعزز الإبداع وتكون حاضنة له، يتطلب إتباع خطوات أساسية، يمكن تلخيصها في العناصر التالية²:

- إنشاء الأسس المطلوبة: من خلال إجراء التعديلات اللازمة في الأهداف والثقافة التنظيمية وإعادة تحديد الأدوار والوظائف والمسؤوليات؛
- تعزيز عمليات تشجيع الإبداع: إنشاء بنية وبيئة تنظيمية تسمح بتمكين الموظفين وتشجيعهم على التعاون لتوليد الأفكار الجديدة، حيث تركز الثقافة التنظيمية على الانفتاح، التعاون، الثقة المبادرة، والتحدي والتجريب؛
- إدارة التغيير المستمر: من خلال إنشاء فريق لتوجيه عملية التغيير وإدارته والانتقال إلى وضعية جديدة مرغوبة؛
- إضفاء الطابع المؤسسي وتحقيق الاستقرار: إضفاء الطابع المؤسسي يعني إجراء التغيير في الجزء المستقر والدائم في المؤسسة، والاستقرار يعني جعل التغيير الدائم عنصر طبيعي في أسلوب عمل المؤسسات، فالأول يمثل أسلوب هيكلي والثاني أسلوب إجرائي.

¹ عبد القادر خريش، حمزة بن عبد الرحمان، المنظر السوسولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة الحقيقة، المجلد 15، العدد 39، 2016، ص ص 240-241.

² ربعة بركات، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-85.

المطلب الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الثقافة التنظيمية في تنمية السلوكيات الإبداعية لدى الموظفين، كونها تعمل على تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها، وكذا بساطة وعدم تعقيد الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية، وهو ما يشجع الموظفين على طرح الأفكار والنقاش الحر وتحسين أدائهم¹.

أولاً: الدور الإيجابي للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي

تستطيع المؤسسة من خلال ثقافتها أن تلعب دوراً كبيراً في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين، وذلك لأن التدريب والتطوير يمكن أن يخلق السلوك الإبداعي ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة، ولعل أهم ما يمكن للمؤسسة أن تفعله من خلال ثقافتها السائدة هو تهيئة المجال المناسب للأفكار الجديدة، وأن يكون المديرين والرؤساء قدوة للموظفين في التفكير المتجدد وتشجيع التنافس بين المرؤوسين، وبما أن الإبداع يرتبط أساساً بالسمات والخصائص والأنماط السلوكية الموروثة، والتي يتم اكتساب العديد منها من خلال البيئة الاجتماعية ومؤثراتها المختلفة، فإن العوامل التي تساعد الثقافة التنظيمية على تشجيع الإبداع وتنمية السلوك الإبداعي للموظف، تتمثل في النقاط التالية²:

- تحسين المناخ العام بالمؤسسة وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر؛
- تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين وكذا تبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة؛
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع؛
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تركز فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط؛

¹ ناصر إبراهيم سيف، مرجع سابق، ص 163.

² محمد لمين مراكشي، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 2، العدد 1، 2011، ص ص 33-34.

- استخدام ميراث جماعيينساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة؛
- بث الثقة في النفس بأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع والمناخ المناسب؛
- العمل على إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال؛
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تساهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني؛
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم، التدريب والتطوير؛
- تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل؛
- تشجيع التنافس بين الموظفين في ابراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، واعطاء الأفراد المبدعين المكافآت المحزية سواء المالية منها أو المعنوية؛
- تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز حيث يقدم المكافآت المحزية لأصحاب الأفكار الجديدة، على أن يكون هذا الجزاء حافزا سريعا ويتناسب مع الفكرة وفائدتها وعائداتها.

ثانيا: الدور السلبي للثقافة التنظيمية فيثبيط السلوك الإبداعي

إذا ما قلنا أن للعدل ذراعان، ذراع للعقاب وذراعا للثواب فإن للثقافة ذراعان أيضا، فهناك سلوكيات تثابفي حين هناك سلوكيات يعاقب عليها، والثقافة السائدة هي التي تحكم عليها بأنها مناسبة أو غير مناسبة والقيم هي التي تحدد ما يثاب وما يعاقب عليه الفرد، ولا يمكن فهم التأثيرات الثقافية بتفحص ما هو قيم وما هو مرغوب فقط، بل علينا أن ننبه كذلك إلى السلوكات التي تعمل الثقافة على اطفائها، فقد ادعى " Beck Magyari, 1991" أن "الأفراد يمكن أن ينجحوا في ممارسة إبداعهم فقط عندما لا يكون هناك عوائق جوهرية تحول بينهم وبين إنجازهم لأعمالهم الإبداعية"، وكلما زاد الثواب وقل العقاب والتجاهل ترعرع الإبداع بشكل أكبر، وهذا يعني أن السلوكات الإبداعية تعزز ولا يعاقب عليها، وأن الإبداع سيحدث إذا كان للشخص يميل له، وتوجد رغم ذلك فروق ثقافية في مدى السلوك المقبول وفي مستويات التسامح، وإذا هناك سياقان يحدث فيهما الإبداع،

السياق الذي يعزز الإبداع والسياق الذي يتحمله فقط. وقد ذكر "Adams, 1986" العديد من المحظورات الثقافية التي تمنع التعبير عن السلوك الإبداعي¹.

1. المعوقات الثقافية التي تحد من السلوك الإبداعي

يوجد العديد من المعوقات التي تحد من السلوك الإبداعية للموظفين، نختصر أهمها فيما يلي²:

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع ناشئ عن الاختلافات السائدة في المؤسسة؛
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المؤسسة أن تتحملها؛
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير؛
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها، وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم، أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم؛
- عدم توفر شبكة اتصالات قوية للربط بينها وبين الهيئات المسؤولة على البحث والتطوير والمؤسسات الجامعية، وعدم توفر الأليات للكشف على الفرص والأفكار الجديدة ومتابعة التغييرات في أذواق المستهلكين وامكانياتهم المادية (تحليل السوق)³.

2. الإجراءات الواجب اتخاذها لمعالجة المعوقات الثقافية

إنالواقع اليوم يحتم التركيز على المعوقات التي تعود إلى عدم كفاءة الثقافة التنظيمية في تشجع وتعزيز كل من الإبداع والسلوك الإبداعي، مما يؤدي إلى عدم استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد، ولكي لا تصل

¹ مارك رنكو، الإبداع نظرياته وموضوعاته: البحث والتطور والممارسة، ت: شفيق فلاح علاونة، الطبعة العربية الأولى، النشر مشترك بين مؤسسة المالك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع وشركة العبيكان للأبحاث والتطوير، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 260.

² فاطمة بودرهم، ناجح مخلوف، مرجع سبق ذكره، ص 91.

³ وسيلة حمداوي، الإبداع في منظمات الأعمال الاقتصادية، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 5، العدد 6، 2011، ص 327.

المؤسسات إلى هذا المستوى فإن ثقافتها التنظيمية يجب أن تأخذ في الحسبان بعض الاعتبارات، والمبينة في النقاط التالية¹:

- أن تضع تصوراتها المستقبلية بالتعاون مع المبدعين؛
- وضع نماذج لتطوير المؤسسة والتي تنقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطوير؛
- أن ترافق خطواتها التطويرية معززات السلوك المتطور وأن يحس الموظفون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم؛
- توفر قنوات اتصال مفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتدة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار وتحفظات؛
- الدعم أو كما يسمى بالضوء الأخضر من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لدوي الاختصاصات، وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل لو تحقق سيكون خطوة لنجاحات قادمة.

ثالثاً: دور القيادة في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي

يمكن القول من خلال ما سبق أنه يتعين على الموظفين أن يفكروا في خيارين متنافرين - أن يكونوا مبدعين أو أن يقوموا فقط بأعمال روتينية معتادة، فالدافع للبدء في عمل إبداعي أو اعتيادي يكمن في الأهداف المسطرة أو المعتقدات القائمة، كالتوقعات (بتقييم الإبداعومكافأة الأعمال الإبداعية)، ومعتقدات القدرة (أي أن الفرد قادر على أن يكون مبدعاً أو واثقاً في قدرته الإبداعية)²، لذلك حاولت المؤسسات تبني منهجية جديدة في إدارة الموارد البشرية من خلال نظم متطورة تتجه إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحابي الإبداع والابتكار وتكافئ على الإنجاز الفكري³، أي تسعى لبناء ثقافة تنظيمية تركز أساساً على السلوك لأن العلة ليست في التشريعات بل العلة في البشر الذين يفسرون تلك التشريعات ويتقاسمون الأدوار في الهياكل التنظيمية⁴، وتسمى لأن تكون بمثابة آلية

¹ أسماء بركان، نور الدين جليد، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 3، العدد 8، 2017، ص 181-182.

² Neil Anderson, Kristina Potočnik, Jing Zhou, Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework, Journal of management, vol 40, No 5, 2014, pp1303-1304.

³ فردوس حسين جواد، دراسة تحليلية لمكانة رأس المال الفكري في جامعة دهوك العراق، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 1، العدد 1، 2010، ص 189.

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

مواكبة لحل المشكلات ومفسرة للأحداث التنظيمية اليومية، وكبديل عن الهيكل وكمكملة للقيادة¹، لأنه يبقى على القادة ضرورة فهم "تداخل الاستمرارية والتغيير في القيم"، وأن هذه القيم القديمة يمكن أن تبقى على قيد الحياة بالرغم من التغييرات الضرورية²، حيث يمكن للموظف تطوير ذاته عندما يفتح المديرون الأبواب أمام اقتراحاته، وهو ما يتطلب تحديد النقاط الحاسمة للمخاطر المحتملة والصراع والشعور بدافع لمواجهة هذه التحديات، وكذا فقدان الخوف من السخرية ومحكمة الآخرين، وتشجيع الإبداع لدى زملاء العمل، مع إعطاء الفرص للتطور والبحث عن طرق للتعرف على لحظات العمل الإبداعي والمبتكر للفريق³.

ولذلك نجد أن العديد من الباحثين يعتقدون أن القيادة هي عامل مهم في خلق الإبداع في المؤسسة⁴، فطبيعة العمل تغيرت بشكل كبير خلال العقود الماضية وذلك راجع إلى سرعة تطور التكنولوجيا، حيث تعتبر المعرفة في الوقت الحاضر لبنة العمل، ومسؤوليات الوظيفة أقل تحديداً، لذلك لا يمكن للموظفين الاستمرار في التركيز على التوصيف الوظيفي الضيق، فهم بحاجة إلى الذهاب أبعد من ذلك عن طريق السعي إلى أن تكون خلاقة ومبتكرة خلال الروتين اليومي، فإبداع الموظفين وابتكارهم هو محرك التغيير الذي يوفر الفرصة للمؤسسات لخلق المستقبل⁵،

حيث إن سياق الثقافة يصف أفعالنا ومعتقداتنا والقيم المعترف بها على نطاق واسع تماماً، كما لا يتم فصل عملية القيادة عن السياق الظرفي الذي تحدث فيه، ما لم تكن الثقافة داعمة للقيادة فالقيادة القائمة على القيم المشتركة مستحيلة، فالثقافة تحدد جزء كبير من ما يفعله القادة وكيف يفعلونه⁶.

وفي الأخير فإن الثقافة التنظيمية باختلاف أنواعها هي عبارة عن مجموعة القيم والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء المؤسسة، وهي تمثل الجزء المحسوس وغير المكتوب منها، وهذه الأشياء التي تكون الثقافة المشتركة قد تكون واضحة ولكنها في غياب شكل التعليمات المباشرة التي تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد

¹Jaskyte Kristina, William W. Dressler, Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations, Administration in Social Work, Vol 29, No 2, 2005, p 25.

²BERNARD M. BASS , BRUCE J. AVOLIO, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE, Public Administration Quarterly, Vol 17, No 1 , 1993, p 115

³Laruccia Mauro Maia, From Creativity to Innovation in Organizations, InterSciencePlace, Vol 2, No 9, 2009, p 4.

⁴MojganAfshari, SaedahSiraj, Muhammad Faizal A. Ghani, MarjanAfshari, Leadership and Creativity, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, vol 5, No 10, 2011, p 1591.

⁵SolmazMoghimi, Indra Devi Subramaniam, Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs, International Journal of Business and Management, Vol 8, No 5, 2013, p 2.

⁶Hai Nam Nguyen, the impact of leadership behaviours and organisational culture on knowledge management practices in small and medium enterprises, php thesis in philosophy, Griffith university, 2009, p 58.

والطريقة التي يتفاعلون بها، ستؤثر بشدة في الأساليب التي يتم بها إنجاز الأعمال، ووظيفة القائد هو أن يعمل على تعبئة الالتزام من خلال بلورة رسالة المؤسسة وإدخال وترويج منظومة القيم والقناعات الجديدة وصياغة وتدعيم النسيج الروحي لها عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للموظفين وبين قيم المؤسسة¹.

وقد ركزت عدد من الدراسات على الدور الرئيسي لسلوك القادة، حيث يكرسون الوقت والموارد لدعم الموظفين بغية التعامل مع التغيير ومواجهة عدم اليقين الناتج عن المهن والأدوار والتواصل والعلاقات والمهارات²، ويحدث ذلك عندما يتم تمكين الموظفين في المؤسسات، فإنهم يظهرون سلوكيات إبداعية لأنهم يجدون أهمية في أدوار عملهم ويشعرون بالرضا عن المهام التي يقومون بها ويرون أنها ذات مغزى وصعبة³، فالعلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي علاقة قوية تؤدي إحداها إلى الأخرى⁴، حيث أن الأشخاص الذين يتمتعون بالسلطة هم أكثر عرضة لإظهار السلوك الإبداعي، وقد أوضح "Sheldon, 1995" أن الاستقلالية الشخصية هي سمة أساسية من سمات المبدعين⁵.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة المساندة في تنمية السلوك الإبداعي

إن الثقافة التنظيمية تتغير وتتطور بتغير الأفراد وتعاقب الحقب الزمنية، لذلك يجب دائما التركيز على تنمية الثقافة بما يتماشى والمتطلبات الحالية، حيث تعد الثقافة التنظيمية المساندة أحد أنواع الثقافة التنظيمية التي حددها "Wallache, 1983" في نموذجها، فهي ثقافة لها القدرة على تحقيق تأثير إيجابي يساعد على تلبية رغبات الموظفين وتحقيق رضاهم عن العمل، وبالتالي توجيه سلوك الموظفين من أداء الأعمال بطرق تقليدية نحو محاولة تحقيق الذات من خلال تبني الإبداع في أفكارهم وسلوكياتهم.

أولاً: التنمية الثقافية وتوجيهها نحو تنمية السلوك الإبداعي

¹ أماني عبد العاطي عمر الشنيخ، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص 44.

² Gennaro D, Transformational leadership for public service motivation, Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol 35, No 1, 2019, p9.

³ Bilal Afsar , Yuosre F. Badir, Bilal Bin Saeed, Transformational leadership and innovative work behavior, Industrial Management & Data Systems, Vol 114, No 8, 2014, p 1277.

⁴ محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات- العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، 2011، ص 489.

⁵ LaleGumusluoglu, Arzullsev, Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, Journal of Business Research, Vol 62, No 4, 2009, p 464.

من أنواع التجديد الثقافي "الاختراع، الإبداع، الاكتشاف والنشر"، فالإبداع عامل مفصلي بالعملية التجديدية لتضمنه مجموعة من النقاط المهمة "صفة التغيير، التنوع، الحركية والانفتاح"، فالتنمية الإبداعية إذا جهد منظم تصدره مجموعة مستهدفة لشريحة معينة قادرة على الإبداع تعمل على تحفيزه بميكانيزمات لتثيرة وتدفعه باتجاه الظهور، وتمثل في ما تنتجه من أعمال نصية أو غير نصية، ويعمل الجهاز المستهدف للتجديد الثقافي -بجنانة الإبداع تحديدا- على تغيير سلوك ابداعي معين أو تثبيته أو اقصائه في أفكار المبدعين المستهدفين أو توجهاتهم أو انتاجاتهم، فالإبداع وليد الثقافة الداخلية، وهو يحدث لثلاثة أسباب¹:

- مع مرور الوقت، يبرز عنصر جديد من العناصر الموجودة بالفعل في الثقافة السائدة، لأنه لا يمكن أن يولد شيء جديد من اللاشيء؛
- المقتضيات الزمكانية وظهور متطلبات جديدة ومحاوله تلبيتها؛
- وجود أفراد مبدعين ومبتكرين ومحدددين على الصعيدين المادي والمعنوي.

وعليه يمكن القول أن على المؤسسة انتهاج سياسة تسعى من خلالها لتنمية وتطوير ثقافتها التنظيمية بما يتماشى والمتطلبات البيئية، ومن بين الثقافات السائدة نجد الثقافة التنظيمية المساندة التي تهدف لتنمية الإبداع لديها باستخدام وسائل متعددة يتم من خلالها تحفيز الأفراد نحو السلوك الإبداعي، مع ضرورة توفير الدعم والتشجيع لهذا السلوك من القيادة ومع ايجاد المناخ النفسي والعملي الملائم والمشجع للإبداع، وهذه الثقافة التنظيمية لها القدرة على تشجيع الإبداع والمبدعين، وذلك من خلال جعلها قيما ومبادئ توجه سلوك الموظفين نحو تبني أفكار جديدة وتطبيقها، ومن بينها نجد ما يلي²:

- يجب أن تكافئ وتشجع السلوك الإبداعي حيثما وجد، فالشيء الذي يكافئ نجده يميل للتكرار؛
- لا تعاقب الفشل، ولكن إذا كان لا بد من العقاب فيجب أن يكون لأولئك المتقاعسين عن العمل أو الذين يتجاوزون القيم والأخلاق التنظيمية؛
- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للموظفين؛
- تشجيع الموظفين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخيرات الجديدة؛
- توفير عمل مثير لاهتمام الموظفين يساعد على ايجاد الشعور بالنمو الشخصي؛

¹ علاء جبر الموسوي، ثقافة التنافس وفعالية التنمية الإبداعية: مسابقة الجود نموذجا، مجلة العميد، السنة الثالثة، المجلد 3، العدد 2، 2014، ص ص 31-33.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93.

- تشجيع بيئة العمل المنفتحة والخيالية الداعمة لسلوك الإبداعي؛
- تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم؛
- مشاركة المدير وموظفيه في التدريب الإبداعي؛
- مكافأة السلوك الإبداعي.

ثانياً: بناء ثقافة تنظيمية مساندة لتنمية السلوك الإبداعي

يلاحظ "Barney, 1986" أنه من الصعب تعديل الثقافة الراسخة ومع ذلك فإن بناء ثقافة جديدة ضرورية للحفاظ على التكافؤ مع المؤسسات الأخرى¹، فالقيم والمعايير الاجتماعية والتنظيمية تصبح مرتكزات خاصة لأفكار الناس وأفعالهم²، وتعد الثقافة التنظيمية المساندة الأساس الذي يقوم عليه رضا الموظفين، ومن بين الاعتبارات التي تساهم في ثقافة تنظيمية تدعم السلوك الإبداعي لموظفيها وتساعدهم على النجاح، نذكر ما يلي³:

- **القيم المشتركة:** تحتاج الثقافة المتناسكة والمستدامة إلى مجموعة مشتركة من القيم التي تقبل الموظفين لها وكيفية دعمها لهم؛
- **مثالاً يحتذى به:** إن إظهار الشغف لما يؤمن به القائد والنزاهة في كيفية تحقيقه سوف يلهم الآخرين ليتبعوه؛
- **احترام الموظفين كبشر:** ضرورة الاهتمام بالموظف بشكل عام وليس فقط بأدائه الوظيفي، حيث يبحث الموظفون من جميع الأعمار عن المؤسسات التي توفر المرونة والتوازن بين العمل والحياة؛
- **تعزيز التواصل المفتوح:** التواصل السريع والدقيق والمفتوح ضروري لتأسيس الثقافة التنظيمية المساندة، حيث يمكن أن يؤدي سوء التواصل وعدم الانفتاح إلى الارتباك وشعور الموظفين بالابتعاد عن الحلقة وبالتالي التقليل من قيمتها، فالموظف باختلاف مستواه الوظيفي يحتاج إلى الشعور بالاطلاع والشمول والإلهام للبقاء مشاركا، فبعض أهم الأفكار يتم إنشاؤها من خلال المناقشات بين الموظفين، وهو ما يبين مدى تقدير رأيهم عندما يعتقد الأفراد أن أفكارهم واقتراحاتهم مهمة وتمكنهم من المساهمة في صياغة أهداف المؤسسة، هذا ما سيساعد في بناء ثقافة صحية والحفاظ عليه؛

¹Gaylen N Chandler, C. Keller, Douglas W. Lyon, Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture, Entrepreneurship Theory and Practice, 25(1), 2000, p60.

²Adarves-Yorno, Inmaculada; Postmes, Tom; Haslam, S. Alexander, Creative innovation or crazy irrelevance? The contribution of group norms and level of identity to innovate behaviour and perception of creativity, Journal of Experimental Social Psychology, Vol 43, No 3, 2007, p 5.

³Creating a Supportive Company Culture, Jan 11, 2018 | Business Financing, NORTH MILL CAPITAL, see (03/05/2020: 15:37) <https://www.summitfr.com/creating-supportive-company-culture/>.

- التعرف على الإنجازات: إن إدراك القيادة بنجاحات موظفيها يخلق ثقافة تنظيمية إيجابية ويتيح لهم معرفة مدى التقدير الحقيقي لجهودهم، فالموظفون الذين يشعرون بالتقدير من قبل رؤسائهم هم الأكثر ثقة بشأن قدراتهم وهو ما يعد حافزا إضافيا للعمل بجدية أكبر.

ثانيا: الممارسات المساعدة على ترسيخ الثقافة المساندة الموجهة لتنمية السلوك الإبداعي

إن الثقافة المساندة للإبداع والداعمة للسلوك الإبداعي لا بد أن تتوفر فيها جملة من الأمور، كتحقيق الحرية المشروعة، بالإضافة إلى توفر الأمن النفسي والاجتماعي للفرد، القدرة على بث روح المغامرة والمجازفة وقبول المخاطر، وكذا خلق جو من الثقة المتبادلة والتعاون المثمر، مع تشجيع الأفكار الجديدة وتوفير الوقت اللازم للإبداع، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ودعم المبدعين¹، هذه الممارسات لها القدرة على بناء ثقافة مساندة تنمي السلوك الإبداعي، ومن بين هذه الممارسات نجد أيضا النقاط التالية²:

- **التحدي:** والذي يتضح عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فتنمي لديه شغلة الإبداع، حيث أن التمكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد؛
- **الحرية:** إعطاء فرصة للموظف لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه؛
- **الموارد:** إن أهم موردين يؤثران على الإبداع هما الوقت والمال ولذلك يجب أن يستخدمنا بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع؛
- **ملامح فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متألفا، كلما أدى ذلك إلى المزيد من مهارات التفكير الإبداعي، ويكون ذلك من خلال الرغبة الكبيرة للفرد في تحقيق أهداف الفريق؛
- **تشجيع المشرفين:** ينسى المديرون غالبا تشجيع المبدعين ومجهوداتهم، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، وعلى المدير أن يقابل الأفكار المبدعة بعقل متفتح وليس بالنقد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

¹ زين الدين ضيايف، عيد القادر لا نصاري، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² فاطمة بودرهم، ناجح مخلوف، مرجع سبق ذكره، ص 91.

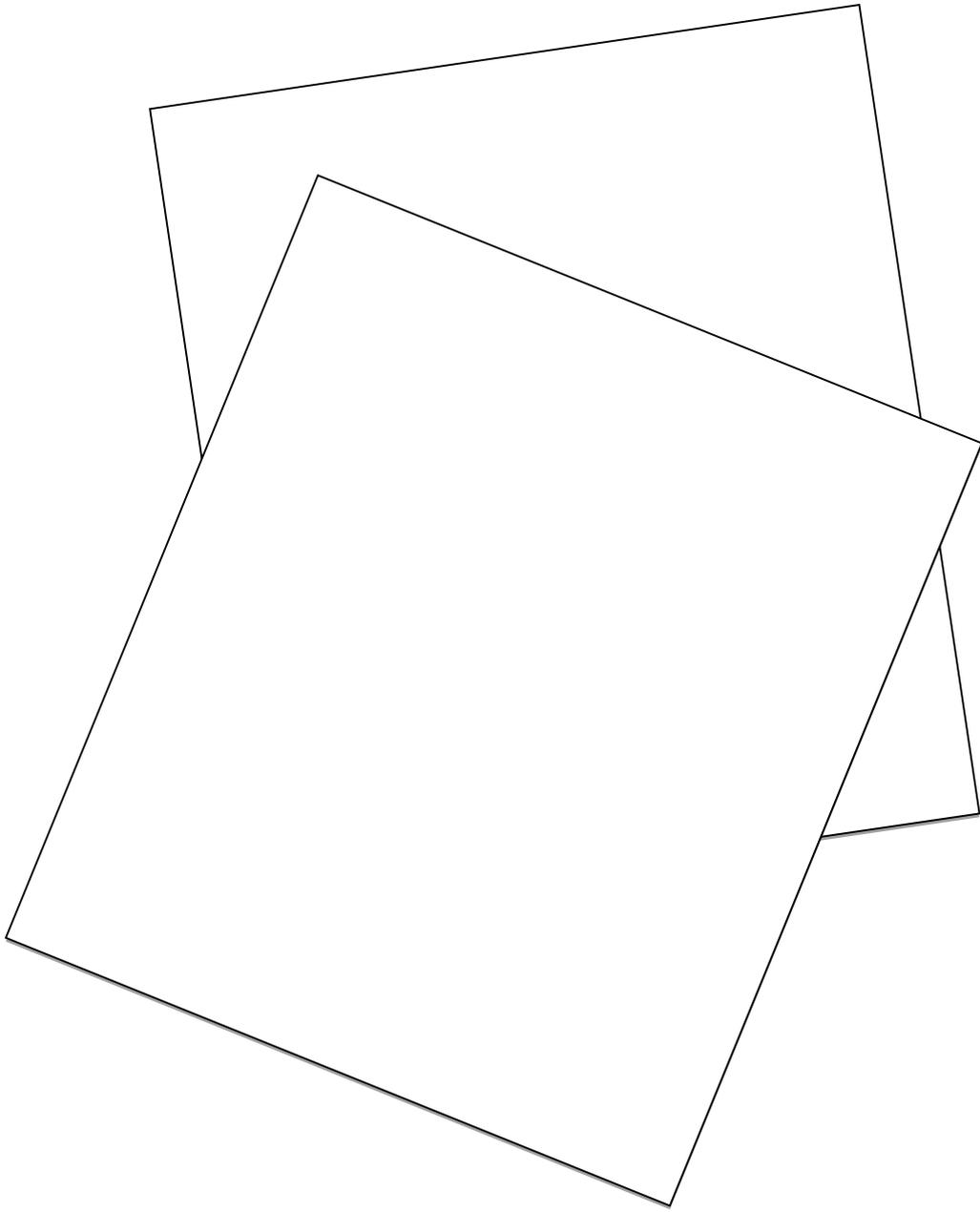
خلاصة الفصل

إن تحليل العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي تبين وجود رأيين، الأول يؤيد فكرة أن السلوك الإبداعي هو إبداع فكلهما يهدف لإحداث التغيير، في حين الرأي المناقض يؤكد وجود اختلافات جوهرية رغم الإقرار بوجود علاقة تربط بينهما، فغياب السلوك الإبداعي يؤدي حتما لغياب الإبداع.

والسلوك الإبداعي هو التصرف أو القدرة على ممارسة الفرد لعمله بعيدا عن السياقات التقليدية، هذا ما يجعله عاملا أساسيا لتحسين أداء الموظفين وفرصة لتحقيق النجاح، فهو آلية لبناء مؤسسات قوية قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، في ظل تبني ثقافة قادرة على تحفيزه وتنميته.

ونجد أن من بين أهم وسائل تنمية أو تثبيط السلوك الإبداعي في المؤسسات الثقافة التنظيمية نتيجة للعلاقات القوية بينهما، فبناء ثقافة متينة مرنة قادرة على نشر قيم التعاون والتحدي والثقة بقدرات أفرادها يعد الأساس الداعم والمساعد على توجيه سلوكيات الموظفين نحو الإبداع والتميز، وعلى العكس نجد أن الثقافة التي تميل إلى تبني أسلوب العقاب ومحاربة التغيير لها القدرة على اطفاء السلوكيات الإبداعية وهو ما نجده خاصة في الثقافات البيروقراطية.

تعد الثقافة المساندة من بين الأنواع المحددة سابقا للثقافة التنظيمية، فهي تركز على خلق جو صحي للموظف يمكنه من تطوير وبناء قدراته والتخلي عن كل ما هو تقليدي للبحث عن التقدير وإثبات الذات، وبالتالي من السهل على المؤسسة التحكم في سلوكه وتوجيهه نحو تبني السلوكيات الإبداعية في العمل.



تمهيد

أثبت التأصيل النظري لهذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل إيجابي في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين، حيث أن بناء ثقافة تنظيمية مرنة وداعمة لقيم الحرية والتغيير وقائمة على مبدأ التميز أساس النجاح، تؤدي حتما إلى تخلي الموظفين عن كل ما هو روتيني نحو تبني سلوكيات قائمة على الإبداع والتجديد المستمر، في حين أن الثقافات التقليدية الهرمية البيروقراطية تثبط الإبداع وتحد من رغبة الأفراد في العمل وتقييد طموحاتهم.

وجاءت هذه الدراسة لبيان مدى انعكاس ما توصل إليه الباحثون في الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، والتي تعد مؤسسة رائدة وذات مكانة هامة في الاقتصاد الجزائري، كما أنها تحتوي على كوادر بشرية كفءة وامكانيات هائلة، وذلك من خلال القيام بدراسة استكشافية لبيان نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وكذا دراسة لواقع الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي من خلال تحليل الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة للسنوات الخمس الأخيرة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: التعريف بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الاستكشافية.

المبحث الثالث: دراسة لواقع الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.

المبحث 1: التعريف بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO

ALTRO SPA شركة رائدة في مجالها، مملوكة للقطاع العام مكرسة لبناء وصيانة وتعزيز الطرق والطرق السريعة والمطارات وكذلك التهيئة الحضرية، بالإضافة أن لديها الكفاءات البشرية والوسائل الحديثة للتدخل في جميع ربوع الجزائر، وبغض النظر عن التحديات التي تواجهها المؤسسة إلا أنها كانت ومازالت محافظة على مركزها التنافسي.

وفي هذا المبحث سيتم التطرق بالتفصيل لتعريف الشركة، مهامها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى شركائها ومنافسيها، وذلك بالاعتماد على المعلومات المقدمة من الشركة (الملحق 5).

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO

طبقا لنظام إعادة هيكلة الشركات الذي عرفته الجزائر في الثمانينات أنشئت الشركة العمومية لأشغال الطرق بالشرق بتاريخ 12 مارس 1983، وذلك وفقا للقرار المتعلق بإعادة هيكلة شركة سوناطرو SONATRO والتي كانت تضم سبعة وحدات هي:

- وحدة المقر الاجتماعي؛
- وحدة الأشغال العمومية بسكيكدة؛
- وحدة الأشغال العمومية بقسنطينة؛
- وحدة الأشغال العمومية بعنابة؛
- وحدة الأشغال العمومية بجيجل؛
- محجرة السبت؛
- ووحدة العتاد والصيانة.

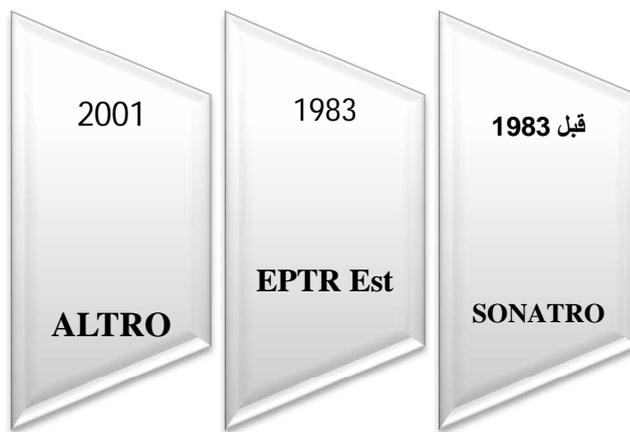
وقد حلت وحدة الأشغال العمومية بجيجل سنة 1988، وتبعها محجرة السبت سنة 1989.

وبتاريخ 12 نوفمبر 1989 تحصلت الشركة على استقلاليتها وأصبحت شركة عمومية اقتصادية (شركة ذات أسهم) برأس مال قدره 640000000 دج، وبتاريخ 21 نوفمبر 1989 أصبحت شركة مستقلة على مستوى شرق البلاد وتتخذ الشركة نظام مديرية جهوية للشرق تابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة، يقدر رأسمالها بمبلغ 104000000 دج، يعود إلى الشركات القابضة العمومية لأشغال الطرق موزعة على شكل خمس وحدات مستقلة هي:

- وحدتي إسناد (وحدة المقر الاجتماعي ومديرية العتاد والصيانة)؛
- ثلاث وحدات انجاز (المديرية الجهوية بسكيكدة، المديرية الجهوية بقسنطينة، المديرية الجهوية بعنابة).

ومنذ شهر جويلية 2001 أصبحت الشركة العمومية لأشغال الطرق (EPTR-EST) تعرف باسم الشركة الجزائرية لأشغال الطرق (ALGERIENNE DES TRAVEAUX ROUTIER)، بصفة شركة أسهم برأس مال اجتماعي قدره 460000000 دج مقسمة إلى 23000 سهم، بقيمة إسمية قدرها 20000 دج للسهم الواحد، وفي جوان 2008 تمت الموافقة على رفع رأس مال الشركة إلى 2000000000 دج، والشكل التالي يبين التطور التاريخي للمؤسسة كما يلي:

الشكل 15. التطور التاريخي للشركة الجزائرية لأشغال الطرق



المراجع: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

ودائما في إطار التغييرات المختلفة والمستمرة قامت الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بإنشاء فرع جديد مستقل خاص بالصيانة يعرف بـ FILIARE MECATOP تأسس في سبتمبر 2001.

إن شركة ALTRO هي أول شركة جزائرية في قطاع أشغال الطرق التي تحصلت على شهادة المطابقة الدولية ISO9001-2000 على المستوى الوطني في مارس 2004، وشهادة ISO9001-2008 منذ 2010، والتي أثبتت فيها أنها ملمة بشروط الجودة وقد وضعت تحت التصرف كل امكانياتها لإرضاء زبائننا، هذا من جهة ومن جهة أخرى إرضاء مراقبي هيئة MODY CERTIFICATO FRANCE.

المطلب الثاني: عموميات عن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO

يقع مقر الشركة الجزائرية لأشغال الطرق شرق منطقة النشاط التجاري، طريق حمادي كرومة، يحدّها شرقا الطريق الولائي رقم 104 حمادي كرومة، سكيكدة غربا، شمالا وجنوبا المستثمرة الفلاحية بليزيدية قدور.

أولا: المهام التي كلفت بها الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

يتمثل عمل الشركة الجزائرية لأشغال الطرق في إنجاز وصيانة وتدعيم الطرق السيارة والمطارات إضافة إلى التهيئة الحضارية، ومن إنجازات الشركة ما يلي:

1. الطرق السيارة المنجزة أو في طريق الإنجاز: أنجزت ALTRO عدة مئات من الكيلومترات من الطرق

والطرق السريعة، ويعتبر العملاء احترام المواعيد النهائية وجودة الأعمال المحققة من بين النقاط القوية لشركة ALTRO، ويمكن عرض الطرق المنجزة كما يلي:

- الطريق الوطني رقم 44 سكيكدة 14 كلم؛

- عين سمارة 06 كلم؛

- زنونة برج بوعريريج 18 كلم؛

- واد فضة خميس مليانة 73 كلم؛

- الطريق الوطني رقم 03 باتنة 22.5 كلم؛

- الطريق الوطني رقم 44 عنابة 30 كلم؛

- الطريق الوطني رقم 05 العلمة 36 كلم؛

- الطريق الوطني رقم 05 سطيف 40.5 كلم؛
- الطريق الوطني رقم 16 و 21 قالمة 55 كلم؛
- الطريق الوطني تقرت مسعد 88 كلم؛
- الطريق الوطني رقم 03 باتنة 15 كلم؛
- الطريق الوطني رقم 45 مسيلة 20 كلم؛
- الطريق الوطني رقم 76 تبسة 21 كلم؛
- الطريق الوطني رقم 80 قالمة 10 كلم؛
- الطريق الوطني رقم 03 الوادي 25 كلم؛
- الطريق الوطني رقم 78 بسكرة 09 كلم.

2. المطارات المنجزة أو في طور الإنجاز: تمتلك ALTRO أيضا خبرة مثبتة في تنفيذ المطارات التي

تتوافق مع المعايير والمواصفات المطلوبة لهذا النوع من البنية التحتية، وقد أجزت العديد من المطارات التي تستخدم اليوم للملاحة، وهي كما يلي:

- إنجاز المنشآت الملحقه لمطار ورقلة؛
- توسيع وتدعيم المنشآت الخاصة بمطار ورقلة؛
- تدعيم مطار حاسي مسعود؛
- تدعيم مطار غرداية؛
- تدعيم الأرضية الرئيسية لمطار سطيف؛
- تدعيم مطار بوالصوف عبد الهادي تيارت؛
- توسيع وتدعيم المنشآت الخاصة بمطار تقرت؛
- توسيع موقف السيارات الخاص بمطار الأغواط.

ثانيا: أهداف الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

وتتمثل أهداف الشركة الجزائرية لأشغال الطرق على الصعيد الإداري والاقتصادي، في النقاط التالية:

1. في المخطط الإداري: ويمكن حصر أهداف الشركة في النقاط التالية:

- استغلال الطاقات البشرية والمالية؛
- ترقية التقنيات التكنولوجية؛
- تطوير المرونة للشركة والقدرات المتاحة لترقيتها؛
- مواكبة تطور أسلوب إدارة الجودة في الشركة؛
- متابعة وتنمية حركة الاتصالات الخارجية والتسويق بإظهار صورة حسنة للمؤسسة.

2. في المخطط الاقتصادي: تتلخص في النقاط التالية:

- تحقيق الأهداف المتعلقة بالعائد والمردودية؛
- الحصول على حصص السوق المشار إليه سنويا؛
- تنويع مجالات التدخل.

3. في المخطط الإجمالي: وتركز الشركة في مخططها الإجمالي على نقطتين هما:

- تأسيس فروع في النشاطات المختلفة المتعلقة بالطرق خاصة عن طريق الشراكة مع الشركات الأجنبية؛
- التعريف والتأكيد على وضعية ALTRO كشركة رائدة في مجالها.

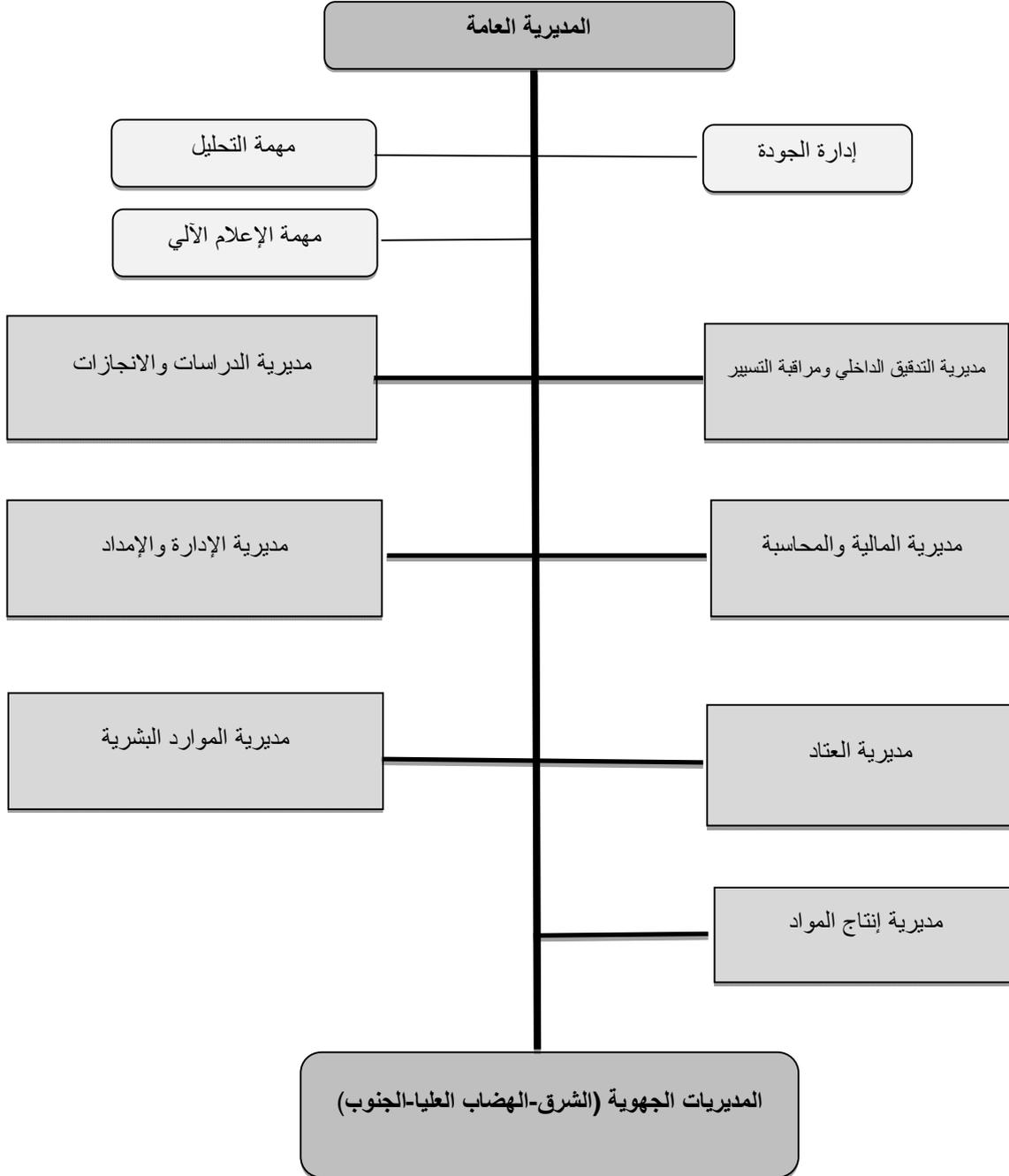
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لأشغال الطرق ومهام إدارته

إن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق لها كباقي الشركات هيكل تنظيمي محكم ينظم العلاقات بين مختلف المديرين والمصالح، وضع خصيصا لتنظيم نشاطات الشركة، ويبين مهمات كل إدارات الشركة.

أولا: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لأشغال الطرق

وضعت الشركة الجزائرية لأشغال الطرق هيكل تنظيمي يتوافق مع أهدافها ويناسب عملها، ويبين طريقة توزيع المهام والأنشطة بين الموظفين، والمبين في الشكل التالي:

الشكل 16. الهيكل التنظيمي لشركة ALTRO



المصدر: مديرية الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق

ثانيا: مهام إدارات الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

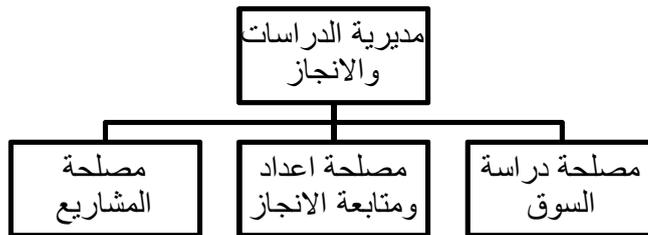
تتكون الشركة الجزائرية لأشغال الطرق من عدة أقسام تعمل على تسيير الشركة بشكل يتناسب ومتطلبات السوق وخاصة من ناحية الجودة، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للشركة كالتالي:

1. **المديرية العامة:** وتحتوي المدير والمشرف الأول على أقسام الشركة وتحويل له الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار الذي يراه مناسباً لمصلحة الشركة؛
2. **مهام إدارة الجودة:** ومهمتها ضمان التسيير العادي لكل العمليات الداخلية والخارجية للشركة، وحماية المحيط ووضع التعديلات اللازمة لإنجاز المشاريع وفقاً للمعايير العالمية؛
3. **مهام الإعلام الآلي:** وتحتوي على مصلحة الإعلام والشبكات حيث تعمل على تطوير وتسيير نظام الإعلام الآلي بالشركة؛
4. **المديريات:** وهي كالتالي:

- مديرية الدراسات والإنجاز: وتضم كل من :

- مصلحة دراسة السوق: وتعمل على دراسة السوق واقتناص الفرص من المشاريع التي تضمن للشركة الربح بأقل تكلفة؛
- مصلحة اعداد ومتابعة الإنجاز: تحضر وتخطط وتتابع وتنفذ المشاريع؛
- مصلحة المشاريع: تعمل على إنجاز المشاريع في الآجال المحددة بأقل تكلفة ممكنة.

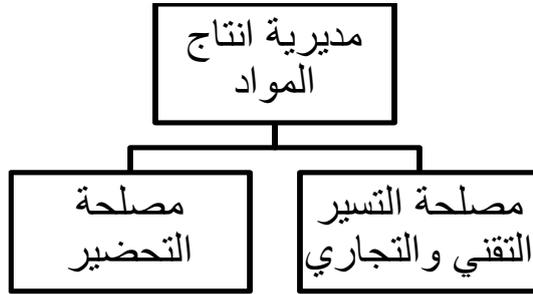
الشكل 7. الهيكل التنظيمي لمديرية الدراسات والانجاز



المصدر: مديرية الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق

- مديرية إنتاج المواد: وتضم ما يلي:
 - مصلحة تحضير ومتابعة الإنتاج: وتقوم بالتخطيط والتنظيم ومتابعة الإنتاج وتقييم مختلف مراحلها؛
 - مصلحة التسيير التقني والتجاري: تعمل على دراسة وتحقيق وتوفير وتمويل الطلب اللازم لعملية الإنتاج.

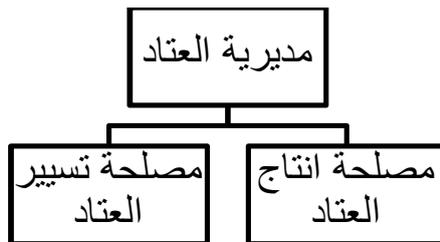
الشكل 18. الهيكل التنظيمي لمديرية إنتاج المواد



المصدر: مديرية الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق

- مديرية العتاد: وتضم ما يلي:
 - مصلحة إنتاج العتاد: تنتج وتمول المشاريع بالمواد الأولية (حصى الزيت)؛
 - مصلحة تسيير العتاد: تعمل على برمجة وتسيير عتاد الشركة بشكل جيد.

الشكل 19. الهيكل التنظيمي لمديرية العتاد

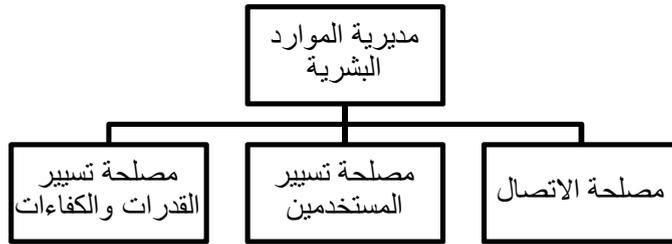


المصدر: مديرية الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق

- مديرية الموارد البشرية: تضم ما يلي:

- مصلحة تسيير القدرات والكفاءات: وتعمل على استقبال وتوجيه طلبات العمل، وتطوير ومتابعة القدرات والكفاءات؛
- مصلحة تسيير المستخدمين: تضمن السير الإداري للمستخدمين وتكفل بالمشاكل الاجتماعية والمهنية وضمان الدعم التقني الإداري اللازم (تسيير المستخدمين على مستوى النشاطات المختلفة للشركة)؛
- مصلحة الاتصال: تضمن وضوح وشفافية التسيير في الشركة وذلك بواسطة الاعلام المتميز والمتواصل للمستجدات على مستوى الشركة.

الشكل 20. الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

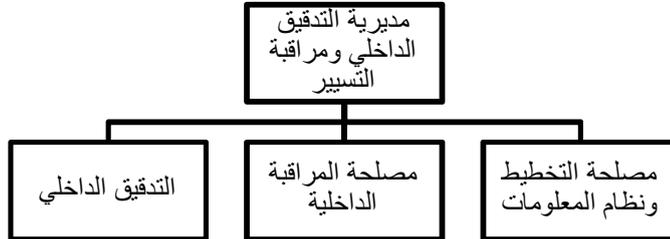


المصدر: مديرية الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق

- مديرية التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير: وتضم المصالح التالية:
 - التدقيق الداخلي: حيث تشمل عملية التدقيق الداخلي على أربعة مراحل كبرى، وهي:
 - Ø المرحلة الأولى: وهي مرحلة الدراسة وتبدأ ببرمجة المهمة وتحتوي على الهدف من التدقيق، ثم مرحلة الملاحظة ومعرفة الهيكل المراد تدقيقها وتنظيم المهمة؛
 - Ø المرحلة الثانية: تنفيذ برامج المراقبة، وتشمل خصوصا تحليل وتقييم الأنظمة والآليات حيث تجمع عناصر الاثبات وأشغال المراقبة؛
 - Ø المرحلة الثالثة: انتهاء المهمة، وتضم تحرير التقرير النهائي وتقديم نتائج التدقيق إلى الهيئة المدققة والمديرية العامة؛
 - Ø المرحلة الرابعة: المتابعة الدورية للملاحظات والدوريات.
 - مصلحة المراقبة الداخلية: مهمتها متمثلة في مراقبة النظام المطبق داخل الشركة قصد بلوغ الأهداف المسطرة؛

- مصلحة التخطيط ونظام المعلومات: تعمل على تسيير وتطوير نظام التخطيط ونظام معلومات التسيير.

الشكل 21. الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير

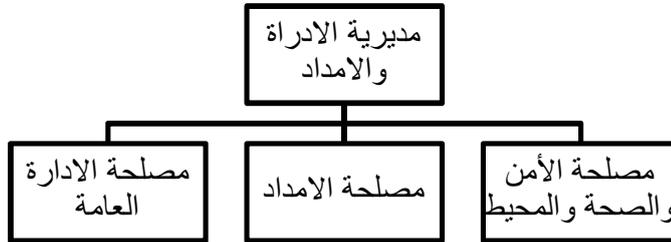


المصدر: مديرية الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق

- مديرية الإدارة والإمداد: وتضم ما يلي:

- مصلحة الإدارة العامة: تعمل على تسيير ومتابعة القضايا القانونية؛
- مصلحة الإمداد (اللوجستية): تضم نشاطات الاطعماء والإقامة؛
- مصلحة الأمن والصحة والمحيط: تحمي أملاك المؤسسة من مختلف الأخطار (سرقة، حرائق...) وضمان الاحتياطات اللازمة ضد الحوادث والأمراض المهنية.

الشكل 22. الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة والإمداد



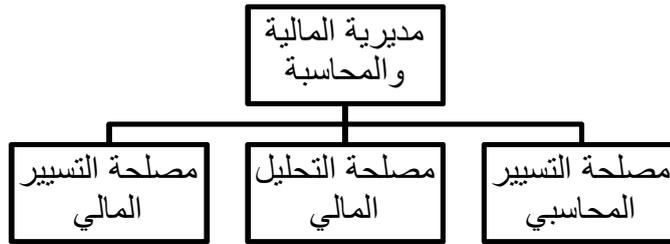
المصدر: مديرية الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق

- مديرية المالية والمحاسبة: وتضم المصالح التالية:

- مصلحة التسيير المالي: تعمل على تحليل الوضع المالي للشركة بصفة دائمة، كما تقوم بتقديم الاقتراحات لتحسين التسيير المالي، وتقوم بتسيير الديون وتحصيل الإيرادات وضمان عملية التسديدات، وكذا ضمان مطابقة نفقات الاستثمارات والموجودات؛

- مصلحة التحليل المالي: وتقوم هذه المصلحة بالعمل على التحليل الدقيق للوضع المالي للمؤسسة لضمان المحافظة على سلامة مركزها المالي؛
- مصلحة التسيير المحاسبي: تضمن تسجيل وتحليل المعطيات والبيانات المحاسبية للمؤسسة ووضع الميزانيات المختلفة وتطوير النظم المحاسبية، وتتبع كل العمليات المتعلقة بالمحاسبة العامة.

الشكل 23. الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة



المصدر: مديرية الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق

المطلب الرابع: المكانة التي تحتلها الشركة، شركاؤها ومنافسيها

حظيت الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO باهتمام العديد من الباحثين وذلك لكون الشركة رائدة في مجالها، كذلك لاهتمامها الدائم بالبحث العلمي والذي يعطيها ميزة إضافية، كما أن الشركة تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

أولا: المكانة التي تحتلها الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

تحتل الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO مكانة مرموقة وذلك راجع للجهود المبذولة من قبل جميع الموظفين وكذا للسياسة التي تطبقها الشركة، وهذه المكانة راجعة إلى ما يلي:

§ رقم تأهيل الشركة 9؛

§ مصنفة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

§ تعتبر الأولى وطنيا في الأشغال العمومية؛

§ حائزة على ثلاث ميداليات ذهبية في صنف أحسن مسير (2008-2009-2010) وذلك تقديرا

للمجهودات الجبارة المبذولة من أجل التسيير الحسن للشركة من طرف المسيرين؛

§ أول شركة طبقت SCF (إعداد الحسابات الاجتماعية، والقوائم المالية حسب النظام الجديد)؛
§ وغم الصعوبات التي واجهتها في الدورتين (2011-2012) الناتجة عن الاضرابات الاجتماعية، إضافة
إلى قانون الصفقات العمومية، مما أدى إلى سقوط حر في رقم الأعمال لكن تبقى ALTRO شركة
رائدة في مجالها بالنظر إلى أصولها الصافية التي بقيت ذات قيمة جد معتبرة؛
§ تعد ALTRO شركة تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تجسيد الصفقات الكبرى من
الطرق والمطارات.

ثانيا: توسيع قطاع نشاط الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

لتعزيز الاستقلالية والاستدامة والحفاظ على معدل نمو مرتفع، اختارت الشركة تنويع أعمالها حول نشاطها
الرئيسي وكذا استغلال امكانياتها البشرية، المادية والمالية وبالفعل فقد تمكنت من ذلك ودخلت قطاع أوسع من
الأشغال العمومية وهو صناعة أنواع من الحصيات تسمى Granulats.

ومن أجل ضمان توسيع النشاط قامت الشركة باستخدام كل وسائلها من أجل الحصول على عدة محاجر،
وهي اليوم تقوم بتشغيل ستة محاجر (سكيكدة، قالمة، ميله، سطيف، بسكرة، ورقلة) تقع على طول المحاور
الرئيسية لكل من الطرق والطرق السريعة من أجل تلبية حاجة مديرياتها الجهوية وذلك بسعة إنتاجية تبلغ 1.5
طن/ سنة.

ثالثا: شركاء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ومنافسيها

1. شركاء الشركة الجزائرية لأشغال

كجزء من استراتيجية الشركة للتنمية، قامت بإنشاء شركات مع العديد من المؤسسات من أجل خلق
أعمال مشتركة وفي الوقت نفسه توسيع نطاق أعمالها من خلال الانتماء إلى مجموعات، ومن أجل ذلك قامت
الشركة بالشراكة وبجاح مع شركاء محليين وأجانب من أجل إنجاز شطرين من المشروع الوطني الطريق السيار
شرق/غرب، وقد دخلت في شركات مع الشركاء التاليين:

- BARSETY;

- SAPTA;

- ABRANTINA;

- ;ETRHP (GROUPE HADAD)
 - ;MIDATRAM
 - ;COSIDER
 - .LOUIS BERGIS
1. منافسي الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

إن لشركة ALTRO العديد من المنافسين يريدون الهيمنة على قطاع الأشغال العمومية والوصول إلى

الريادة، نذكرهم كما يلي:

- ;ETRHP (GROUPE HADAD)
- ;GROUPE COSIDER
- ;GROUPE CATIC
- ;EVSM
- .GTP

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الاستكشافية

من أجل بلوغ أهداف الدراسة وبيان أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين، من خلال دراسة ميدانية على الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، قمنا بدراسة استكشافية من أجل جمع البيانات والمعلومات حول نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً: الغرض من الدراسة الاستكشافية:

جاءت هذه الدراسة الاستطلاعية بغية توضيح مجموعة من النقاط الأساسية للمساعدة في صياغة وبناء نموذج الدراسة بشكل سليم، والمتمثلة فيما يلي:

- اكتشاف بيئة المؤسسة المراد دراستها بشكل عام؛
- تحديد عينة الدراسة بشكل دقيق؛
- معرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، وذلك من خلال تطبيق نموذج "Wallache, 1983" القائم على أربعة أبعاد "الثقافة البيروقراطية، الثقافة المرنة، الثقافة المساندة، الثقافة الإبداعية".

ثانياً: العينة الاستكشافية

من أجل قياس نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بتوزيع عينة استطلاعية على الاطارات السامية من الموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، والمقدرة ب 20 مفردة، وقد تم استرداد كافة الاستبيانات الموزعة، واعتبارها صالحة للدراسة، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 2. نتائج توزيع الاستبيان

النسبة المئوية	عدد	عدد	عدد	عدد	العدد	البيان
للاستبيانات الصالحة للدراصة (%)	الاستبيانات الصالحة للدراصة	الاستبيانات الغير صالحة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات المسترجعة	20	الاستبيانات الاستطلاعية
100	20	00	00	20	20	

المصدر: من اعداد الباحثة

ثالثا: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان قسم إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتكون من البيانات الشخصية للموظفين ويتكون من (03) فقرات؛

المحور الثاني: تتمحور أسئلته حول مقياس الثقافة التنظيمية، وذلك من أجل تحديد النمط السائد في الشركة

الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، وذلك من خلال (13) فقرة، تتوزع على أربعة أبعاد هي:

- **البعد الأول:** يبين مدى تطبيق الثقافة البيروقراطية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، من خلال (03) فقرات؛

- **البعد الثاني:** يبين مدى تطبيق الثقافة المرنة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، من خلال (04) فقرات؛

- **البعد الثالث:** يبين مدى تطبيق الثقافة الإبداعية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، من خلال (03) فقرات؛

- **البعد الرابع:** يبين مدى تطبيق الثقافة المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، من خلال (03) فقرات.

رابعا: المعالجات الإحصائية المستخدمة

وقد تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، بالإضافة إلى الوسط الحسابي الذي يستخدم بشكل أساسي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة وكذا الانحراف المعياري، وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفقا لمقياس

ليكارث الخماسي (LIKERT)، كما يلي: .:

الجدول 3. تحديد الاتجاه العام حسب قيم الوسط الحسابي

الوسـط الحسابي	$1.8 > x \geq 1$	$2.6 > x \geq 1.8$	$3.4 > x \geq 2.6$	$4.2 > x \geq 3.4$	$5 \geq x \geq 4.2$
الاتجاه العام	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: إيمان هرموش، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2019/2018، ص 179.

خامسا: خصائص أفراد العينة

تم تحليل خصائص عينة الدراسة وفقا لثلاثة متغيرات "الجنس، العمر وسنوات الخبرة"، والنتائج مبينة في

الجدول التالي:

الجدول 4. خصائص أفراد العينة الاستكشافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	09	45
	أنثى	11	55
العمر	أقل من 30 سنة	03	15
	من 30 إلى أقل من 40	05	25
	من 40 إلى أقل من 50	11	55
	50 سنة فما فوق	01	05
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	01	05
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	02	10
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	09	45
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	05	25
	20 سنة فما فوق	03	15
المجموع		20	100

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

الملاحظ من خلال تحليل خصائص العينة المبينة في الجدول أعلاه، أن نسبة الإجابات بين الذكور والإناث متقاربة بفارق بسيط 10% للإناث، وأن النسبة الأكبر 55% للأفراد البالغ أعمارهم "من 40 إلى أقل من 50 سنة"، وهذا يدل على أن أفراد العينة المدروسة ذوي معرفة بحوثيات الموضوع، في حين أن نسبة أقدمية أفراد العينة

التي تفوق 10 سنوات بلغت 85% منهم 03 أفراد تفوق سنوات خبرتهم 20 سنة، بالإضافة إلا أن جميع أفراد العينة من الإطارات السامية هذا ما يعطي مصداقية لإجابات أفراد العينة حول الظاهرة المدروسة.

سادسا: صدق وثبات الاستبيان

وقد قدر معامل الثبات الداخلي الكلي لفقرات الاستبيان البالغ عددها 13 فقرة 0.61، وهو يدل على درجة ثبات مقبولة مما يعطي مصداقية لإجابات عينة الدراسة حول أسئلة الاستبيان.

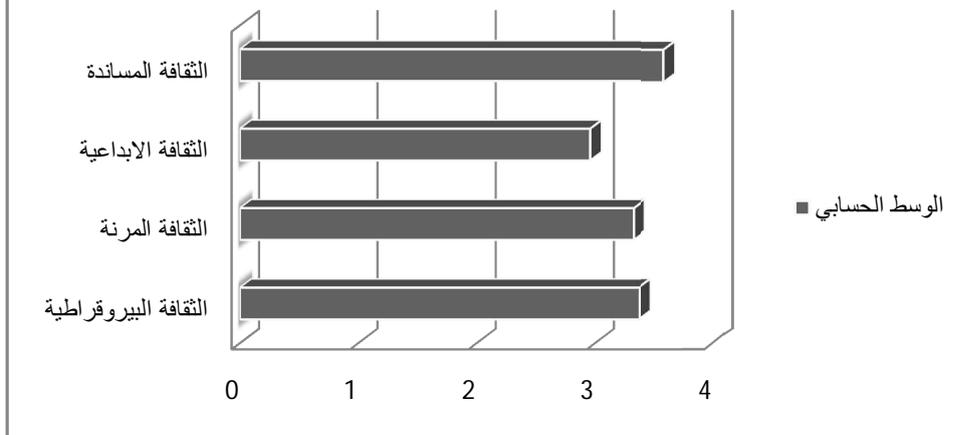
المطلب الثاني: دراسة نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO

الجدول 5. نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
الثقافة البيروقراطية			
محايد	1.151	2.80	1. تتجنب المؤسسة فتح الأبواب أمام الموظفين لإبداء آرائهم وتقديم شكواهم.
موافق	0.648	4.00	2. تفرض المؤسسة على الموظفين الالتزام الصارم باللوائح والأنظمة لأداء العمل والتنفيذ الحرفي للقوانين والأوامر مع معاقبة المقصرين .
محايد	0.812	3.35	3. تحرص المؤسسة على التسلسل الهرمي للسلطة مع مقاومة الاتجاهات المناصرة للتغيير.
محايد	0.462	3.38	المجموع
الثقافة المرنة			
موافق	1.051	3.50	1. تكيف المؤسسة اللوائح والأنظمة بما تفرضه التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية.
موافق	1.145	3.55	2. تميل المؤسسة إلى تعديل الهيكل التنظيمي ليتناسب وطبيعة العمل.
محايد	1.225	3.15	3. تفضل المؤسسة التغيير البناء في طرق الأداء للتخلص من الروتين، كما تحفز الموظفين على المرونة والانفتاح.
محايد	1.182	3.15	4. تهتم المؤسسة بخلق جو إيجابي يساعد الموظف على تطوير

			مهاراته وتحقيق طموحاته.
محايد	1.010	3.33	المجموع
الثقافة الإبداعية			
محايد	1.182	3.15	1.تساهم المؤسسة في نشر قيم المشاركة لاقتراح الأفكار والحلول المبتكرة.
محايد	1.209	2.9	2.حرص المؤسسة على تعيين الموظفين المبدعين مع تحفيزهم باستمرار.
محايد	1.308	2.85	3.تنمي المؤسسة حب المخاطرة وتحفز على التفكير غير الاعتيادي.
محايد	1.080	2.96	المجموع
الثقافة المساندة			
موافق	1.442	3.95	1.تركز المؤسسة دائما على نشر قيم التعاون والمساواة وتحفز الموظفين على العمل الجماعي.
موافق	1.353	3.4	2.تتحملمؤسسة بالجانب الإنساني للعامل حيث تعمل على خلق جو عائلي.
موافق	1.142	3.4	3.توفر المؤسسة قاعدة اتصالات فعالة بين الموظفينورؤسائهم.
موافق	1.540	3.58	المجموع

الشكل 24. دراسة لنوع الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات الكلية لفقرات الاستبيان، المتعلقة بآراء العينة المدروسة حول نوع الثقافة التنظيمية المساندة "الثقافة التنظيمية البيروقراطية، الثقافة التنظيمية المرنة، الثقافة التنظيمية الإبداعية، الثقافة التنظيمية المساندة" في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، حيث كانت أغلب المتوسطات الحسابية تفوق الوسط الافتراضي 3.

ومن خلال النتائج المبينة نستخلص أن:

- الوسط الحسابي الكلي لآراء عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة ببعد الثقافة التنظيمية المساندة كان الأعلى، حيث قدر ب (3.58) وبانحراف معياري (1.540)، ما يدل أن الثقافة القائمة في المؤسسة محل الدراسة هي ثقافة تنظيمية مساندة تهدف إلى تعزيز الجانب الإنساني من خلال نشر قيم التعاون والمساواة بين الموظفين؛
- كما تبين كذلك أن اتجاهات العينة المدروسة محايدة في باقي الأبعاد "الثقافة التنظيمية البيروقراطية، الثقافة التنظيمية المرنة، الثقافة التنظيمية الإبداعية" والمتعلقة بوسط حسابي يقع ما بين (2.96- (3.38).

مما سبق يمكن ملاحظة أن الثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق هي ثقافة تنظيمية مساندة، تهدف لنشر قيم ومعتقدات تعزز الثقة والاحترام بين الموظفين وتجعل من العمل الجماعي أولوية للنجاح والاستمرار، لكن الملاحظ أيضا هو عدم تحلي المؤسسة محل الدراسة عن الثقافة البيروقراطية خاصة فيما يتعلق بفرض الالتزام الحرفي باللوائح والأنظمة لأداء الأعمال مع معاقبة الموظفين عند التقصير.

المبحث الثالث: دراسة لواقع الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

ALTRO

يعد المورد البشري وسيلة مهمة لتحقيق النجاح للمؤسسة وتحسين مركزها التنافسي، لذلك نجدها تركز على دراسة وتحليل طرق تنميته وتطويره، للارتقاء بكفاءتها من أجل التخلي عن كل ما هو تقليدي في سلوكياتهم وتوجيهها نحو الإبداع، ومن أبرز الآليات التي تتبناها الشركة الجزائرية لأشغال الطرق نجد التدريب المستمر وتوفير المناخ التنظيمي الملائم وكذا التحفيز.

في هذا المبحث سيتم تحليل واقع التعلم والتدريب في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، وكذا دراسة مناخها التنظيمي مع توضيح للطرق المستعملة في تحفيز عمالها.

المطلب الأول: دراسة واقع التعليم والتدريب في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

إن العصر الذي نعيش فيه اليوم يتميز بالتغير السريع الذي يصاحبه تطور هائل في المجال التكنولوجي والعلمي، كما أن ظهور العولمة من جهة أخرى أدى إلى خلق العديد من المفاهيم والمصطلحات الحديثة في مجال العلوم الإدارية ليؤثر بذلك على كافة المجالات.

والشركة الجزائرية لأشغال الطرق كغيرها تسعى للتخلص من شبح المخاطرة في بيئة تنافسية بامتياز، لذلك تركز على توجيه الموظفين لديها نحو أداء أفضل والارتقاء بسلوكياتهم نحو سلوكيات ابداعية قادرة على مواجهة الظروف الحالية، وذلك من خلال الدورات التدريبية التي تقوم بها، والجدول التالي يبين عدد الأفراد المستفيدين من الدورات التدريبية وكذا عدد المتربين خلال السنوات "2015، 2016، 2017، 2018، 2019"، وقد اقتصرت هذه الدراسة على تحليل الخمس سنوات الأخيرة، والنتائج مبينة في الجدول التالي كما يلي:

الجدول 6. عدد الافراد المستفيدين من الدورات التدريبية والمتربصين خلال الفترة (2015-2019)

السنة	2015	2016	2017	2018	2019
عدد الدورات التدريبية داخل وخارج المؤسسة	14	20	32	24	14
عدد الأفراد المشاركين في الدورات التدريبية	243	121	372	272	86
المبلغ (دج ³ 10)	2869.6	3955.9	7881.5	10866.26	3839.35
المتربصين	26	24	66	76	83

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة المقدمة

تعد الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO من المؤسسات الرائدة في مجال عملها، حيث صنفت الأولى وطنيا في الأشغال العمومية، كما أنها تعمل على تطوير القدرات المتاحة لديها وترقيتها، كما تستهدف استغلال الكفاءات البشرية من خلال تخصيص مصلحة خاصة "مصلحة تسيير القدرات والكفاءات" تعمل على تطويرها ومتابعتها، بالإضافة لكونها حائزة على ثلاث ميداليات ذهبية في أحسن مسير للأعوام على التوالي (2008، 2009، 2010)، وذلك من أجل الجهود الجبارة المبذولة لتسيير الحسنة للمؤسسة من طرف الموظفين.

هذا ما جعل المؤسسة دائما تسعى للتميز والبقاء في الصدارة من خلال التركيز على تطوير كفاءاتها البشرية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل التقييمات الدورية للموظفين للكشف عن نقاط الضعف في أدائهم للمهام الموكلة إليهم، وذلك من أجل تحليل الاحتياجات من الدورات التدريبية وكذا عدد الأفراد المشاركين فيها والمدة المناسبة للتدريب، مع تحليل مدى امكانية المؤسسة المالية من تغطية هاته النفقات، ونلاحظ من الجدول أعلاه الآتي:

أولا: الدورات التدريبية

تركز الشركة الجزائرية لأشغال الطرق على التدريب بنسبة كبيرة وهذا ما يفسره الزيادة المستمرة في عدد الدورات التدريبية المقامة سنويا، وذلك بالمقارنة مع عدد الدورات التدريبية لسنة 2015 والمقدرة بـ 14 دورة بعدد المشاركين بلغ 243 فرد، وذلك يعود لكون المؤسسة تحاول باستمرار تطوير كفاءة أفرادها من خلال اكتسابهم

لأفكار جديدة وقدرات متميزة تجعلهم قادرين على مواكبة الظروف السائدة، كما تحاول كذلك جعل الموظفين يكتسبون خبرة أوسع من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين، في حين نلاحظ انخفاض عدد الدورات التدريبية لسنة 2019 إلى 14 دورة، الذي صاحبه انخفاض ملحوظ في عدد الأفراد المشاركين إلى 86 مشارك، ويفسر ذلك كون التدريب اقتصر على القادة الحاليين والمرقبين، لتوجيه قدراتهم نحو البحث عن سبل لتطوير المهارات الادارية للموظفين وتحسين الجودة، وهذا كنتيجة للانفتاح على العالم الخارجي وما صحبه من تطور تكنولوجي زاد من شدة المنافسة، وكذا من أجل تحسين علاقاتها مع الشركاء الأجانب.

وعلى العموم تعتمد الشركة الجزائرية لأشغال الطرق على التدريب كأسلوب فعال لدعم الموظفين وتحفيزهم على تحسين أدائهم وتطوير سلوكياتهم بصفة مستمرة.

ثانيا: المبالغ المنفقة على التدريب

نلاحظ أيضا أن المبالغ الاجمالية المنفقة على الدورات التدريبية (ميزانية الدورات التدريبية) خلال الخمس سنوات المدروسة مرتفعة جدا مقارنة بعدد الأفراد المشاركين فيها، وهذا ما يبين اهتمام الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بالإتفاق على تطوير كفاءة موظفيها وتحسين سلوكياتهم، حيث ارتفعت هذه المبالغ من 2869.6 (10³ دج) سنة 2015 إلى 10866.26 (10³ دج) سنة 2018، لتعود وتنخفض سنة 2019 إلى 3839.35 (10³ دج) وذلك راجع الى انخفاض عدد المشاركين في الدورات التدريبية إلى 86 فرد، وهذا ما يفسر الجهود المبذولة من أجل ترقية الموظفين وكذا ضمان تميز المؤسسة وريادتها.

ثالثا: مدة الدورات التدريبية ونوعها

اوضحت كذلك البيانات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة (الملحق 5) أن مدة الدورات التدريبية المقامة سواء الداخلية أو الخارجية، تتراوح في الاجمال ما بين يوم 1 إلى 10 أيام، ونجد أن المؤسسة محل الدراسة تركزت على الدورات التدريبية التي تقل مدتها عن 10 أيام بنسبة كبيرة، والذي يبرر بقدره المؤسسة علمالتنسيق بين الاحتياجات التدريبية والمدة المطلوبة وكافية لتوجيه الأفراد وتحسين قدراتهم، بالإضافة لكون المؤسسة تركز أيضا على التدريبات الداخلية أكثر من الخارجية، حيث ترى أن الرئيس له دراية أحسن بنقاط ضعف مرؤوسين ولزيادة الدعم وروح التعاون والمشاركة داخل المؤسسة، في حين تحفظت المؤسسة على نوع التدريبات المقامة.

رابعاً: التربصات

تسعى دائما المؤسسة إلى استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات والخبرات العالية وتكوينهم بما يتماشى ومتطلبات تحقيق أهدافها، حيث يعد الفرد المتربص داخل المؤسسة بمثابة الموظفتحت التجريب أوالموظف المستقبلي إذا أثبت جدارته، والملاحظ أن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق هي الأخرى تقوم باستقبال عدد معتبر من المتربصين سنويا رغم طبيعة عملها الميداني.

ويبين الجدول (06) أن عدد المتربصين على مستوى المؤسسة محل الدراسة بمختلف تخصصاتهم يزداد بنسبة كبيرة ومستمرة من 26 متربص سنة 2015 إلى 83 متربص سنة 2019، وهو ما يعتبر عدد كبير إذا ما قورن بطبيعة عمل المؤسسة الميداني، حيث تسعلتطوير كفاءاتها من خلال دمج المتربصين في المؤسسة للاستفادة من مكتسباتهم العلمية النظرية التي تتميز بالحدثة، أي محاولة ربط المؤسسة بالجامعة بطريقة غير مباشرة، وأيضا القيام بتنشئة المتربصينالمحتمل توظيفهم مستقبلا بتكلفة ضئيلة جدا، وهو ما يعد نقطة ايجابية تدركها المؤسسة وتستفيد منها.

المطلب الثاني: واقع المناخ التنظيمي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

يشكل المناخ التنظيمي بكافة عناصره المختلفة (الإدارية، الثقافية، الاجتماعية والاقتصادية) جوهر البناء المؤسسي في بيئة المؤسسة الداخلية، على اعتبار أن هذه العناصر تشكل جسم المؤسسة وكيانها ومن خلالها يتحدد الطابع الشخصي لها وسمه التميز من غيرها من المؤسسات، هذا فضلا على أن ما تحققه تلك العناصر من انعكاسات ايجابية كثيرة على أداء الموظفين من حيث الجاهزية والتميز والولاء وغيرها من السلوكيات الوظيفية التي لا شك أن نتائجها ينعكس في النهاية على أداء المؤسسة ككل، وتساعدكذلك في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وفق نظام مؤسسي متكامل يضمن العمل في مسار وظيفي ممنهج ورشيد يحقق للمؤسسة المكانة المرموقة والجدارة التنافسية على الآخرين¹.

حيث يؤكد "Melton" على أن المناخ التنظيمي عبارة عن دلالة كيفية إدراك أي شخص له، وعليه فإنه ليس واقعا موضوعيا فكل شخص يدرك الأشياء بطرق مختلفة، فالحاجات الفردية والحوافز والترقيات تكون مقبولة

¹ عاكف لطفي خصاونة، فادي حامد القضاة، حمدي جبر بركات، مستوى الرضا لدى الأكاديميين الأردنيين العاملين في الجامعات السعودية عن المناخ التنظيمي وأثره على الولاء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، 2017، ص 244.

الجدوى أو عديمة الجدوى انطلاقاً من ادراك محيط العمل، فهذا الإدراك يؤثر على الدوافع والتي بدورها تؤثر على نتائج سلوكه كالغيابات والدوران والحوادث النوعية¹، وقد لخص ميلتون المناخ التنظيمي في المخطط التالي²:

محيط العمل ← الإدراك الشخصي للمناخ ← الدافع ← النتائج على السلوك

والمناخ التنظيمي لا يعني البيئة حيث تتعلق هذه الأخيرة بما يدور داخل وخارج المؤسسة أي على المستوى الواسع بينما المناخ التنظيمي يتعلق بما يدور داخل المؤسسة أي على المستوى الضيق فقط³.

فالمناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي، من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلورة واختيار الأفكار ومن خلال إعطاء المبدع مجالاً أوسع للاتصالات وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع⁴. وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلاً⁵، وهذا ما يكسبها ولاء موظفيها واستعدادهم بكل ثقة إلى تحقيق وتنفيذ خططها وبالتالي الوصول إلى توازن وانسجام في كل مستويات المؤسسة⁶.

والشركة الجزائرية لأشغال الطرق تدرك أهمية دراسة وتحليل المناخ التنظيمي للمؤسسة، حيث تقوم مديرية إدارة الموارد البشرية سنوياً بتوزيع استبيان (الملحق 5) على جميع الموظفين وذلك لدراسة المناخ العام للمؤسسة، ولبيان مستوى الرضا الوظيفي عن ظروف العمل، وهذا ما يساعد المؤسسة على تحسين أداء مواردها البشرية وكسب ولاءهم للمؤسسة.

¹ سميرة بن عمور، جميلة بوشو، أثر المناخ التنظيمي الإبداعي على التفكير الإبداعي للأستاذ الجامعي: دراسة مقارنة بين الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع والأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المنخفض جامعة المدية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 3، 2020، ص 81.

² سفيان بوعطيط، رانية هادف، المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 2، العدد 6، 2019، ص 139.

³ نجاة بن يحيى، مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات الجوهرية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2019، ص 205.

⁴ أثير حسو اسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 26، 2012، ص 98.

⁵ عثمان عبد الطيف، بوبكر كحلة، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مجمع مجمع متيجي بمستغانم الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 3، العدد 1، 2018، ص 59.

⁶ رضامحاد، المناخ التنظيمي وأثره على ولاء العاملين، مجلة التراث، المجلد 1، العدد 29، 2018، ص 584.

وقد كانت النتائج المقدمة من المؤسسة للسنوات الخمس الأخيرة (من سنة 2015 إلى سنة 2019) تثبت أن المناخ العام للمؤسسة يتميز بالهدوء النسبي، إلا أن معدل دوران العمال (التقاعد، الاستقالة، الفصل من العمل والتحويل) خلال المدة المدروسة وفقا للمعادلة التالية¹:

دوران العمل لتاركي الخدمة

متدبدب، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 7. معدل دوران العمال من سنة 2015 إلى سنة 2019

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العمال الإجمالي	1567	1473	1367	1435	1467
عدد تاركي العمل	-	340	248	119	157
معدل دوران العمال %	-	22.36	17.46	8.49	10.82

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة المقدمة

يبين الجدول أعلاه وجود عدم استقرار نسبي للموظفين، حيث يلاحظ ارتفاع كبير جدا في السنتين 2016 و 2017 وذلك راجع للقرار المتعلق بإلغاء التقاعد النسبي²، لينخفض إلى 8.49% سنة 2018 ثم يعود للارتفاع سنة 2019، ويمكن تفسير هذا الارتفاع كنتيجة لضعف الأجر الذي لا يتناسب مع الجهد المبذول من قبل الموظفين، والذي صاحبه موجة من الاحتجاجات والاضرابات، إلا أنه وعلى حد قول المؤسسة أنها تمكنت من تشكيل لجنة بالتشاور مع ممثلي العمال وقد توصلوا إلى حلول ترضي الطرفين.

وبشكل عام فإن المناخ التنظيمي للشركة الجزائرية لأشغال الطرق مستقر نسبيا إذا ما استثنينا نسبة التقاعد ونسبة النقل والتحويل، حيث نجد أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتنمية قدرات موظفيها، فهي تسعى لمواكبة التكنولوجيا كونها تمتلك آلات ومعدات حديثة، كما تتوفر المؤسسة أيضا على نسبة كبيرة من الاطارات، والتي ارتفعت من 6.57% سنة 2015 إلى 9.81% سنة 2019، والأرقام مبينة في الجدول التالي:

¹ علية بوعافية، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديد NBC، رسالة ماجستير تخصص تحليل إقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2014، ص 61.
² القانون رقم 15-16 المؤرخ في 2016، المعمل والمتمم للقانون رقم 83-12 والمؤرخ في جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد.

الجدول 8. عدد الاطارات في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق من سنة 2015 إلى سنة 2019

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
عدد الاطارات	103	122	127	135	144
النسبة المئوية%	6.57	8.28	9.29	9.40	9.81

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة المقدمة

وعليه فإن المناخ التنظيمي العام السائد في المؤسسة محل الدراسة مستقر نسبيا رغم الاضرابات الحاصلة والأجر المنخفض نوعا ما، حيث أن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تعمل على تكوين خلية للنظر في مشاكل الموظفين، وتسعى دائما إلى إيجاد حلول سريعة للاستجابة لمطالبهم وارضائهم، وهذا ما يحسن العلاقة ويعزز الثقة بينها وبين موظفيها، وبالتالي قدرتها على تنمية وتوجيه سلوكياتهم بما يتماشى وتحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: واقع التحفيز في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

يعتبر التحفيز في المؤسسة آلية ضرورية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة، فالفرد الموظف تتنوع حاجاته ومطالبه ويحتاج دائما إلى محفز من شأنه تلبية رغباته وحاجاته ويعمل على دفعه للرفع من مستوى أدائه¹، فالتحفيز شعور داخلي لدى الفرد الذي يولد الرغبة لاتخاذ النشاط أو سلوك معين يهدف منه للوصول إلى تحقيق أهداف معينة².

ومن صور الحوافز نجد الحوافز المادية ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي كالرواتب، الأجور والعلاوات وكذا الحوافز المعنوية والتي لها تأثير على نفسية الموظف والمهادفة إلى رفع معنوياته كالتريقات واستقرار العمل، وكذا توفير الصحة والسلامة المهنية، الاعتراف بأهمية العمل³.

والشركة الجزائرية لأشغال الطرق كغيرها من المؤسسات العمومية تستعمل نفس أسلوب التحفيز الذي بينه الباحث " بوكثير جبار"، فالمقابلات مع مديرية إدارة الموارد البشرية بينت أن جل أساليب التحفيز في المؤسسة تنحصر في:

¹ مقران الهاشمي، مروان بن اعراب، آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة: عرض تحليلي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 2، عدد 12، 2018، ص 65.

² زكريا صديق، أثر تحفيز العاملين من قبل القائد الإداري على أداء مؤسسات أوريدو بالجنوب الغربي للجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات، المجلد 5، العدد 14، 2019، ص 97.

³ جبار بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو للحاجات: دراسة حالة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 7، العدد 1، 2014، ص 115-116.

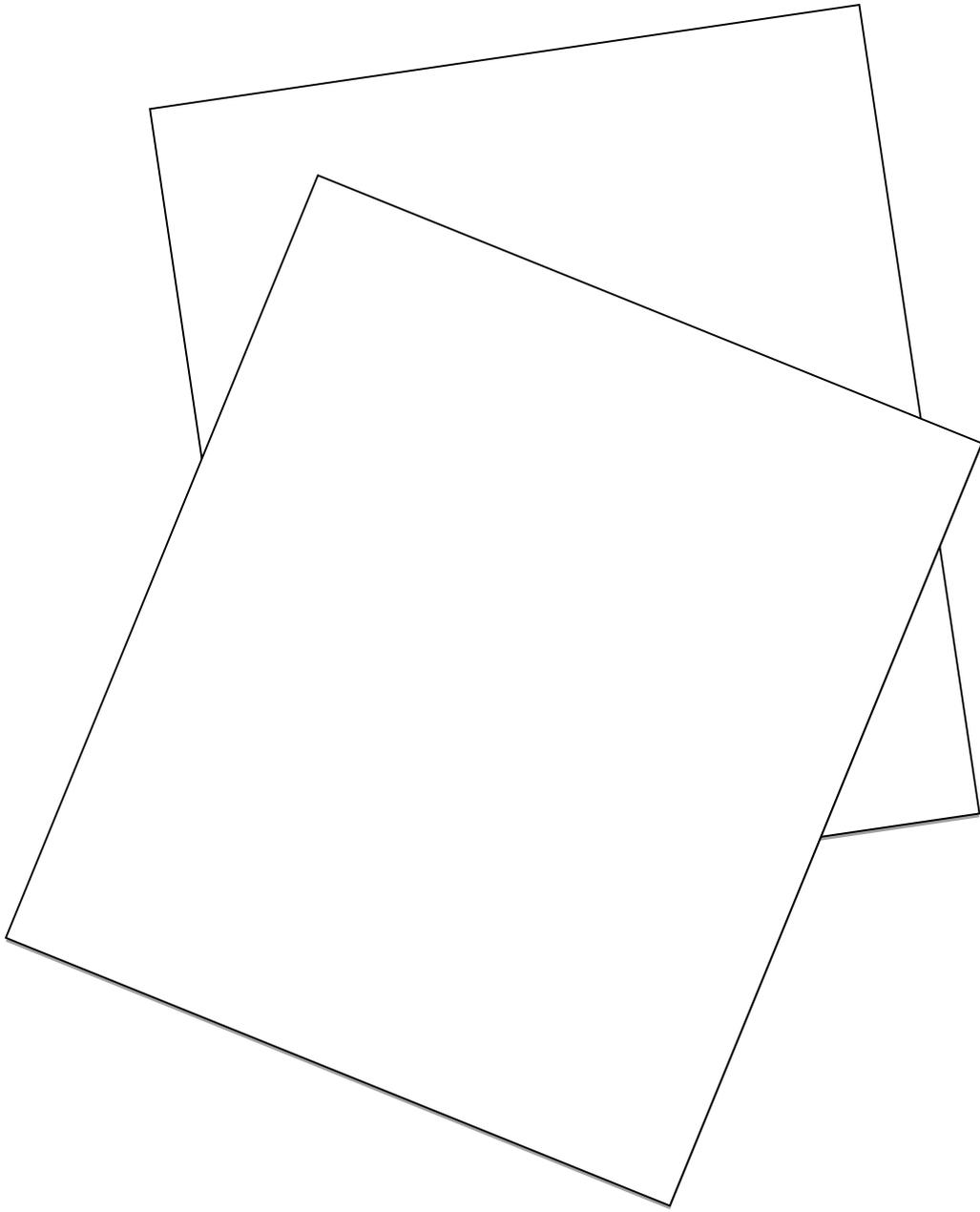
- **ترقية الموظفين:** والذي يعد أهم تحفيز يصبو إليه الجميع ومن مميزاته أن الموظف يعمل دائما على تحسين أدائه من جهة، ومن جهة أخرى يعمل كقدوة ومحفز لباقي الموظفين من أجل بذل جهد أكثر؛
 - **نظام تسديد الرواتب في الوقت المحدد:** والذي يعد أيضا حسب المؤسسة محل الدراسة من بين أهم العناصر التي تحفز الموظفين؛
 - **التوظيف بصفة دائمة في المؤسسة:** والتي تعد سياسة فعالة تحفز الموظفين الجدد خاصة على البحث عن سبل لتحسين أدائهم، فهو يعتبر من بين أهم احتياجات الموظف وأهم أولوياته؛
 - **القيام بدورات تدريبية:** كوسيلة مهمة لإظهار الاهتمام بالموظف وبمطموحاته ورغباته وعامل مهم لإبراز قدراتهم والتميز.
- وعلى العموم سياسة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق التحفيزية تعتمد على اساليب تقليدية لا تواكب المتطلبات الحالية للأفراد، كون التحفيزات المادية المقدمة لا تعكس الجهود المبذول من طرف الموظفين، وهذا ما يعد من بين أهم السلبيات التي يجب على المؤسسة معالجتها في سبيل ارضاء الموظفين، فالسلوكات التي لا يتم تثمينها لا تميل للتكرار.

خلاصة الفصل

الشركة الجزائرية لأشغال الطرق هي مؤسسة رائدة في مجالها، مملوكة للقطاع العام تختص في بناء وصيانة وتعزيز الطرق السريعة والمطارات وكذا التهيئة الحضارية، حيث تحتوى المؤسسة على امكانيات مادية وبشرية هائلة، ومن مميزات المؤسسة تخصيصها مصلحة في مديرية الموارد البشرية تعمل على تسيير القدرات والكفاءات في المؤسسة، كما أنها تعمل في ظل بيئة تنافسية بامتياز.

بينت الدراسة الاستطلاعية أن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تتبنى ثقافة تنظيمية مساندة قائمة على مبدأ التعاون وداعمة للعلاقات الانسانية، وذلك بالرغم من أنها تفرض على الموظفين الالتزام باللوائح والأنظمة الصارمة لأداء العمل.

تهتم الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بمواردها البشرية وتسعى لتطوير وتنمية سلوكياتهم الإبداعية، وذلك من خلال الاهتمام بتخصيص ميزانية ضخمة لإقامة الدورات التدريبية بصفة مستمرة، كما أنها تهتم بدراسة سنوية للمناخ التنظيمي للمؤسسة، إلا أنها لا تنتهج أساليب تحفيزية حديثة إنما تعتمد في سياستها على أساليب تقليدية كالترقيات، الأجر... وغيرها.



تمهيد

جاء هذا الفصل كحوصلة للنتائج النظرية والفكرية المجمعة من خلال تحليل أدبيات الدراسات السابقة، وكذا كامتداد لما جاء به الفصل السابق ليثبت واقع تطبيق ما تم تناوله في الجانب النظري، من خلال استخدام جملة من الوسائل والمعالجات الإحصائية بغرض إثبات صحة الفرضيات المبنية سابقا، في إطار علمي متكامل من الخطوات والاجراءات المطلوبة، وذلك انطلاقا من دراسة استكشافية بينت المتغيرات الأساسية للدراسة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية المساندة كمتغير مستقل وتنمية السلوك الإبداعي كمتغير تابع، من خلال دراسة ميدانية على الشركة الجزائرية لأشغال الطرق -الشرق-، والتي تعتبر مؤسسة رائدة في مجال عملها متخصصة في بناء وصيانة وتعزيز الطرق والطرق السريعة والمطارات وكذا التهيئة الحضارية، والتي تحتوي على العديد من الفروع عبر ربوع الوطن كما تحتوي على العديد من الكوادر البشرية المتميزة.

وقد تم تقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية واجراءاتها التطبيقية.

المبحث الثاني: تحليل البيانات.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات العلاقة والأثر وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية واجراءاتها التطبيقية

إنالمعالجة الموضوعية لهذه الدراسة "أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعيللموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرقALTROالشرق"،في اطار علمي متكامل للوصول إلى نتائج تعكس الواقع، تتطلب انتهاج مجموعة من الخطوات والاجراءات.

وقدمت التطرق في هذا المبحث بداية إلى المنهج المتبع، ثم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأساليب جمع المعلومات وأخيرا الطرق الإحصائية المتبعة في تحليلها.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع المعلومات

أولا: منهج الدراسة

من أجل بلوغ أهداف الدراسة وبيان أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعيللموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أسلوب دراسة حالة، وذلك من أجل وصف الظاهرة محل الدراسة مع تحليل بياناتها، والكشف عن العلاقة بين مختلف متغيراتها للتوصل إلى نتائج تعكس الواقع.

ثانيا: مصادر جمع المعلومات

اقتضت طبيعة وخصوصية موضوع دراستنا التعامل مع المنهج الوصفي التحليلي للقيام بعرض البيانات المتعلقة بحالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، والمتمثلة في الأرقام والاحصائيات المختلفة، والذي استوجب منا اللجوء لتقنيات جمع وتحليل المعطيات، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

1. المصادر الأولية (الأساسية)

وقد تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات الميدانيةالمتعلقة بكل من المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي، سواءا للدراسة الاستكشافية (الملحق 1) أو لدراسة الميدانية (الملحق 2)، بالإضافة إلى القيام بعدد من المقابلات مع عينة من الموظفين قبل وبعد توزيع الاستمارة (الملحق 3)، وذلك من أجل بناء أداة الدراسة وتحليل النتائج.

2. المصادر الثانوية

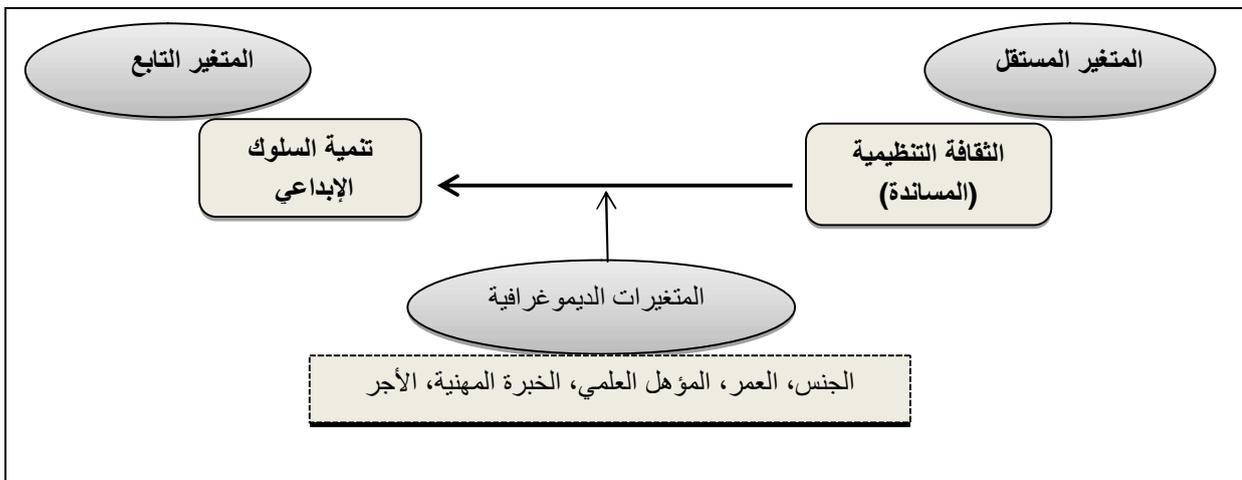
وذلك من خلال دراسة العديد من الأدبيات العلمية من الكتب والمقالات العلمية والدوريات بلغات مختلفة كالعربية والانجليزية، والتي تناولت كل من موضوع الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي، وذلك من أجل اثراء الاطار النظري لهذه الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد تمت الاستعانة بوثائق المؤسسة وذلك بهدف الحصول على المعلومات والاحصائيات المتعلقة بكيفية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، والمتمثلة في الوثائق المتعلقة بميزانيات التدريب، التريصات... وغيرها (الملحق 6).

المطلب الثاني: النموذج التصوري المبسط للدراسة وفرضياته

إن تحديد مشكلة الدراسة تعتبر الخطوة الأولى والأساسية وذلك لما لها من أهمية بالغة في تحليل النتائج والخروج بتوصيات، وجوهر المشكلة المطروحة يكمن في الجدل القائم حول تنمية السلوك الإبداعي من حيث مضمونه، مسبباته وكذا أبعاده والتي اختلف الكثير من الباحثين حولها، وأيضا مدى تأثره بأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة، حيث برزت هذه الدراسة للإجابة على الاشكالية المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.

والشكل التالي يبين النموذج التصوري المقترح لهذه الدراسة، كما يلي:

الشكل 25. النموذج التصوري المبسط للدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

حيث يستند نموذج الدراسة على متغيرين أساسيين هما الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي،

والمبينة كما يلي:

أولاً: المتغير المستقل

والمتمثل في الثقافة التنظيمية المساندة والذي يرمز له بالرمز (X)، والذي يضم أربعة أبعاد، والمتمثلة في:

- القيم التنظيمية: والتي يرمز لها بالرمز (X₁)؛
- المعتقدات التنظيمية: والتي يرمز لها بالرمز (X₂)؛
- الأعراف التنظيمية: والتي يرمز لها بالرمز (X₃)؛
- التوقعات التنظيمية: والتي يرمز لها بالرمز (X₄).

ثانياً: المتغير التابع

الذي يتمثل في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين ولقياسه تم استخدام النموذج الذي قدمه كل من (Kleysen and street, 2001)، والذي قسم بدوره إلى خمسة أبعاد (اكتشاف الفرص، الحركية الفكرية، الاختبار العلمي، التحدي والتطبيق)، ويرمز له بالرمز (Y).

تمت صياغة فرضيات الدراسة بناء على العلاقات المكونة للنموذج التصوري المقترح، بالإضافة إلى الفرضيات الخاصة بدراسة نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق والتي تم التطرق لها في الفصل السابق، ويمكن توضيح هذه الفرضيات الفرعية والجزئي في الآتي:

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تطبيق للثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO".

الفرضية الفرعية الثالثة: "تتم الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين".

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية والأجر).

وتبين هذه الفرضية فيما إذا كان هناك فروق في اجابات أفراد العينة لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، وتتفرع هذه الفرضية إلى ست فرضيات جزئية كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة المهنية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الأجر).

الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO".

تدرس العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين، حيث تتفرع هذه الفرضية إلى أربع فرضيات جزئية كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القيم التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المعتقدات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الأعراف التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوقعات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.

الفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO".
تبين الأثر الكلي للثقافة التنظيمية المساندة، والأثر الجزئي لكل بعد من أبعادها على المتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي، وتتكون من أربع فرضيات جزئية مبينة فيما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيم التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمعتقدات التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للأعراف التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتوقعات التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يعد التحديد الدقيق لكل من مجتمع وعينة الدراسة خطوة مهمة تساهم في الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن في الأخير تعميمها.

أولاً: مجتمع الدراسة

جاء الجانب الميداني ليعكس الأسس النظرية التي تم التطرق لها في الفصول السابقة وليعالج متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي، من خلال دراسة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق "ALTRO" الشرق، وقد تم اختيار عينة الدراسة من العدد الكلي للموظفين (مجتمع الدراسة) في كل من (وحدة المقر الاجتماعي، وحدة الأشغال العمومية بسكيكدة، وحدة الأشغال العمومية بقسنطينة ووحدة الأشغال العمومية بعنابة) والمقدر حسب احصائيات 2019 المقدمة من طرف الشركة ب 1467 موظف.

ثانياً: عينة الدراسة

وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، بالاعتماد على نموذج رابطة التربية الأمريكية، المبينة في المعادلة التالية¹:

حيث أن:

n: حجم العينة؛

X^2 : احصائية كاي مربع عند درجة الثقة (95%) ودرجة حرية واحدة، وتقدر ب ($X^2=3.841$)؛

N: حجم المجتمع وهو 1467 عامل؛

P: النسبة المقدرة للدراسة وقد تم اختيار نسبة (25%) هذه الأخيرة تتعلق بتجانس المجتمع، بحيث كلما كان المجتمع متجانس كلما قلت هذه النسبة، والعكس صحيح؛

¹هرموش ايمان، مرجع سبق ذكره، ص 175.

D^2 : نسبة الخطأ المسموح به وقد حددت ب 0.05 (5%)، أي $D^2 = (0.05^2) = 0.0025$.

من خلال المعلومات المقدمة وبالتطبيق في المعادلة السابقة، نجد أن عدد أفراد عينة الدراسة يقدر بحوالي "156 موظف" من مختلف المستويات الوظيفية.

حيث تم توزيع 156 استبيان على عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين "وحدة المقر الاجتماعي، وحدة الأشغال العمومية بسكيكدة، وحدة الأشغال العمومية بقسنطينة ووحدة الأشغال العمومية بعنابة"، في حين تم استرداد 131 استبيان منها 14 غير صالحة للدراسة وذلك لعدم استيفائها لشروط المعالجة الإحصائية، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 9. نتائج توزيع الاستبيان

البيان	العدد	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المفقودة	عدد الاستبيانات غير صالحة	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة	النسبة المئوية للاستبيانات الصالحة للدراسة (%)
الاستبيانات الاستطلاعية	156	131	25	14	117	75.00

المصدر: من اعداد الباحثة

وبالاستناد إلى النتائج المبينة في الجدول، والتي تدل على أن النسبة المئوية للاستبيانات الصالحة للدراسة قدرة ب 75%، وهي نسبة مرتفعة تبين وجود تفاعل إيجابي مع محاور الاستبيان، وهذا ما يعكس اهتمام العينة محل الدراسة بحثيات الموضوع.

المطلب الرابع: بناء أداة الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة

أولاً: بناء أداة الدراسة

يعد الاستبيان من أكثر الوسائل فعالية وشيوعاً في جمع المعلومات، فهو عبارة عن استمارة تضمعدد من الفقرات المصاغة بشكل بسيط، يجب كل مشارك في العينة عليها بنفسه وبسريرة تامة.

وقد اعتمدنا عليه في البحث لأنه يتيح للمبشرين فرصة الاجابة بنوع من المصادقية والموضوعية، كونه سري ويضمن عدم معرفة كل فرد لإجابات الاخرين.

وقد تم بناء محاور الاستبيان في صيغته النهائية كنتيجة للمعالجات التي قمنا بها في الدراسة الاستكشافية المشار لها في الفصل السابق، والتي بينت أن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تعمل في ظل ثقافة تنظيمية مساندة، وكذا بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة كدراسة "حسام عبد الله أحمد، 2008" وكذا دراسة "ريم ابراهيم قديسات، 2011" ودراسة "هدى قاسم سعيد، 2018"، وفي هذا الاستبيان حاولنا الإلمام بمختلف جوانب هذه الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة، محاور كما يلي:

المحور الأول: يتكون من البيانات الشخصية للموظفين ويتكون من (06) فقرات؛

المحور الثاني: تتمحور أسئلته حول مقياس الثقافة التنظيمية، وذلك من أجل تحديد واقع تطبيق الثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، وذلك من خلال (12) فقرة، تتوزع على أربعة أبعاد هي:

- **البعد الأول:** يبين مدى تطبيق بعدالقيم التنظيمية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، من خلال (03) فقرات؛
- **البعد الثاني:** يبين مدى تطبيق بعد المعتقدات التنظيمية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، من خلال (03) فقرات؛
- **البعد الثالث:** يبين مدى تطبيق بعد الأعراف التنظيمية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، من خلال (03) فقرات؛
- **البعد الرابع:** يبين مدى تطبيق بعد التوقعات التنظيمية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، من خلال (03) فقرات.

المحور الثالث: تتمحور فقراته حول مقياس تنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، من خلال (15) فقرة، مقسمة على خمسة أبعاد هي:

- **البعد الأول:** يبين مدى تطبيق بعد اكتشاف الفرص في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، من خلال (03) فقرات؛
- **البعد الثاني:** يبين مدى تطبيق بعد الحركية الفكرية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، من خلال (03) فقرات؛

- البعد الثالث: يبين مدى تطبيق بعد الاختبار العلمي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، من خلال (03) فقرات؛
- البعد الرابع: يبين مدى تطبيق بعد التحدي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، من خلال (03) فقرات؛
- البعد الخامس: يبين مدى تطبيق بعد التطبيق في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، من خلال (03) فقرات.

وقد تمت صياغة هذا الاستبيان في صيغته النهائية نتيجة للمعالجة المقدمة من طرف المحكمين (الملحق 4)، وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفقا لمقياس ليكارث الحماسي (LIKERT)، كما يلي:

الجدول 10. تحديد الاتجاه العام حسب قيم الوسط الحسابي

الوسط الحسابي	$1.8 > x \geq 1$	$2.6 > x \geq 1.8$	$3.4 > x \geq 2.6$	$4.2 > x \geq 3.4$	$5 \geq x \geq 4.2$
الاتجاه العام	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: إيمان هرموش، مرجع سبق ذكره، ص 179.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل معرفة الاتجاه العام للظاهرة المدروسة والوصول لإجابات حول التساؤلات والفرضيات المطروحة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تتوافق مع أهداف الدراسة، نذكرها فيما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: وذلك من أجل تحليل خصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة؛
2. الوسط الحسابي والانحراف المعياري: لحساب متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الاستبيان وكذا مدى تشتتها؛
3. عامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): ويستعمل لقياس قوة الثبات الداخلي الجزئي والكلبي بين إجابات أفراد عينة الدراسة، ومدى امكانية الاعتماد عليها في تحليل الفرضيات وتعميم النتائج؛
4. عامل الارتباط بيرسون (Pearson): ويستعمل لقياس مدى قوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر؛
5. اختبار (Shapiro_Wilk وKolmogrov_Smirnov^a): من أجل اختبار التوزيع الطبيعي؛

6. إختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test): ويستخدم لتحليل فقرات الاستبيان؛
7. مستوى الدلالة الاحصائية Sig: وغالبا ما يكون مستوى الدلالة عند 0.05 وبالتالي يستخدم لوصف نتيجة اجريت بالمقارنة مع القيمة.
8. الانحدار الخطي البسيط: لمعرفة أثر كل متغير من المتغير المستقل على المتغير التابع؛
9. الانحدار الخطي المتعدد القياسي: لقياس أثر المتغيرات المستقلة دفعة واحدة على المتغير التابع؛
10. اختبار فيشر F: لاختبار معنوية نموذج الانحدار؛
11. اختبار ستودنت t: لاختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار.
12. اختبار مان وتني (Mann-Whitney): لقياس الفروق لعينتين مستقلتين؛
13. اختبار كروسكال واليس (Kruskal-wallis): لقياس الفروق لأكثر من عينتين مستقلتين؛

المبحث الثاني: تحليل البيانات

إن أساس هذه الدراسة الميدانية يقوم على جمع المعلومات بمختلف الأساليب العلمية، بهدف الوصول إلى نتائج ذات مصداقية، وتعكس أثر الثقافة التنظيمية السائدة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.

وفي هذا المبحث تم فحص البيانات وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة، عن طريق مجموعة من الأساليب الاحصائية، وكذا بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة

يتم تحليل خصائص وسمات أفراد العينة المدروسة وفقا لعدة متغيرات، في حين اقتصرت هذه الدراسة على التركيز على ستة متغيرات أساسية تتمثل في "الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الأجر" والجدول التالي تبين نتائج تحليل آراء عينة الدراسة.

أولا: متغير الجنس

يتم تحليل متغير الجنس وفق فئتين "ذكور، إناث"، حيث كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذا المتغير وفقا للنتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 11. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	72	61.5
	أنثى	45	38.5
المجموع		117	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V.20

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه والمتعلقة بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، نلاحظ أن أغلب المستجوبين هم من الذكور بنسبة 61.5% مقارنة بنسبة الإناث المقدرة ب 38.5%.

يرجع طغيان الجانب الذكوري على جانب الإناث لكون الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تهتم ببناء وصيانة وتعزيز الطرقات، أي أن طبيعة الوظيفة تتطلببذل الكثيرمن الجهودات العضلية من جهة والضغوطات التي تفرض عليهم من جهة أخرى نتيجة لكثرة الأعمال في مثل هذه المؤسسات، في حين يقتصر عمل الإناث فقط على الوظائف الإدارية والتسيرية.

وكذلك الالتزامات العائلية التي تؤدي إلى عدم قدرة العنصر النسوي على التوفيق بين الجانب المهني والجانب العائلي، مما يؤدي إلى عزوفهن عن امتهان مثل هذه المهام خصوصا في المؤسسات التي تتطلب التضحية بالوقت والجهد.

ثانيا: متغير العمر

تم تقسيم متغير العمر في هذه الدراسة إلى أربع فئات بداية من فئة الأقل من 30 سنة وصولا إلى الفئة دوي الأعمار 50 سنة فما فوق، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 12. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	18	15.4
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	54	46.2
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	29	24.8
	50 سنة فما فوق	16	13.7
المجموع		117	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20.

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير العمر، حيثنلاحظ وجود تنوع في الفئات العمرية العاملة على مستوى الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، حيث كانت أعلى نسبة للفئة العمرية الثانية "من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة" وذلك بنسبة تقدر ب 46.2% (54 فرد)، تليها مباشرة الفئة الثالثة "من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة" بنسبة 24.8% (29 فرد)، في حين كان نلاحظ وجود تقارب كبير بين الفئتين

المتبقيتين الأولى والتي تقل أعمارهم عن 30 سنة والفئة الأخيرة التي تتساوى أو تفوق أعمارهم 50 سنة، وذلك بنسبة تقدر على التوالي 15.4% و 13.7%.

وهذا يعتبر مؤشر جيد حيث أن المؤسسة رائدة في مجال عملها ودائما تسعى للتميز وتطوير قدراتها، هذا ما يجعلها تسعى لكسب جميع الفئات العمرية كون أن لكل فئة مميزات الخاصة، حيث أن فئة الشباب مرنة وقادرة على مواكبة التغيرات الحالية كما أنها على دراية كبيرة بالتطورات الحاصلة وقادرة على الإبداع والعطاء بالإضافة لكونها تتميز بقدرات عضلية، في حين أن فئة الأعمار الأكبر سننا تتميز بالخبرة والحكمة والدقة والتجربة كما أنها قادرة على مواجهة الأزمات والتصدي للمخاطر، وكذا على دراية واسعة بنقاط القوة والضعف في المؤسسة والبيئة المحيطة بيها، في حين نجد أن الفئة العمرية المتوسطة تجمع بين جميع المزايا السابقة فهي تتميز بالخبرة والمرونة والقدرة على العطاء والإبداع.

ثالثا: متغير المؤهل العلمي

يتم تحليل متغير المؤهل العلمي وذلك من خلال توزيع عينة الدراسة على خمس فئات تتدرج من الثانوي فأقل وصولا إلى الدكتوراه، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 13. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	31	26.5
	ليسانس	67	57.3
	ماستر	18	15.4
	ماجستير	01	00.9
	دكتوراه	00	00.0
المجموع		117	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V.20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، أن أكثر الفئات تكرارا هي الفئة المتحصلة على شهادة ليسانس وذلك بنسبة 57.3%، تليها فئة المتحصلين على شهادة

ثانوي فأقل وشهادة ماستر بنسبة 26.5% و 15.4% على التوالي، أما المتحصلين على شهادة ماجستير فبنسبة تقدر بـ 0.9%، في حين أن الفئة المتبقية دكتوراه تنعدم تماما.

وعموما فإن أغلب أفراد عينة الدراسة يحملون شهادات علمية جامعية بنسبة 73.5% مقارنة بالنسبة الضئيلة لحاملي شهادات ثانوي فأقل، وتعود هذه النسبة المرتفعة لحاملي الشهادات الجامعية لكون طبيعة الوظيفة وخصوصا في مثل هذه المؤسسات تفرض تحصيل علمي معين وهذا المؤشر يعتبر مؤشرا هاما وإيجابيا، وهو يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الكوادر المؤهلة والذين يملكون القدرة على تسييرها بكفاءة وفعالية، في حين تفسر نسبة الأفراد الحاملين لشهادة ثانوي فأقل لكون المؤسسة تعمل في مجال بناء وصيانة الطرقات بالإضافة إلى القدرات الذهنية تحتاج المؤسسة إلى أفراد يملكون قدرات جسدية.

رابعا: متغير المسمى الوظيفي

يتم تحليل المسمى الوظيفي في هذا الدراسة من خلال تقسيمه إلى خمس فئات تضم "عامل، رئيس مصلحة، رئيس خلية، رئيس قسم، مدير"، ونتائج التحليل مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 14. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	موظف	87	74.4
	رئيس مصلحة	18	15.4
	رئيس خلية	03	02.6
	رئيس قسم	08	06.8
	مدير	01	00.9
المجموع		117	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V.20

توضح النتائج المبينة في الجدول رقم 15 أن المرتبة الأولى بالنسبة للأفراد حسب وظائفهم كانت للفئة الأولى (الوظائف التنفيذية) وذلك بنسبة 74.5%، أما نسبة رئيس مصلحة فقد قدرت بـ 15.4%، في حين باقي الوظائف (رئيس خلية، رئيس قسم، مدير) كانت بنسب ضئيلة تقل عن 7%.

وتفسر النتائج كون هذه الدراسة شملت جميع المستويات ومست جميع العاملين بمختلف وظائفهم في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، حيث أن نسبة الاستجابة من قبل الإطارات السامية في المؤسسة محل الدراسة قد بلغت 25.6%، وهو ما يدعم الدراسة ويبين أهميتها واهتمامهم بالموضوع خاصة وبالعلم عامة.

خامسا: متغير سنوات الخبرة

قسم متغير سنوات الخبرة إلى أربع فئات (من 5 سنوات فأقل إلى 20 سنة فما فوق)، موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم 15. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	26	22.2
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	33	28.2
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	25	29.9
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	09	07.7
	20 سنة فما فوق	14	12.0
المجموع		117	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V.20

يبين الجدول أعلاه والمتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة و الذي قسم إلى خمس فئات، حيث كانت نسبة الفئتين الثانية "من 5 إلى أقل من 10 سنوات" والثالثة "من 10 إلى أقل من 15 سنة" الأعلى بفارق بسيط بينهما قدر ب 1.7% يعود للفئة الثالثة، ثم تليها الفئة الأولى ذات الخبرة الأقل من 5 سنوات، في حين قدرة نسبة الأفراد ذوي الخبرة الكبيرة 19.7% منهم 12% تفوق خبرتهم 20 سنة.

تعد هذه النتائج ايجابية كون أن ما نسبته 49.6% من عينة الدراسة تعد سنوات خبرتهم أكبر تماما من 10 سنوات، وهو ما يؤكد أن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تولي اهتمام كبير بالقوى العاملة لديها كونهم يتميزون بالخبرة الواسعة في مجال عملهم، وهذا ما يجعلها تحافظ على استقرارها وريادتها.

ما يؤكد كذلك أن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تحتضن العديد من الكوادر البشرية الخبيرة هو حصولها على ثلاث ميداليات ذهبية في صنف أحسن مسير وذلك تقديرا للمجهودات المبذولة من أجل التسيير الحسن للمؤسسة، كما تعتبر الأولى وطنيا وأول شركة طبقت النظام المحاسبي الجديد SCF.

سادسا: متغير الأجر

وقد تم تحليل متغير الأجر وفقا لثلاث فقرات بدءا من 18000 دج وهي تعتبر الحد الأدنى للأجور (الأجر القاعدي) وصولا إلى 54000 دج فما فوق، والنتائج مبيّنة في الجدول التالي:

الجدول 16. متغير توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأجر

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
متغير الأجر	من 18000 إلى أقل من 30000	39	33.3
	من 36000 إلى أقل من 54000	47	40.2
	من 54000 فأكثر	31	26.5
	المجموع	117	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

تبين نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بتوزيع عينة الدراسة حول متغير الأجر، أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة الأفراد الذين يتقاضون أجرا شهريا يتراوح "من 36000 إلى أقل من 54000" دج وذلك بنسبة 40.2%، ثم تليها النسبة 33.3% للأفراد الذين يتقاضون شهريا "من 18000 إلى أقل من 36000" دج، أما أدنى نسبة فهي للأفراد الذين يتساوى أو يفوق أجرهم 54000 دج (26.5%).

ورغم أن هذه النتائج لا تعد مرضية كون الأجر الذي يتقاضاه الموظف في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق لا يتناسب وخبرته ولا يعد محفزا على العمل خاصة فيما يتعلق بأجر الفئة الأولى، إلا أن هذا الأجر يرجع لطبيعة المؤسسة كونها مؤسسة تنتمي للقطاع العام.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

يتم قياس صدق وثبات الاستبيان للتأكد من قدرة الأسئلة على قياس ما وضعت لأجله وكذا التأكد من الاتساق الداخلي، وذلك بالاعتماد على كل من معامل بيرسون وكذا معامل ألفا كرونباخ.

أولا: صدق الاستبيان

يقاس صدق فقرات الاستبيان على مرحلتين، في المرحلة الأولى يتم قياس الصدق الداخلي من خلال تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، وفي المرحلة الثانية يتم قياس الصدق البنائي وذلك باعتماد علمعامل الارتباط بيرسون.

1. الصدق الظاهري:

للتأكد من أن فقرات الاستبيان أعطت صورة شاملة وواضحة عن موضوع الدراسة، وقبل توزيعها على أفراد العينة، تم تحكيمها من قبل لجنة من المحكمين من هيئة التدريس ذوي خبرة وتخصص في مجال الدراسة وكذا في مجال الإحصاء من جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة وغيرها (ملحق 4)، وقد تم الأخذ بآرائهم والقيام بالتعديلات اللازمة من حذف وإضافة وذلك في ضوء اقتراحاتهم، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

2. الصدق البنائي:

وقد تم حساب الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محاور الاستبيان بالإضافة إلى حساب مستوى المعنوية، كما يلي:

1.2. الصدق الداخلي للمحور الثاني من الاستبيان "الثقافة التنظيمية المساندة"

وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور الثقافة التنظيمية المساندة بأبعادها والمحور نفسه، والنتائج مبين في الجدول التالي:

الجدول 17. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني "الثقافة التنظيمية المساندة"

الأبعاد	رقم الفقرات	عامل الارتباط	مستوى المعنوية
القيم التنظيمية	01	**0.783	0.000
	02	**0.812	0.000
	03	**0.792	0.000
المعتقدات	04	**0.821	0.000

0.000	**0.825	05	التنظيمية
0.000	**0.864	06	
0.000	**0.762	07	الأعراف
0.000	**0.814	08	التنظيمية
0.000	**0.845	09	
0.000	**0.747	10	التوقعات
0.000	**0.757	11	التنظيمية
0.000	**0.652	12	

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني المتعلق بالثقافة التنظيمية المساندة والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

كما يلاحظ وجود ارتباط داخلي قوي بين فقرات الاستبانة بمجال يتراوح ما بين (0.652 - 0.864)، وبالتالي عدم وجود اختلاف في الآراء حول محور الثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.

2.2. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث "تنمية السلوك الإبداعي"

وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثالث تنمية السلوك الإبداعي بأبعاده والمحور نفسه والمكون من 15 فقرة، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول 18. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث "تنمية السلوك الإبداعي"

الأبعاد	رقم الفقرات	عامل الارتباط	مستوى المعنوية
اكتشاف الفرص	13	**0.697	0.000
	14	**0.731	0.000
	15	**0.772	0.000
الحركية	16	**0.860	0.000
	17	**0.838	0.000

0.000	**0.823	18	الفكرية
0.000	**0.894	19	الاختبار العلمي
0.000	**0.860	20	
0.000	**0.860	21	التحدي
0.000	**0.811	22	
0.000	**0.814	23	
0.000	**0.826	24	التطبيق
0.000	**0.860	25	
0.000	**0.825	26	
0.000	**0.845	27	

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V.20

الجدول أعلاه يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث المتعلق بتنمية السلوك الإبداعي والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.01 كما تراوحت قيمتها ما بين (0.697-0.894).

هذا ما يبين وجود ارتباط داخلي قوي بين فقرات محور تنمية السلوك الإبداعي وبالتالي تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

3.2. الصدق الداخلي بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها

وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المحاور الرئيسية للاستبانة "الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي" والدرجة الكلية لها، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول 19. الصدق الداخلي لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية له

المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الثقافة التنظيمية المساندة	**0.827	0.000
تنمية السلوك الإبداعي	**0.707	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمعامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

كما يلاحظ وجود ارتباط داخلي قوي بين محور الاستبانة الثقافة التنظيمية المساندة 0.827 وتنمية السلوك الإبداعي 0.707، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الاستبيان

من أجل اختبار ثبات الاستبيان وامكانية الاعتماد عليه في تحليل الفرضيات وتعميم النتائج، تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية إجابة عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.

حيث يفسر مقياس ألفا كرونباخ (α) على أهم معامل الثبات الداخلي الجزئي والكلبي بين الإجابات أفراد عينة الدراسة، وتتراوح قيمته بين (0-1) وأن القيمة المقبولة إحصائيا لهذا المقياس هي 60% فأكثر.

والجدول التالي يبين مدى الثبات الجزئي والكلبي لكل من محور الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي، كما يلي:

الجدول 20. قياس الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية المساندة	
القيم التنظيمية	0.896
المعتقدات التنظيمية	0.870
الأعراف التنظيمية	0.859
التوقعات التنظيمية	0.842
الثبات الكلي للمحور	0.945
تنمية السلوك الإبداعي	
اكتشاف الفرص	0.875
الحركية الفكرية	0.915

0.933	الاختبار العلمي
0.887	التحدي
0.940	التطبيق
0.965	الثبات الكلي للمحور
0.969	الثبات الكلي للاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

بتحليل النتائج المبينة في الجدول أعلاه والمتعلقة بقياس معامل الثبات الداخلي الجزئي و الكلي لمحاور الاستبانة، نلاحظ وجود درجة ثبات عالية جدا، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني الثقافة التنظيمية المساندة 0.945 والمتكون من 12 فقرة، في حين قدر معامل ألفا كرونباخ 0.965 للفقرات 15 المتعلقة بالمحور الثالث تنمية السلوك الإبداعي.

كما أن معامل الثبات الداخلي الكلي لفقرات الاستبيان قدر ب 0.969، وهو يدل على درجة عالية من الثبات، وهذا ما يعطي مصداقية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات الضرورية لبيان ما إذا كانت البيانات الاحصائية المجمعة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك ما يؤثر على اختيار الأدوات الاحصائية المناسبة، حيث نعتد على نوعين من الاختبارات ^a Shapiro_Wilk و Kolmogrov_Smirnov.

نستخدم الاختبارات المعلمية في حالة البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، ولا معلمية في حالة البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وعليه يمكن طرح الفرضية التالية:

H_0 تخضع البيانات الاحصائية المجمعة للتوزيع الطبيعي

H_1 لا تخضع البيانات الاحصائية المجمعة للتوزيع الطبيعي

حيث ترتبط نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بمستوى الدلالة، إذا كانت تفوق 0.05 نقبل الفرضية الصفرية، أي أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، أما إذا كانت تقل عن 0.05 نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبار مبينة في الجدول التالي:

الجدول 21. اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro_Wilk		Kolmogrov_Smirnov ^a		البيان
مستوى الدلالة	الإحصائيات	مستوى الدلالة	الإحصائيات	
0.002	0.962	0.002	0.109	الثقافة المساندة
0.000	0.903	0.000	0.205	البعد الأول
0.000	0.943	0.000	0.147	البعد الثاني
0.000	0.941	0.000	0.167	البعد الثالث
0.000	0.943	0.000	0.133	البعد الرابع
0.001	0.960	0.005	0.101	تنمية السلوك الإبداعي
0.000	0.931	0.000	0.142	البعد الأول
0.000	0.932	0.000	0.164	البعد الثاني
0.000	0.925	0.000	0.146	البعد الثالث
0.000	0.933	0.000	0.129	البعد الرابع
0.000	0.928	0.000	0.146	البعد الخامس

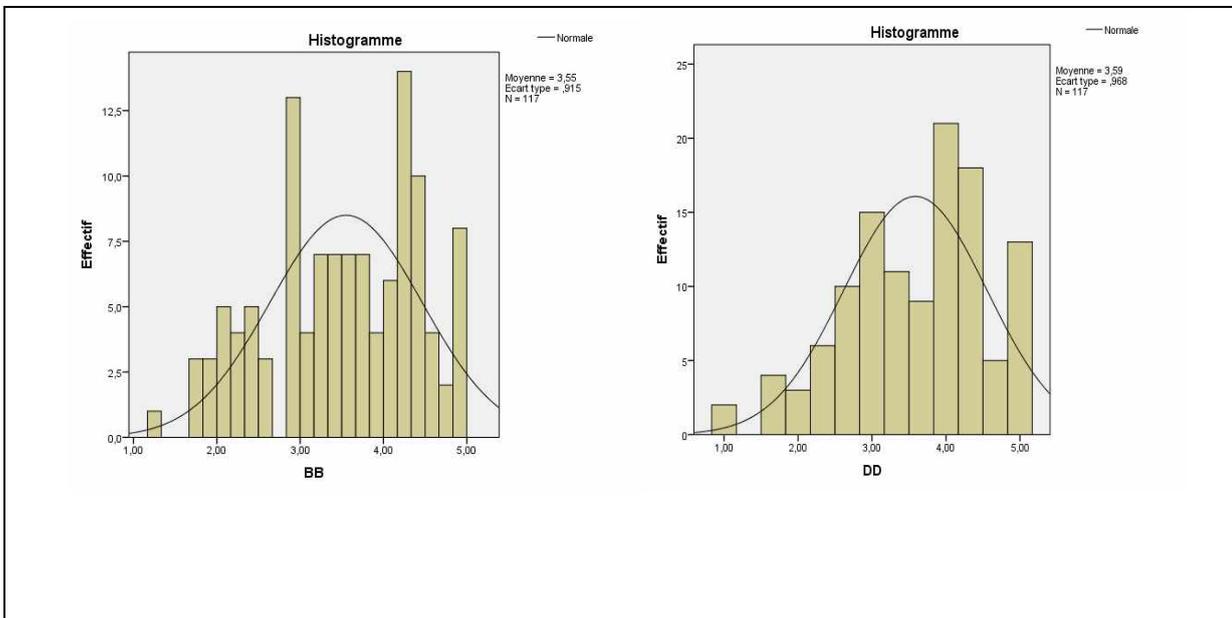
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

يبين الجدول أعلاه والمتعلق باختبار التوزيع الطبيعي أن مستوى المعنوية لجميع المحاور والأبعاد يقل عن 0.05 في كل من الاختبارين Shapiro_Wilk and Kolmogrov_Smirnov^a، وعليه نرفض الفرضية الصفرية

ونقبل الفرضية البديلة "لا تخضع البيانات الاحصائية المجمعلة للتوزيع الطبيعي" وتبعاً لذلك نستخدم الاختبارات الالاعلمية.

والشكل التالي يوضح التوزيع الطبيعي لكل من محور الثقافة التنظيمية المساندة ومحور تنمية السلوك الإبداعي، كما يلي:

الشكل 26. التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة للعيننة الأساسية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من اجل اثبات مدى صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بكل من مدى تطبيق الثقافة التنظيمية المساندة، وكذا مدى الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين، بالإضافة لاختبار الفروق من عدمها، تم استخدام جملة متنوعة من الاختبارات الاحصائية، وكذا الاستعانة ببرنامج *spss v.20*.

المطلب الأول: تحليل نتائج اختبار مدى تطبيق الثقافة التنظيمية المساندة

بعد تحديد خصائص و سمات العينة و تحليلها و عرض المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة، تم تحليل فقرات الاستبيان بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالإضافة إلى اختبار *T* للعينة الواحدة (*One Sample T Test*) لتحليل فقرات الاستبيان، حيث نعتبر الفقرة إيجابية إذا كانت قيمة *T* المحسوبة أكبر من قيمة *T* الجدولية عند مستوى المعنوية أقل من 0.05، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة *T* المحسوبة أصغر من قيمة *T* الجدولية عند مستوى المعنوية أقل من 0.05، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من 0.05.

ولاختبار مدى صحة الفرضية الثانية "يوجد تطبيق لأبعاد الثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-الشرق-"، نستخدم كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة *T-test* ومستوى المعنوية، والنتائج مبينة في الجدول كالاتي:

الجدول 22. نتائج آراء عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني (مدى تطبيق الثقافة التنظيمية المساندة)

البعد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
القيم التنظيمية	1. تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين وتسعى المؤسسة لجعلها أساس للنجاح والاستمرار.	3.77	1.225	6.86	0.000
	2. تعمل المؤسسة على ترسيخ مبدأ المساواة، الاحترام والتقدير بين الموظفين.	3.49	1.236	4.33	0.000
	3. تهتم المؤسسة بتحقيق علاقات انسانية ايجابية بين الموظفين وبين الموظفين والادارة.	3.61	1.151	5.78	0.000
	المجموع الكلي	3.62	1.095	6.21	0.000
المعتقدات التنظيمية	4. يوجد تعاون دائم بين الإدارة والموظفين في جميع المستويات التنظيمية.	3.61	1.097	6.06	0.000
	5. تستجيب المؤسسة لاحتياجات ورغبات عمالها.	3.49	1.193	4.49	0.000
	6. تعمل المؤسسة على تمكين الموظفين وتحفيزهم على التشاور والعمل الجماعي لتحسين الأداء.	3.53	1.192	4.88	0.000
	المجموع الكلي	3.54	1.035	5.74	0.000
الأعراف التنظيمية	7. وجود اتصالات فعالة بين الموظفين وبين الموظفين ورؤسائهم.	3.64	1.177	5.88	0.000
	8. إعطاء الموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم والنظر فيها.	3.61	1.151	5.78	0.000
	9. تشجيع المؤسسة للموظفين ماديا ومعنويا في حفلات رسمية.	3.38	1.143	3.63	0.000
	المجموع الكلي	3.54	1.022	5.78	0.000

0.000	5.46	1.117	3.56	10. توفير الأمان الوظيفي للموظفين طالما أنه ملتزم بالنظام والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.	التوقعات التنظيمية
0.000	3.71	1.096	3.37	11. يحصل كل موظف على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب.	
0.000	4.71	1.118	3.48	12. توفير فرص التعلم وتطوير الذات للموظفين، وكذا ضمان تحقيق الرفاهية.	
0.000	5.31	0.968	3.47	المجموع الكلي	
0.000	6.50	0.915	3.55	المحور ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

بتحليل النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بفقرات المتغير المستقل، نلاحظ أن الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة إيجابي حول مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، وذلك بوسط حسابي كلي 3.55 يفوق درجة الحياد 3، وانحراف معياري 0.915، وقيمة T المحسوبة 6.5 تفوق قيمتها الجدولية 1.64 عند مستوى معنوية 0.000، كما يلاحظ كذلك أن الوسط الحسابي لأغلب الفقرات يقع ضمن الدرجة 4 من سلم ليكارت الخماسي.

ومن خلال النتائج المبينة كذلك في الجدول نستخلص ما يلي:

بعد القيم التنظيمية كان الأعلى من حيث الوسط الحسابي الكلي والذي بلغ 3.62 بانحراف معياري 1.095، وقيمة T المحسوبة 6.21 أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وهو ما يبين إيجابية آراء عينة الدراسة حول جعل الثقة بين العاملين أولوية للنجاح والاستمرار وذلك بوسط حسابي يعد الأعلى بين فقرات هذا المحور (الثقافة التنظيمية المساندة) والبالغ 3.77 بانحراف معياري 1.225 وقيمة T المحسوبة 6.86 عند مستوى معنوية 0.000، كما أن المؤسسة كذلك تعمل على ترسيخ مبدأ المساواة والاحترام والتقدير بين الموظفين، بالإضافة إلى أنها تهتم بتحقيق علاقات انسانية ايجابية.

يليهكل من بعد المعتقدات التنظيمية وبعد الأعراف التنظيمية تناصفا بوسط حسابي متساوي 3.54 وبانحراف معياري على التوالي (1.035، 1.022)، وقيمة T المحسوبة (5.74، 5.78) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.000، كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعدين يفوق 3.4 فيما عدى الفقرة 9 من بعد الأعراف التنظيمية والتي تنتمي إلى الدرجة 3 من سلم ليكارت الخماسي، أي أن أفراد العينة

حيادين فيما يتعلق بأن المؤسسة محل الدراسة تشجع بشكل دائم الموظفين ماديا ومعنويا في حفلات رسمية، حيث أن المؤسسة ترى أن مجرد اعطاء الموظفين أجورهم في الوقت المحدد وترسيمهم في مناصبهم أو نقلهم من منصبهم إلى منصب أعلى هو في حد ذاته تحفيز، إلا أنهم يوافقون على أن الاتصالات فعالة بين الموظفين وبين الموظفين ورؤسائهم، كما أن المؤسسة تعطي للموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم ونظر فيها، كذلك يوجد تعاون دائم بين الإدارة والموظفين في جميع المستويات التنظيمية.

في حين بعد التوقعات التنظيمية هو الأدنى من حيث الوسط الحسابي البالغ 3.47 وذلك بانحراف معياري 0968، وقيمة T المحسوبة 5.31 أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05، حيث كانت الفقرتين 10 و 12 من نفس البعد تنتمي حسب ليكارث الخماسي إلى الدرجة الرابعة، أي أن اتجاه آراء عينة الدراسة ايجابي فيما يخص كل من توفر المؤسسة الأمن الوظيفي للموظفين طالما أنهم ملتزمون بالنظام والقوانين، كما توفر كذلك فرص التعلم والتطوير الذات لهم وكذا ضمان الرفاهية، ومحايدين فيما يخص الفقرة 11 والمتعلقة بحصول كل موظف على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب.

وعلى العموم فإن مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية المساندة بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ايجابي، وبدل على أن المؤسسة تركز على الجانب الإنساني وتسعى لخلق ثقافة صحية تحفيزية من خلال توفير جو أسري تسوده الثقة، الاحترام والتقدير وروح التعاون بما يضمن تحقيق رضا العامل.

ومن خلال ما تم استعراضه في الجدول السابق يمكن قبول الفرضية الصفرية " يوجد تطبيق للثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق" ورفض الفرضية البديلة، وهو ما يؤكد ما تم التوصل إليه في الفصل الثالث.

المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار مدى اهتمام الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بتنمية السلوك الإبداعي وإثبات مدى صحة الفرضية الثالثة " تهتم الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين"، تم استخدام كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري بالإضافة لاختبار T-Test ومستوى المعنوية، ونتائج التحليل مبينة في الجدول التالي:

الجدول 23. نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث (تنمية السلوك الإبداعي)

البعد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
اكتشاف الفرص	13. تساعد المؤسسة الموظفين على تطوير قدراتهم لتوقع المشاكل التي قد تواجه عملهم.	3.74	1.168	6.88	0.000
	14. تشجع المؤسسة الموظفين على ملاحظة تجارب زملائهم في حل مشاكلهم من أجل الاستفادة منها.	3.70	1.052	7.20	0.000
	15. تبحث المؤسسة دائما عن نقاط الضعف في أداء الموظفين وتسعى لمعالجتها.	3.77	1.099	7.65	0.000
	المجموع الكلي	3.74	0.990	8.08	0.000
الحركة الفكرية	16. تحاول المؤسسة إفادة الموظفين بجميع الآراء والأفكار المبتكرة التي يقدمها زملائهم.	3.60	1.174	5.59	0.000
	17. تتم مناقشة الآراء والأفكار المقدمة من قبل الموظفين حتى وإن لم تطبق.	3.67	1.057	6.90	0.000
	18. تزويد الموظفين بجميع المعلومات حول الفرص المتاحة لتقديم إبداعاتهم.	3.74	1.051	7.64	0.000
	المجموع الكلي	3.67	1.012	7.21	0.000
الاختيار	19. تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي للموظفين مع الأداء المرغوب.	3.52	1.290	4.37	0.000
	20. تعتمد المؤسسة على مختصين لتقييم ومناقشة أفكار الموظفين.	3.58	1.160	5.49	0.000
	21. تعمل المؤسسة على تقييم إمكانية تطبيق أفكار الموظفين في	3.36	1.290	3.08	0.000

				صناعة القرار.	
0.000	4.54	1.172	3.49	المجموع الكلي	
0.000	6.12	1.147	3.64	22. تفتح المؤسسة المجال لحرية التعبير ورفض ما هو خاطئ في التعليمات والاجراءات المقدمة.	الجدوي
0.000	3.00	1.323	3.36	23. تشجع المؤسسة الموظفين على تحمل مسؤولية أفكارهم.	
0.000	4.34	1.256	3.50	24. تعطي المؤسسة فرصة للموظفين للمشاركة بأفكارهم واقناع الآخرين بها.	
0.000	4.88	1.124	3.50	المجموع الكلي	
0.000	4.23	1.178	3.46	25. تطبق المؤسسة الأفكار التي تم اقناعها بأهميتها ومجدواها.	الطبيعي
0.000	5.02	1.213	3.56	26. تحفز المؤسسة الموظفين على التغيير المستمر في طرق أدائهم لمهامهم والميل لتطبيق كل ما هو جديد.	
0.000	4.67	1.186	3.51	27. تسعى لخلق وتنمية القدرة للموظفين على الاستجابة السريعة للمسائل الطارئة من خلال امكانية تطويرها للعديد من البدائل.	
0.000	4.92	1.127	3.51	المجموع الكلي	
0.000	6.54	0.967	3.58	المحور ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

أوضحت المعطيات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بآراء عينة الدراسة حول فقرات المحور الثالث "مدى اهتمام الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين"، إيجابية النتائج المتحصل عليها وذلك بوسط حسابي يفوق درجة الحياد 3 وبمستوى معنوية أقل من 0.05.

وبالاعتماد على النتائج السابقة والمبينة في الجدول أعلاه، نستنتج ما يلي:

بالنظر إلى المستوى العام والذي يبين أن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تهتم بدرجة عالية بتنمية أبعاد السلوك الإبداعي للموظفين، حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لآراء عينة الدراسة 3.58 وذلك بانحراف معياري 0.967، وقيمة T المحسوبة 6.54 عند درجة معنوية 0.000 تقل عن 0.05، وهذا يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تنتهج أسلوب يسعى لتنمية السلوك الإبداعي للموظفين وذلك بهدف مواكبة التطورات العالمية وتعزيز مكانتها التنافسية، حيث تركز المؤسسة على سبل تفتح المجال أمام الموظفين لتطوير ذاتهم وتشجيعهم على إظهار سلوكياتهم الإبداعية.

كما تشير نتائج التحليل الاحصائي للفقرتين 21 من بعد الاختبار العلمي والفقرة 23 من بعد التحدي أن اتجاه آراء عينة الدراسة حيادي وذلك بوسط حسابي متساوي يقدر ب 3.36، وهو ما علته المؤسسة أن الموظفين ليسوا على دراية بحثيات المشاكل التي تواجهها المؤسسة وبالتالي عدم قدرتهم على المشاركة في صناعة القرارات وخصوصا الاستراتيجية منها، كما أن اعتبار الأخطاء تجارب يستفيد منها الموظف ترتبط بطبيعة الخطأ وحجم المشاكل التي ستواجه المؤسسة جراء ذلك الخطأ، وهذا ما يجد من ميل المؤسسة نحو تشجيع الأفراد على التغيير وكذا تحمل المسؤولية.

كما تبين النتائج كذلك أن الاتجاه العام لباقي فقرات أبعاد المحور الثالث والمتعلقة بمدى اهتمام الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين، والمتمثلة في "اكتشاف الفرص، الحركية الفكرية، الاختبار العلمي، التحدي والتطبيق"، ينتمي للدرجة الرابعة من سلم ليكارث الخماسي وذلك بوسط حسابي يقع ضمن المجال (3.46، 3.77) وبانحراف معياري (1.051، 1.323) هو ما يبين ايجابية النتائج والتي تؤكدتها قيمة T المحسوبة (3.00، 7.65) التي تفوق قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05 لجميع الفقرات.

أي أن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق لها قدرة كبيرة على تحليل المواقف وتحويلها بما يتماشى ومتطلبات تحسين أداء موظفيها، والذي يعد الطريق الأفضل لتطوير كفاءاتهم ودمجهم في مهامهم، كما أن خلق بيئة مساندة يساعد على تشجيع الموظفين على تكرار السلوكيات الإبداعية التي تساعدهم على الاستفادة من أخطائهم والتعلم منها من أجل تفاديها أو تحسينها، وكذا التجديد في خلق الأفكار ومحاولة تطبيقها، كما يساعد كذلك على التخلي عن الروتين، ويفتح المجال أمام حرية التعبير ورفض التعليمات الخاطئة وحب التغيير والتجديد يحول العمل إلى شيء ممتع، ما يرفع من سقف طموحات الموظفين وتطلعاتهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة وعليه زيادة شعورهم بالمسؤولية وتحقيق الذات، هذا ما يساعدهم على التعلم ومقاومة الخوف من الفشل وهو ما يعد فرصة للتعلم، لتطوير قدرتهم على أداء أعمالهم بطرق غير تقليدية من خلال تقديم أداء فريد ومميز.

ومن خلال ما سبق يمكن قبول الفرضية الصفرية " تهتم الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين" ورفض الفرضية البديلة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفروق

ومن أجل اختبار الفرضية الفرعية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية والأجر)"، تم استخدام كل من اختبار مان وتني Mann-Whitney لعينتين مستقلتين واختبار كروسكال واليس Kruskal-wallis لأكثر من عينتين مستقلتين، وذلك من خلال تقسيم الفرضية الفرعية، كما يلي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية والأجر).

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية والأجر).

حيث نقبل الفرضية الصفرية بمعنى لا توجد فروق تعزى للمتغيرات الديموغرافية المحددة في الدراسة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 ($sig > 0.05$)، في حين نقبل الفرضية البديلة بمعنى أنه يوجد فروق تعزى للمتغيرات الديموغرافية إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 ($sig < 0.05$).

وقد تم اختبار الفرضيات الجزئية التالية في ضوء المتغيرات الديموغرافية "الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والأجر"، كما يلي:

أولاً: تحليل نتائج اختبار الفروق تبعاً لمتغير الجنس

الفرضية الجزئية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية الجنس".

وسيتم في هذه الفرضية استخدام اختبار "مان ويتني" لبيان الفروق في اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس "ذكر، أنثى"، ونتائج التحليل مبينة في الجدول كآآتي:

الجدول 24. اختبار Mann-Whitney لتباين الفروق تبعا لمتغير الجنس

الجنس	متوسط الرتب	U de Mann-Whitney	sig
ذكر	57.92	1542.000	0.662
أنثى	60.73		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتحليل الفروق بين آراء العينة حول محاور الدراسة تبعا لمتغير الجنس، تبين أن مستوى الدلالة المقابل لمتوسط الرتب غير دال احصائيا ويفوق 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية الجنس" ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس.

يعلل ذلك أن الجنسين "الذكور والانات" لديهم نفس النظرة حول أهمية الثقافة التنظيمية المساندة في خلق جو أسري يعزز العمل الجماعي وينمي روح التعاون وهو ما يؤثر على تنمية سلوكياتهم الإبداعية.

ثانيا: تحليل نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير العمر

الفرضية الجزئية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية العمر".

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "كروسكال واليس" لبيان الفروق في اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير العمر والمحدد في أربعة فئات، ونتائج التحليل مبينة في الجدول التالي:

الجدول 25. اختبار Kruskal-wallis لتباين الفروق تبعا لمتغير العمر

Sig	Khi-deux	متوسط الرتب	الفئات
0.395	2.975	53.22	أقل من 30 سنة
		62.59	من 30 إلى أقل من 40 سنة
		52.12	من 40 إلى أقل من 50 سنة
		65.84	50 سنة فما فوق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

بتحليل معطيات الجدول أعلاه والمتعلق باختبار تباين الفروق تبعا لمتغير العمر، والتي تبين أن مستوى الدلالة يفوق 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية العمر"، ونرفض الفرضية البديلة.

تفسر هذه النتائج كون أن جميع أفراد العينة على اختلاف أعمارهم ينتمون لنفس المؤسسة "الشركة الجزائرية لأشغال الطرق"، وبالتالي يتفوقون على أن الثقافة التنظيمية السائدة لها القدرة على تحقيق الرضا لجميع الفئات، وهو ما يحفز الموظفين على تبني الابداع في سلوكياتهم.

ثالثا: تحليل نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير الخبرة المهنية

الفرضية الجزئية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية الخبرة المهنية".

سيتم في هذه الفرضية استخدام اختبار "كروسكال واليس" لبيان الفروق في اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة المهنية والمحدد في خمس فئات، ونتائج التحليل مبينة في الجدول التالي:

الجدول 26. اختبار Kruskal-wallis لتباين الفروق تبعا لمتغير الخبرة المهنية

Sig	Khi-deux	متوسط الرتب	الفئات
0.064	8.878	55.50	أقل من 5 سنوات
		64.18	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		57.16	من 10 إلى أقل من 15 سنة

		33.83	من 15 إلى أقل من 20 سنة
		74.07	20 سنة فما فوق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتحليل الفروق بين آراء الباحثين حول أثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي تبعا لمتغير الخبرة المهنية، تبين أن مستوى الدلالة المقابل لمتوسطات الرتب غير دال احصائيا ويفوق 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية الخبرة المهنية" ورفض الفرضية البديلة.

تأكد هذه النتائج على اتفاق آراء عينة الدراسة حول أهمية الثقافة التنظيمية المساندة في تنمية السلوك الإبداعي سواء بالنسبة للموظفين ذوي الخبرة الأقل وذلك لمساعدتهم على اثبات قدراتهم، أو من أجل كسر الروتين بالنسبة للموظفين ذوي الخبرة الأكبر.

رابعا: تحليل نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

الفرضية الجزئية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية المسمى الوظيفي".

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "كروسكال واليس" لبيان الفروق في اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي والمحدد في خمس فئات، ونتائج التحليل مبينة في الجدول التالي:

الجدول 27. اختبار Kruskal-wallis لتباين الفروق تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

Sig	Khi-deux	متوسط الرتب	الفئات
0.216	5.782	56.41	موظف
		62.97	رئيس مصلحة
		45.83	رئيس خلية
		76.50	رئيس قسم

		112.00	مدير
--	--	--------	------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

بتحليل معطيات الجدول أعلاه والمتعلق باختبار تباين الفروق تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، تبين أن مستوى الدلالة يفوق 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية المسمى الوظيفي" ونرفض الفرضية البديلة.

وتفسر هذه النتائج عدم وجود اختلاف في آراء عينة البحث حول أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الوطنية لأشغال الطرق على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين، بل وتعكس أهمية هذه الثقافة في إعطاء فرص متساوية لجميع الموظفين على اختلاف وظائفهم لتنمية قدراتهم وسلوكاتهم الإبداعية.

خامسا: تحليل نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الفرضية الجزئية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية المؤهل العلمي".

حيث تم في هذه الفرضية استخدام اختبار "كروسكال واليس" لبيان الفروق في اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي والمحدد في خمس فئات، ونتائج التحليل مبينة في الجدول التالي:

الجدول 28. اختبار Kruskal-wallis لتباين الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي

Sig	Khi-deux	متوسط الرتب	الفئات
0.298	3.679	53.16	ثانوي فأقل
		59.51	ليسانس
		64.28	ماستر
		110.50	ماجستير
		-	دكتوراه

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتحليل الفروق بين آراء الباحثين حول أثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين تبعا لمتغير المؤهل العلمي، تبين أن مستوى الدلالة المقابل لجميع متوسطات الرتب غير دال احصائيا ويفوق 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية المؤهل العلمي" ورفض الفرضية البديلة.

وتفسر هذه النتائج أن الموظفين بمختلف مؤهلاتهم العلمية يدركون أن الثقافة التنظيمية المساندة بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) لها قدرة على تنمية وتعزيز السلوكيات الإبداعية لدى مختلف الموظفين.

سادسا: تحليل نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير الأجر

الفرضية الجزئية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية الأجر".

حيث تم في هذه الفرضية استخدام اختبار "كروسكال واليس" لبيان الفروق في اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الأجر والمحدد في ثلاث فئات، ونتائج التحليل مبينة في الجدول التالي:

الجدول 29. اختبار Kruskal-wallis لتباين الفروق تبعا لمتغير الأجر

Sig	Khi-deux	متوسط الرتب	الفئات
0.000	15.507	52.37	من 18000 إلى أقل من 36000 دج
		50.96	من 36000 إلى أقل من 54000 دج
		79.53	من 54000 دج فما فوق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V.20

من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتحليل الفروق بين آراء الباحثين حول أثر الثقافة التنظيمية المساندة تبعا لمتغير الأجر، تبين أن مستوى الدلالة المقابل لجميع متوسطات الرتب دال احصائيا

ويقل عن 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تعزى للمتغيرات الديموغرافية الأجر" وقبول الفرضية البديلة.

ويرجع هذا الاختلاف حسب النتائج المبينة في الجدول إلى الفئة الثالثة الأكبر أجرا "من 54000 دج فما فوق" في عينة الدراسة، فبالرغم من تمسك هذه الفئة بالثقافة السائدة التي تعتبر نتاج لتفاعلهم مع المواقف والأفراد والثقافة التي كانت قائمة من جهة ولأهميتها في تنمية وتطوير قدراتهم وقدرات الموظفين في المؤسسة، إلا أنها لا تساهم في تحفيز الموظفين ماديا مما يعد عائق يقف أمام تنمية السلوكات الإبداعية للموظفين.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات العلاقة والأثر وتفسير نتائج الدراسة

في هذا المبحث تم اختبار الأثر الجزئي للمتغيرات الفرعية المستقلة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) على المتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي، وكذا الأثر الكلي للمتغيرات الفرعية مجتمعة، من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

المطلب الأول: اختبار علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية المساندة بأبعادها وتنمية السلوك الإبداعي

ولاختبار فرضية الدراسة " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO" تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وذلك من خلال تقسيم الفرضية الفرعية إلى:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.

حيث تم اختبار الفرضيات الجزئية لبيان العلاقة بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية المساندة "القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية" وتنمية السلوك الإبداعي، كما يلي:

أولاً: اختبار علاقة الارتباط بين القيم التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي

الفرضية الجزئية الأولى: " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد القيم التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO ".

تم في هذه الفرضية استخدام اختبار "بيرسون" لبيان العلاقة بين بعد القيم التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي، ونتائج التحليل مبينة في الجدول التالي:

الجدول 30. معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي

تنمية السلوك الإبداعي	القيم التنظيمية	
	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون
	0.000	**0.604

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

باستقراء نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بمصفوفة الارتباط بين بعد القيم التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي، نلاحظ وجود علاقة متوسطة موجبة بين المتغيرين حيث قدر معامل الارتباط 0.604 بمستوى دلالة 0.000، وعليه نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد القيم التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO"، ونقبل الفرضية البديلة.

ثانياً: اختبار علاقة الارتباط بين المعتقدات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي

الفرضية الجزئية الثانية: " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد المعتقدات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO ".

تم في هذه الفرضية استخدام اختبار "بيرسون" لبيان العلاقة بين بعد المعتقدات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي، ونتائج التحليل مبينة في الجدول التالي:

الجدول 31. معامل الارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي

تنمية السلوك الإبداعي	المعتقدات التنظيمية	
	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
	**0.632	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

من خلال تحليل النتائج المبينة في الجدول أعلاه والمتعلق بمصفوفة الارتباط بين بعد المعتقدات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي، نلاحظ وجود علاقة متوسطة موجبة بين المتغيرين حيث قدر معامل الارتباط 0.632 بمستوى دلالة 0.000، وعليه نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد المعتقدات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO"، ونقبل الفرضية البديلة.

ثالثا: اختبار علاقة الارتباط بين الأعراف التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي

الفرضية الجزئية الثالثة: " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الأعراف التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO".

تم في هذه الفرضية استخدام اختبار "بيرسون" لبيان العلاقة بين بعد الأعراف التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي، ونتائج التحليل مبينة في الجدول التالي:

الجدول 32. معامل الارتباط بيرسون بين الأعراف التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي

تنمية السلوك الإبداعي	الأعراف التنظيمية	
	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
	**0.610	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

بالاعتماد على النتائج المبينة في الجدول أعلاه والمتعلق بمصفوفة الارتباط بين بعد الأعراف التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي، نلاحظ وجود علاقة متوسطة موجبة بين المتغيرين حيث قدر معامل الارتباط 0.610 بمستوى دلالة 0.000، وعليه نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الأعراف التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO"، ونقبل الفرضية البديلة.

رابعاً: اختبار علاقة الارتباط بين التوقعات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي

الفرضية الجزئية الرابعة " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد التوقعات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO".

تم في هذه الفرضية استخدام اختبار "بيرسون" لبيان العلاقة بين بعد التوقعات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي، ونتائج التحليل مبينة في الجدول التالي:

الجدول 33. معامل الارتباط بيرسون بين التوقعات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي

تنمية السلوك الإبداعي	التوقعات التنظيمية	
	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
	**0.615	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

بالنظر إلى النتائج المبينة في الجدول أعلاه والمتعلق بمصفوفة الارتباط بين بعد التوقعات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي، نلاحظ وجود علاقة متوسطة موجبة بين المتغيرين حيث قدر معامل الارتباط 0.615 بمستوى دلالة 0.000، وعليه نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد القيم التنظيمية و تنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO"، ونقبل الفرضية البديلة.

خامساً: اختبار علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي

الفرضية الفرعية: "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO".

تم اختبار الفرضية باستخدام اختبار "بيرسون" لبيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي، ونتائج التحليل مبينة في الجدول التالي:

الجدول 34. معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي

تنمية السلوك الإبداعي	الثقافة التنظيمية المساندة	
	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
	**0.692	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

باستقراء نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بمصفوفة الارتباط بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي، نلاحظ وجود علاقة قوية موجبة بين المتغيرين حيث قدر معامل الارتباط 0.692 بمستوى دلالة 0.000، وعليه نرفض الفرضية الصفرية "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO"، ونقبل الفرضية البديلة.

المطلب الثاني: اختبار علاقة الانحدار الخطي البسيط

تماختبار علاقة الانحدار الخطي البسيط بين كل متغير فرعي مستقل (القيم التنظيمية X_1 ، المعتقدات التنظيمية X_2 ، الأعراف التنظيمية X_3 ، التوقعات التنظيمية X_4) على المتغير التابع (تنمية السلوك الإبداعي Y)، وذلك من خلال تجزئتها إلى أربع فرضيات جزئية.

ومن أجل التأكد من جودة النموذج وعدم وجود التعددية الخطية، تم استخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 35. اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
-----------	---------------------------------	---------------------------

3.150	0.317	القيم التنظيمية
5.592	0.179	المعتقدات التنظيمية
4.037	0.248	الأعراف التنظيمية
2.159	0.463	التوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب قيم معامل تضخم التباين للمتغيرات الفرعية المستقلة تقل عن 4، فيما عدى متغير المعتقدات التنظيمية البالغ 5.592 والذي يقل عن 10، كما أن أغلب قيم التباين المسموح به تفوق 0.2، ولذلك يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.

أولاً: تحليل اختبار أثر القيم التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي

الفرضية الجزئية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيم التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO"

وللإجابة على الفرضية الجزئية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ونتائج التحليل مبينة في الجدول كالتالي:

الجدول 36. نتائج الانحدار الخطي البسيط للقيم التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي

المتغيرات	B	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الثابت	0.604	1.649	6.627	0.000	66.119	0.000	0.604	0.365
X ₁		0.534	8.131	0.000				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

يلاحظ من الجدول أعلاه والمتعلق بتحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير الفرعي المستقل القيم التنظيمية والمتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي، أن معامل الارتباط متوسط ويقدر ب 0.604، وكذا قيمة معامل التحديد والتي قدرت ب 0.365 وتدل على أن 36.5% فقط من التغيرات الحاصلة في تنمية السلوك الإبداعي تفسره القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما توضح أيضا قيمة F معنوية نموذج الدراسة حيث قدرة ب 66.119 بمستوى دلالة 0.000.

وعليه نرفض الفرض الصفري "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيم التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO"، ونقبل الفرض البديل القائم على وجود أثر بين المتغير المستقل الفرعي والمتغير التابع، والمبين في العلاقة التالية:

$$Y = 1.649 + 0.534X_1$$

ثانيا: تحليل اختبار أثر المعتقدات التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي

الفرضية الجزئية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمعتقدات التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO"

وللإجابة على الفرضية الجزئية الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج التحليل مبينة في الجدول

التالي:

الجدول 37. نتائج الانحدار الخطي البسيط للمعتقدات التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي

المتغيرات	B	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الثابت	0.632	1.487	5.954	0.000	76.620	0.000	0.632	0.400
X ₂		0.068	8.753	0.000				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

يلاحظ من الجدول أعلاه والمتعلق بتحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير الفرعي المستقل المعتقدات التنظيمية والمتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي، أن معامل الارتباط متوسط ويقدر ب 0.632، وكذا قيمة معامل التحديد والتي قدرت ب 0.400 أي أن 40.0% فقط من التغيرات الحاصلة في تنمية السلوك الإبداعي تفسره القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما توضح أيضا قيمة F معنوية نموذج الدراسة حيث قدرة ب 76.620 بمستوى دلالة 0.000 يقل عن 0.05.

وعليه نرفض الفرض الصفري "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمعتقدات التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO"، ونقبل الفرض البديل والمبين في العلاقة التالية:

$$Y = 1.487 + 0.068X_2$$

ثالثا: تحليل اختبار أثر الأعراف التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي

الفرضية الجزئية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للأعراف التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO" وللإجابة على الفرضية الجزئية الثالثة، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج التحليل مبينة في الجدول التالي:

الجدول 38. نتائج الانحدار الخطي البسيط للأعراف التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي

المتغيرات	B	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الثابت	0.610	1.535	5.949	0.000	68.315	0.000	0.610	0.373
X ₃		0.578	8.265	0.000				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

يلاحظ من الجدول أعلاه والمتعلق بتحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير الفرعي المستقل الأعراف التنظيمية والمتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي، أن معامل الارتباط متوسط ويقدر ب 0.610، وكذا قيمة معامل التحديد والتي قدرت ب 0.373 وتدل على أن 37.3% فقط من التغيرات الحاصلة في تنمية السلوك الإبداعي تفسره القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما توضح أيضا قيمة F معنوية نموذج الدراسة حيث قدرة ب 68.315 بمستوى دلالة 0.000 يقل عن 0.05.

وعليه نرفض الفرض الصفري "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للأعراف التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO"، ونقبل الفرض البديل القائم على وجود أثر بين المتغير المستقل الفرعي والمتغير التابع والمبين في العلاقة التالية:

$$Y = 1.535 + 0.578X_3$$

رابعا: تحليل اختبار أثر التوقعات التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي

الفرضية الجزئية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتوقعات التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO"

وللإجابة على الفرضية الجزئية الرابعة، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج التحليل مبينة في الجدول

التالي:

الجدول 39. نتائج الانحدار الخطي البسيط للتوقعات التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي

المتغيرات	B	قيمة المعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الثابت	0.615	1.450	5.466	0.000	69.815	0.000	0.615	0.378
X4		0.614	8.356	0.000				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

يلاحظ من الجدول أعلاه والمتعلق بتحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير الفرعي المستقل التوقعات التنظيمية والمتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي، أن معامل الارتباط متوسط ويقدر ب 0.615، وكذا قيمة معامل التحديد والتي قدرت ب 0.378 وتدل على أن 37.8% فقط من التغيرات الحاصلة في تنمية السلوك الإبداعي تفسره التوقعات التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما توضح أيضا قيمة F معنوية نموذج الدراسة حيث قدرة ب 69.815 بمستوى دلالة 0.000 يقل عن 0.05.

وعليه نرفض الفرض الصفري "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتوقعات التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO"، ونقبل الفرض البديل والمبين في العلاقة التالية:

$$Y = 1.450 + 0.614X_4$$

المطلب الثالث: اختبار علاقة الانحدار الخطي المتعدد

وبعد تحليل أثر كل متغير فرعي مستقل لمحور الثقافة التنظيمية المساندة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على المتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، تم تحليل الأثر كل المتغيرات الفرعية المستقلة دفعة واحدة على المتغير التابع، وذلك بالاعتماد على اختبار الانحدار المتعدد القياسي، وفقا للفرضية التالية:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.

وننتج تحليل الفرضية الفرعية مبينة في الجدول التالي:

الجدول 40. تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد القياسي

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
	0.699	0.488	0.470	0.7048

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعاً كمتغير مستقل على المتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي، أن معامل الارتباط والمقدر ب 0.699 يدل على وجود علاقة قوية موجبة بين المتغيرات المدروسة، بمعنى أنه كلما زاد مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية القائمة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق كلما زاد الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين.

كما نلاحظ كذلك أن قيمة معامل التحديد 0.470 والتي تبين أن ما نسبته 47.0% من التغيرات الحاصلة في تنمية السلوك الإبداعي تفسره أبعاد الثقافة التنظيمية المساندة، والباقي تعزى لمتغيرات أخرى.

ومن أجل التأكد من مدى صلاحية النموذج، تم استخدام تحليل التباين ANOVA والمبين في الجدول

التالي:

الجدول 41. تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
الانحدار	53.035	4	13.259	26.685	0.000
الخطأ	55.648	112	0.496		
المجموع	108.683	116			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تفوق قيمتها الجدولية عند درجة معنوية 0.000 أقل من 0.05، وهذا يدل أنه يوجد على الأقل متغير من المتغيرات المفسرة في النموذج له أثر معنوي على المتغير التابع، ومنه نرفض الفرض الصفري "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO" ونقبل الفرض البديل.

الجدول 42. معنوية معاملات الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.923	0.267	-	3.461	0.001
X ₁	0.212	0.106	0.240	1.997	0.048
X ₂	0.136	0.150	0.145	0.908	0.366
X ₃	0.095	0.129	0.100	0.738	0.462
X ₄	0.309	0.099	0.310	3.116	0.002

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج V.20spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل من بعد القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية من المتغير المستقل الثقافة التنظيمية المساندة قد سجلت معاملات **Beta** معنوية، وذلك بمستوى دلالة على الترتيب (0.048)، (0.002) ويقل عن 0.05، مما يعني أن كل من القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية لها تأثير معنوي على تنمية السلوك الإبداعي.

في حين نجد أن باقي أبعاد الثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق والمتمثلة في بعد المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية قد سجلت معاملات **Beta** غير معنوية بمستوى دلالة يقابل قيمة **T** المحسوبة 0.366 لبعدها المعتقدات التنظيمية، و0.462 لبعدها الأعراف التنظيمية.

كما نلاحظ كذلك أن بعد التوقعات التنظيمية هو الأكثر تأثيراً على المتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي وذلك كون معاملته الأكبر وقدر ب 0.310 أي أن توقعات الأفراد من المؤسسة لها أثر بالغ الأهمية في تنمية سلوك الإبداعي.

يمكن اختصار معادلة الانحدار بين أبعاد الثقافة التنظيمية المساندة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) كمتغير مستقل (مفسر) وتنمية السلوك الإبداعي كمتغير تابع، كما يلي:

$$Y = 0.923 + 0.212X_1 + 0.136X_2 + 0.095X_3 + 0.309X_4$$

المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

في هذا المطلب تمت مناقشة النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة التي هدفت لقياس أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO الشرق، وتقديم التفسيرات

المناسبة وذلك بالاعتماد على التوضيحات المقدمة من خلال المقابلات المقامة مع بعض الموظفين في المؤسسة، وكذا مقارنتها مع الدراسات السابقة.

أولاً: النتائج المتعلقة بنمط الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

الفرضية الفرعية الأولى: "تسود الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO ثقافة تنظيمية مساندة"

قبل التطرق لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين ارتأينا بداية البحث عن النمط الثقافي السائد على مستوى الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، من خلال دراسة استطلاعية على عينة من الموظفين، وذلك من خلال تطبيق نموذج "Wallache, 1983" والقائم على أربعة أبعاد المتمثلة في "الثقافة البيروقراطية، الثقافة المرنة، الثقافة المساندة والثقافة الإبداعية"، وهو ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية بشكل عام دون البحث أو التطرق إلى نوع الثقافة السائدة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يساعد بشكل أدق في دراسة وتحليل أثرها على تنمية السلوك الإبداعي، ومن بين النتائج التي تم التوصل لها في هذه الدراسة نجد مايلي:

- الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تطبق الثقافة التنظيمية المساندة وذلك بوسط حسابي 3.58، حيث تهدف من خلالها إلى التركيز على توفير الظروف الاجتماعية والنفسية التي تساعد الموظفين على الشعور بالأمان والرضا، وهو ما تعتبره المؤسسة من نقاط قوتها التي تساعدها على التحكم وتوجيه اهتمامات الموظفين نحو اكتشاف الذات وتحقيق طموحاتهم وأهدافهم بما يتماشى وأهداف المؤسسة، وذلك من خلال ترسيخ ثقافة قائمة على قيم الأخوة والتعاون والمساواة؛
- رغم أن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تطبق ثقافة تنظيمية مساندة إلى أنها ما زالت تعتمد على الثقافة البيروقراطية بشكل جزئي، وتؤكد على ضرورة عدم تدخل الموظفين في صياغة القرارات الاستراتيجية، وتعلل ذلك بنقص المعلومات المتوفر لديهم وكذا خبرتهم وإمكانياتهم مما قد يعرض المؤسسة إلى خسائر كبيرة، وبالتالي تدعم التنفيذ الصارم والحرفي للوائح وتعاقب المقصر، وهو ما يتفق مع دراسة "حسام سالم السحباني، 2016" والذي بين وجود ضعف في التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة وكذا ضعف في كيفية تحديد المكافآت التي تتناسب مع أداء الموظفين.

وعليه يمكن القول أن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تتميز بقدرتها على التحكم وتوجيه موظفيها نحو تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تبني ثقافة تنظيمية مساندة مع التمسك بضرورة عدم تدخل الموظفين في ما يتعلق بجانب صياغة القرارات الاستراتيجية، والتي تتطلب مستوى فكري وكذا معرفي معين يتوفر عند فئة معينة من الموظفين.

ثانيا: النتائج المتعلقة بدراسة واقع اهتمام الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بتنمية السلوك الإبداعي

الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد تطبيق للثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

"ALTRO

يحقق الاستثمار في المورد البشري ميزة تنافسية للمؤسسة نتيجة للدور المهم الذي يلعبه في صناعة الأفكار وتطبيقها، والشركة الجزائرية لأشغال الطرق تهتم كغيرها بتنمية وتطوير سلوكيات أفرادها وتوجيهها نحو تبني الإبداع،

ومن بين أهم الوسائل المستخدمة والتي تم التطرق لها من خلال تحليل الخمس سنوات الأخيرة من 2015 إلى 2019، نجد ما يلي:

- الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تركز على التدريب بنسبة كبيرة، حيث يلاحظ من خلال تحليل البيانات المقدمة الزيادة الواضحة في عدد الدورات التدريبية وكذا عدد الأفراد المشاركين فيها، حيث تهتم المؤسسة بتنمية وتطوير قدرات الإطارات والموظفين لديها على حد سواء، كما تخصص المؤسسة ميزانية ضخمة لذلك، بالإضافة لكونها تهتم بربط المؤسسة بالجامعة ومراكز التكوين من خلال استقبال عدد معتبر من المترشحين سنويا؛

- الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تدرك أهمية دراسة وتحليل المناخ التنظيمي، حيث تقوم بتوزيع استبيان سنويا على جميع الموظفين والذي بين وجود رضا عن ظروف العمل، وبالرغم من أن معدل دوران العمال يبين وجود عدم استقرار نسبي يصاحبه موجة من الاحتجاجات والاضرابات إلا أنه فسر كنتيجة للتقاعد المبكر، على الرغم من أن المؤسسة محل الدراس تعاني كذلك من ضعف الأجر وعدم تناسبه مع الجهد المبذول؛

- تستخدم الشركة الجزائرية لأشغال الطرق أساليب تقليدية في تحفيز عمالها كالتريقات، التوظيف بصفة دائمة ونظام تسديد الرواتب في الوقت المحدد.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تهتم بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين، وذلك من خلال التركيز على التدريب المستمر وكذا تحفيزهم في ظل وجود مناخ تنظيمي صحي قادر على خلق الأفكار، وهو ما يختلف عن الدراسات السابقة التي ركزت فقد على الاستبانة لتحليل مدى الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي.

ثالثا: النتائج المتعلقة بمدى تطبيق الثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

الفرضية الفرعية: "يوجد تطبيق للثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

"ALTRO

بينت نتائج الدراسة ايجابية اتجاه عينة الدراسة حول تطبيق الثقافة التنظيمية المساندة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، وذلك بوسط حسابي 3.55، ويفسر ذلك كون المؤسسة محل الدراسة تهتم بترسيخ جملة من القيم، المعتقدات والأعراف وكذا التوقعات التنظيمية التي تساعد على توجيه الموظفين بما يتماشى والمتطلبات البيئية، كما يلي:

- تركز المؤسسة من خلال هذه الثقافة القائمة على ترسيخ قيم المساواة والتعاون من أجل خلق علاقات انسانية ايجابية تعمل على تحفيز الموظفين وكذا شعورهم بالأمان والرضا الوظيفي؛
- كما تركز المؤسسة أيضا على تشجيع التعاون الدائم بين الإدارة والموظفين في جميع المستويات التنظيمية، مع توفير شبكة اتصالات فعالة بين القادة ومرؤوسيهم؛
- كما أن فرص التعليم والتطوير الذاتي للعاملين التي تقوم بها المؤسسة بشكل مستمر، تعتبر من أهم المقومات التي تحفز الموظفين وتساعدهم على تطوير قدراتهم ومعارفهم، وبالتالي خبرتهم بما ينمي روح الانتماء للعامل بالمؤسسة.

وفي الأخير فإن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ترى أنه من الأنسب لها تبني الثقافة التنظيمية المساندة حتى تساعد على البقاء في الريادة، وكذا مساعدة الموظفين لديها على الارتقاء والتميز الدائم وذلك من خلال ترسيخ مفاهيم وقيم التعاون والثقة التي تجعل من المؤسسة أسرة واحدة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة

"HazemKhaledShehadeh, 2016" وتختلف مع دراسة "ريم ابراهيم، 2011" في درجة التطبيق التي بينت وجود مستوى تطبيق متوسط للثقافة التنظيمية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بمدى الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

الفرضية الفرعية: "تهتم الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين"

إن اتجاه آراء العينة المدروسة يؤكد على أن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تهتم بتنمية السلوك الإبداعي وتسعى دائماً نحو تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم والبحث الدائم عن التميز من خلال تبني وتنمية السلوكيات الإبداعية، حيث أنها:

- تدعم الموظفين القادرين على اكتشاف الفرص من خلال خبرتهم وتقييمهم لنقاط الضعف والقوة في أدائهم، كما تشجع كذلك على التعاون بين الموظفين؛
- كما تفسر هذه النتائج كذلك أن الموظفين في المؤسسة بالإضافة إلى الدعم المقدم، يملكون خبرة ومستوى معرفي عالي، وما يؤكد ذلك كون المؤسسة حاصلة على العديد من المداليات الذهبية في أحسن مسير، فالموظفين على مستوى المؤسسة لهم قدرة كبيرة على تحليل المواقف وتحويلها بما يتماشى ومتطلبات عملهم، والذي يعد حسب رأي المؤسسة ميزة تساهم في تحفيز باقي الموظفين على تطوير كفاءاتهم؛
- كما أن خلق بيئة مساندة يساعد على تشجيع الموظفين على تكرار هذه السلوكيات الإبداعية التي تساعدهم على الاستفادة من أخطائهم والتعلم منها من أجل تفاديها أو تحسينها؛
- بالإضافة لكون المؤسسة تسعى كذلك لكسر الروتين الذي يعد من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التغيير المطلوب.

وفي الأخير فإن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق لها قدرة كبيرة على تحليل المواقف وتحويلها بما يتماشى ومتطلبات تحسين أداء مواردها البشرية، وذلك من خلال تحفيزهم على تبني سلوكيات إبداعية تحول العمل إلى شيء ممتع مما يرفع من سقف طموحاتهم وتطلعاتهم، ويحافظ على مكانة المؤسسة الريادية، وهذا ما يتفق مع دراسة "حسام عبد الله، 2008" وكذا دراسة "HazemKhaledShehadeh, 2016"، ويختلف مع دراسة "موسى حسن الفضل، 2017".

خامسا: النتائج المتعلقة بتحليل الفروق

الفرضية الفرعية: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الأجر".

حيث تم تقسيم هذه الفرضية إلى ست فرضيات جزئية حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، وقد تم قياسها باستخدام كل من اختبار مان وتني Mann-Whitney وكروسكال واليس Kruskal-wallis، والنتائج بينت أنه:

- لا توجد فروق في اجابات أفراد العينة حول أثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تعزى لمتغيرات "الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي"؛
- في حين أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تعزى للمتغير الديموغرافي الأجر، لصالح الفئة الثالثة الأكبر أجرا "من 54000 دج فما فوق" ويرجع ذلك لعدم قدرة الثقافة السائدة على تحفيز الموظفين ماديا مما يعد عائق يقف أمام تنمية السلوكيات الإبداعية للموظفين.

يمكننا القول أن هذه الدراسة تختلف مع دراسة "ريم ابراهيم، 2011" في نتائج المتعلقة بوجود فروق لصالح الفئة العمرية وسنوات الخبرة وتتفق فيما يخص الأجر.

سادسا: نتائج تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي

الفرضية الفرعية: "لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق".

حيث بينت هذه الفرضية مدى وجود علاقة بين المتغيرات الفرعية المستقلة (أبعاد الثقافة التنظيمية المساندة: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي، كما يلي:

- أثبتت الدراسة وجود علاقة موجبة متوسطة بين جميع المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع، حيث كان مستوى الارتباط بين التوقعات التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي هو الأعلى كون التوقعات التنظيمية السائدة في المؤسسة تعمل على الاستجابة لاحتياجات الموظفين وتمكينهم وتحفيزهم على التشاور فيما بينهم مما يؤدي إلى رفع روح التعاون، في حين سجل بعد القيم التنظيمية مستوى الارتباط الأدنى وذلك راجع لكون المؤسسة تتميز بثقافة بيروقراطية فيما يخص تنفيذ القرارات العليا وتحارب التدخل في صنع القرار وهذا ما يحد من فعالية الثقافة القائمة في تنمية السلوك الإبداعي، على الرغم من أنها تسعى إلى دعم التعاون ونشر قيم المساواة والاهتمام بالعلاقات الانسانية القائمة؛
- في حين أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي، وهذا راجع لأهمية الثقافة السائدة ولقدرتها على تحسين أداء الموظفين والارتقاء بقدراتهم نحو التميز، كونها تحتوي على مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف وكذا التوقعات المحفزة والداعم للتقدم والنجاح مما يجعلها دائما في الريادة.

وعليه يمكن القول أن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والتي تدعم التعاون في جميع المستويات، وكذا استجابة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق لاحتياجات الموظفين في بناء معتقدات تدعم التمكين وتحفيز على التشاور والعمل الجماعي، بما يضمن الرفع من الجانب المعنوي للموظف وهو ما يساعده على تحسين مستواه وتنمية سلوكياته الإبداعية، وهذه النتيجة تفق تماما مع دراسة "حسام سالم السحباني، 2016" ودراسة "هدى قاسم سعيد، 2018".

سابعا: نتائج تحليل أثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي

الفرضية الفرعية: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق"

وتمت دراسة هذه الفرضية على جزئيين، الجزء الأول من خلال دراسة أثر كل متغير فرعي مستقل (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على المتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي، والجزء الثاني دراسة أثر المتغيرات المستقلة الفرعية مجتمعة على المتغير التابع، وقد بينت النتائج ما يلي:

- بينت النتائج وجود أثر معنوي دال احصائيا بين جميع المتغيرات المستقلة الفرعية منفردة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على المتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي، بمعنى أنه كلما زاد مستوى تطبيق أبعاد هذه الثقافة التنظيمية القائمة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق كلما زاد مستوى السلوك الإبداعي للموظفين؛
- كما بينت النتائج أيضا وجود أثر دال احصائيا لأبعاد الثقافة التنظيمية المساندة مجتمعة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين وهو ما يعد نقطة إيجابية على المؤسسة السعي للمحافظة عليها.
- أما معاملات الانحدار الخطي المتعددين تتواجد أثر غير دال احصائيا لكل من المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية على المتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي في حين يتأثر بباقي المتغيرات الفرعية المستقلة الأخرى القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية، وهو ما يتفق مع دراسة "حسام سالم السحباني، 2016" في كل من التوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية ويختلف فيما يخص القيم والأعراف التنظيمية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة بينت وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية المساندة بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، وذلك كون هذه الثقافة تستهدف التأثير على الجانب النفسي والاجتماعي للموظف من خلال المساعدة على بناء علاقات انسانية ايجابية تشعره بالأمن والرضا والرفاهية، وهذا ما يجعله في أفضل حالاته الطبيعية مما يدفعه نحو تحسين أدائه من خلال التعلم والعمل الجماعي والاستفادة من تجارب الآخرين وبالتالي تنمية سلوكاته الإبداعية، وهو ما يتفق مع جميع الدراسات السابقة فيما عدى دراسة "موسى حسن محمد الفضل، 2017" والتي بينت عدم وجود أثر.

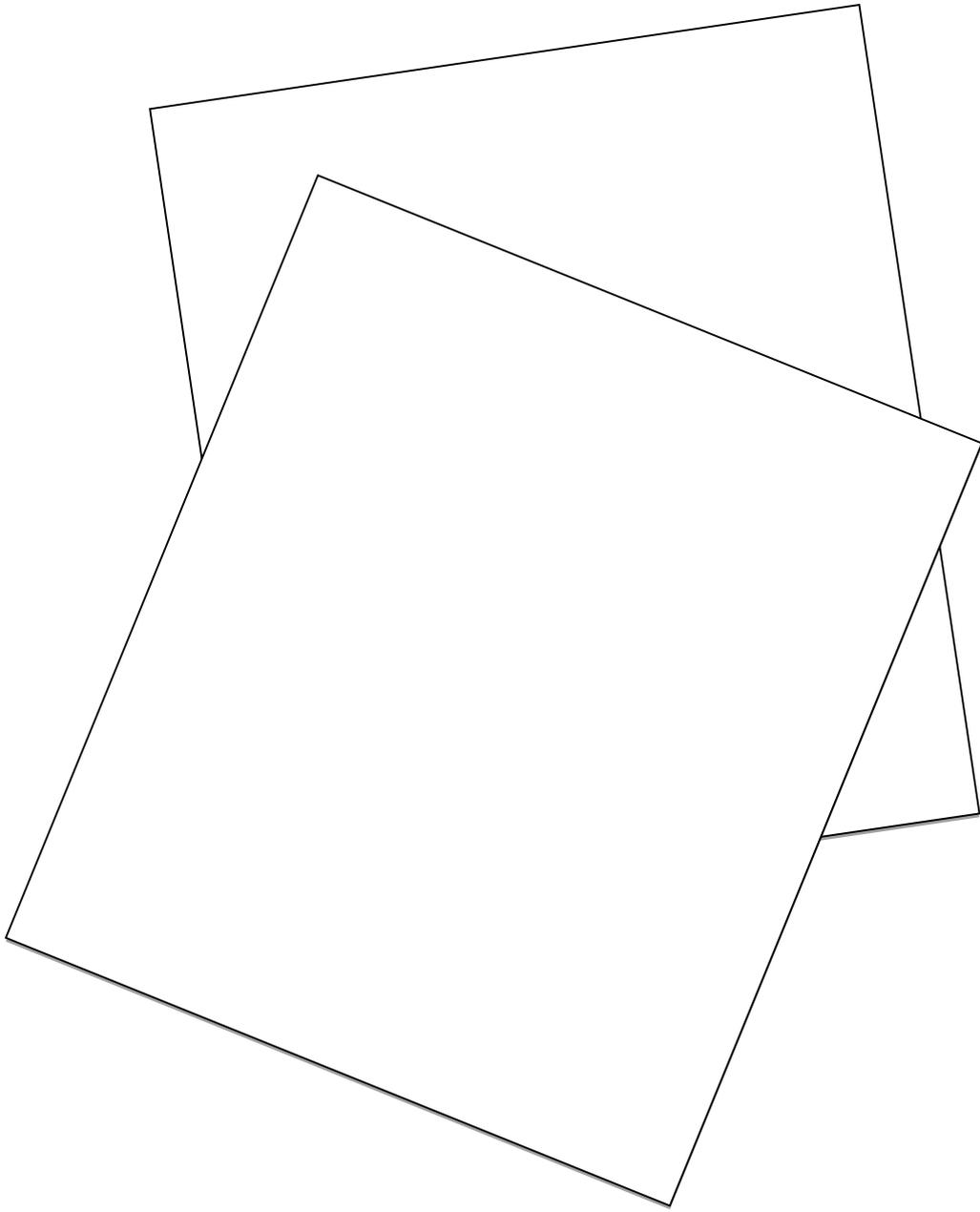
خاتمة الفصل

تم في هذا الفصل دراسة مدى تأثير الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.

حيث كان مستوى التطبيق ايجابي للثقافة التنظيمية المساندة بأبعادها في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، وهو ما يدعم ما تم التوصل إليه في الفصل السابق، أيضا نجد أن اتجاه عينة الدراسة يؤيد على وجود اهتمام بتنمية السلوك الإبداعي للموظفين، حيث أن المؤسسة تدعم وتشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم في ظل وجود ثقافة مساندة.

وجود ارتباط متوسط بين جميع المتغيرات الفرعية المستقلة والمتمثلة في أبعاد الثقافة التنظيمية (قيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على المتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي.

وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي، حيث أثبتت الدراسة أن كل من بعد القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية لهما أثر معنوي على تنمية السلوك الإبداعي، وذلك من خلال قدرتها على تغيير الأفكار والتوجهات وكذا رسم وتسطير الأهداف، وبناء جو ملائم يجارب البيروقراطية وينشر قيم المساواة والتعاون... وغيرها.



الخاتمة

تعددت التوجهات التي درست الثقافة التنظيمية، نتيجة لتعدد جوانبها ومضامينها والتي تتسم بالتناقض بين الثبات النسبي والتغير المستمر، والذي يضيف لها نوعا من التميز وللمؤسسة صفة الانفرادية، ويجعل منها تراثا يصعب تقليده.

إلا أن التغيرات المتسارعة التي يفرضها المحيط الداخلي والخارجي، أوجبت على المؤسسات التغيير في سياساتها وطرق أدائها لمهامها، فأداء المهام بصفة روتينية لا يضمن الاستقرار للمؤسسة إنما هو طريق يؤدي لزوالها، وأصبح التحدي قائم على كيفية تدريب وتحفيز الموارد البشرية على انتهاز الابداع في سلوكاتهم اليومية. ونجد أن أهم سيمات الشركة الجزائرية لأشغال الطرق رغم أنها مؤسسة عمومية تعمل في ظل بيئة بيروقراطية بامتياز، أنها انتهجت سياسة مغايرة من خلال تبني ثقافة تنظيمية مساندة قائمة على التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين في مختلف المستويات، هذا ما مكنها من تنمية وتحفيز الموظفين لديها على تبني السلوك الإبداعي لضمان بقائها في الريادة.

أولا: نتائج الدراسة

وقد سمحت لنا هذه الدراسة بالوصول لجملة من النتائج، نذكر منها:

1. أثبتت الشركة الجزائرية لأشغال الطرق تميزها من خلال بناء ثقافة تنظيمية مساندة تسعى لتوفير الظروف الاجتماعية والنفسية التي تساعد على التخفيف من ضغوطات العمل، وكذا تلبية جميع احتياجات الموظفين من الأمن والصحة وتكوين علاقات انسانية ايجابية وكذا الثقة والاحترام والتقدير وصولا إلى تحقيق الذات على الرغم من أنها تنتمي إلى القطاع العام الذي يركز على البيروقراطية في جميع معاملاته؛
2. إن أهم ما يميز الشركة الجزائرية لأشغال الطرق استعدادها للاستثمار في مواردها البشرية، فهي تدرك أهمية هذا المورد في صناعة ميزة تنافسية تبقها دائما في الريادة، وهذا ما جعلها تتبنى العديد من الأساليب التي تسعى من خلالها لتنمية السلوكات الإبداعية لمواردها، ويظهر ذلك من خلال الميزانية الضخمة المنفقة على التدريب وكذا العدد المتزايد للمتربين وأيضا من خلال قدرتها على بناء مناخ تنظيمي صحي يساعد على الإبداع والابتكار، بالرغم من غياب نظام فعال للحوافز؛
3. أظهرت النتائج موافقة عينة الدراسة على أن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO تطبق ثقافة تنظيمية مساندة بوسط حسابي 3.55، وهو ما اعتبر تأكيد لما تم التوصل إليه في الدراسة

- الاستكشافية، كما أظهرت النتائج أيضا وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسة محل الدراسة بتنمية السلوك الإبداعي لدى الموظف، وذلك بوسط حسابي 3.58 وعند مستوى معنوية أقل من 0.05؛
4. أشارت نتائج تحليل الفروق لأثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي، عدم وجود اختلاف في آراء العينة المدروسة يعزى للمتغيرات الديموغرافية "الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي" فيما عدى متغير "الأجر"، وهو ما يؤكد على قدرة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق على خلق تركيبة تضمن استغلال أكبر قدر من كفاءاتها البشرية على اختلاف مستوياتهم وكفاءاتهم وكذا مواردها المالية والمادية.
5. أوضحت النتائج وجود علاقة متوسطة موجبة بين جميع المتغيرات الفرعية المستقلة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) على المتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي، حيث سجل بعد التوقعات التنظيمية أعلى مستوى ارتباط في حين سجل بعد القيم التنظيمية أدنى مستوى، وعلى العموم أثبتت الدراسة وجود علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO؛
6. بينت النتائج وجود أثر معنوي دال احصائيا بين جميع المتغيرات المستقلة الفرعية منفردة وكذا مجتمعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على المتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي، بمعنى أنه كلما زاد مستوى تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية المساندة السائدة في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق كلما زاد مستوى السلوك الإبداعي للموظفين؛
7. تؤكد النتائج المتوصل إليها على الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، حيث أن خلق بيئة صحية آمنة يساعد على بناء علاقات جيدة بين الموظفين، وهو ما يساعدهم على تطوير أنفسهم وتحرير أفكارهم وكذا سلوكياتهم والتخلي على كل ما هو تقليدي في سبيل الإبداع والتميز وإثبات الذات.

ثانياً: الاقتراحات المقدمة

وعلى ضوء النتائج المذكورة سلفاً والمتوصل إليها، ارتأينا تقديم جملة من المقترحات، نذكر منها:

1. رغم تبني المؤسسة لثقافة تنظيمية مساندة إلا أنها مازالت تستخدم اللوائح والأوامر وترفض التدخل في صياغة القرارات الاستراتيجية وهو ما يعد عائقاً أمام الموظفين، لذلك على المؤسسة التحلي التام عن الهرمية وفتح المجال أمام الموظفين نحو التميز والابداع؛
2. ضرورة تبسيط الاجراءات والقواعد المتبعة من قبل الإدارة لأن الخلل ليس في القوانين المصاغة إنما في طريقة فهم الموظف لهذه القوانين والتي تختلف باختلاف مراكزهم الوظيفية، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة وحتى الطبيعة البشرية، التي تكون في بعض الأحيان أحد أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الفرد لطموحاته ورغباته وهو ما يعود بالضرر على الفرد والمؤسسة؛
3. على المؤسسة دراسة امكانية تحسين أجور الموظفين وذلك من أجل تخفيف من حدة الاضرابات وخلق جو مستقر يساعد الموظف على الاحساس أكثر بالأمان والاستقرار الوظيفي، والذي يعد من أهم العوامل المحفزة على تبني السلوك الإبداعي وكسر الروتين؛
4. مراجعة سياستها التحفيزية مع خلق نظام للحوافز مبني وفقاً لمعايير مهنية، وخاصة الحوافز المادية لما لها من أهمية بالغة في تحسين جودة العمل، وكذا ضمان ولاء الموظفين وتحسين أداء المؤسسة.
5. محاولة خلق نظام للحوافز يساهم في تقدم المكافآت الجزية للأفراد بما يتناسب مع الفكرة وفائدتها وعائداتها؛
6. ضرورة تعزيز النقاط الإيجابية في ثقافتها التنظيمية خصوصاً فيما يتعلق بالعمل الجماعي، وما ينتج عنه من تبادل للأفكار والآراء الكفيلة بتحسين سلوكياتهم الإبداعية، وكذا معالجة نقاط ضعفها وخاصة فيما يتعلق بحصول الموظفين على المعلومات في الوقت المناسب؛
7. التأكيد على ضرورة تفعيل نظام لمراقبة وتقويم الأداء وكذا تزويد الموظفين بنتائج التقويم، حتى يقوم الموظفون بمراجعة أدائهم ومحاولة معالجة نقاط ضعفهم، فيعتبر كمرجع يساعده على تقييم أدائهم.
8. ضرورة تقييم إمكانية تطبيق أفكار الموظفين في صناعة القرار، وعدم الوقوف عند حد صياغتها، وهو ما يحث من رغبة الموظفين في البحث عن حلول لا يتم تفعيلها؛

9. من الجيد أن تهتم الشركة الجزائرية ببناء ثقافة صحية تهتم بتلبية جميع احتياجات الموظفين الاجتماعية والنفسية مما يضمن تحقيق أهدافهم، لكن يستحسن التأكد من توافق طموحات الموظف مع أهداف المؤسسة؛

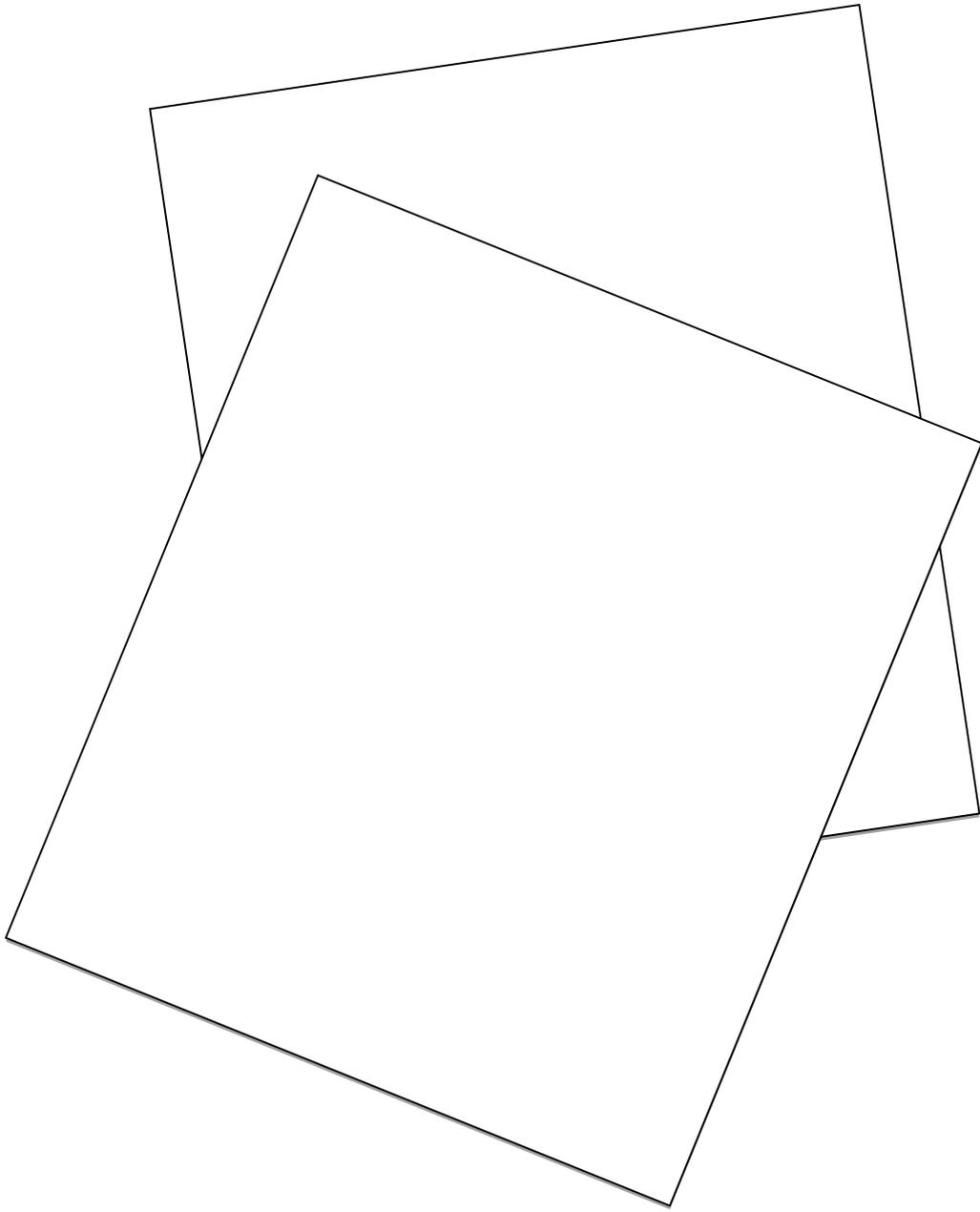
10. من المهم تركيز الشركة الجزائرية على بناء ثقافة تدعم الأفكار والسلوكيات الإبداعية، إلا أنه من الأهم تحويل هذه الأفكار إلى واقع حتى لا تفقد معناها، لذلك على المؤسسة التركيز أيضا على بناء ثقافة تدعم الابتكار.

ثالثا: الآفاق المستقبلية للدراسة

وتعد هذه الدراسة المتوصل إليها من خلال تحليل متغيرين الثقافة التنظيمية المساندة كمتغير مستقل، وتنمية السلوك الإبداعي كمتغير تابع، نقطة انطلاق العديد من الدراسات التي ستكشف متغيرات أخرى، ونجد من بينها:

11. دراسة أثر الثقافة التنظيمية المساندة على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

12. دور القيادة الإدارية في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية المساندة وتنمية السلوك الإبداعي.



أولاً: باللغة العربية

1. القرآن الكريم

2. السنة النبوية الشريفة

3. الكتب

- 1- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 2- أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007.
- 3- أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 4- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009.
- 5- بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، الطبعة 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.
- 6- بيتر كوك، إدارة الإبداع، ت: خالد العامري، الطبعة العربية 1، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، مصر، 2008.
- 7- توماس وهيلن، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ت: مرسي محمود عبد الحميد، الصباغ زهير نعيم، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990.
- 8- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 9- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار الحامد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.
- 10- خيرى أسامة محمد، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 11- دان كوهين، أسس التغيير التنظيمي: دليل عملي ميداني أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، ت: معتز سيد عبد الله، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2009، ص 300.
- 12- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 174-175.
- 13- زاهد عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 14- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.

- 15- سفيان صائب المعاصيدي، الموهبة العقلية والإبداع من منظور علم نفس الشخصية، الطبعة الأولى، دار صفحات نحو فكر حضاري متجدد، سوريا، 2014.
- 16- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر، 2009.
- 17- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 18- عبد الرحمن توفيق، ليلي حسن عبد الله القرشي، كلنا مبدعون.. ولكن، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2011.
- 19- عبد الفتاح محمود أحمد، تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء، الطبعة الأولى، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
- 20- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2011.
- 21- فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبيه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر، الطبعة 2، الأردن، 2009.
- 22- كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 23- ليلي محمد حسني أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الطبعة الأولى، دار ياقا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 24- مارك رنكو، الإبداع نظرياته وموضوعاته: البحث والتطور والممارسة، ت: شفيق فلاح علاونة، الطبعة العربية الأولى، النشر مشترك بين مؤسسة المالك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع وشركة العبيكان للأبحاث والتطوير، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 25- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- 26- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 27- محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
- 28- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 29- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 30- منال حسن رمضان، استراتيجيات التعلم النشط: التعلم النشط، ضبط الذات، التفكير الإيجابي، الإبداع والشعور الإبداعي، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
- 31- موسى توفيق المدهون، ابراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.

- 32- نعمة عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 33- يوسف أحمد أبو قارة وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الطبعة 1، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

4. الرسائل والإطروحات

- 1- الأخضر خزار، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، رسالة ماجستير تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- 2- آلاء عبد العظيم محمد العبادلة، أثر توظيف قبعات التفكير الست في تدريس العلوم على مستوى التحصيل والمهارات التفكير التأملي لدى طالبات الصف العاشر بمحافظة خان يونس، رسالة ماجستير، قسم المناهج وطرق التسيير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.
- 3- أماني عبد العاطي عمر الشيخ، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.
- 4- إيمان هرموش، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2019/2018.
- 5- حنان خليل محمد المدهون، أثر استخدام برنامج القبعات الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مبحث حقوق الإنسان لدى تلاميذ الصف السادس بغزة، رسالة ماجستير، المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2012.
- 6- الرضي عبد الكريم عبد الفراج، قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني: الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الجودة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
- 7- رفيق مرزوقي، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة A.M.C بالعلمة سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018/2017، ص 32.
- 8- زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء: دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2015/2014.
- 9- سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة- دكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2016-2015.
- 10- سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة عينة البنوك السودانية، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.

- 11- شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص 39.
- 12- عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبليس-، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012/2011.
- 13- علية بوعافية، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة بسكتة شرشال الجديد NBC، رسالة ماجستير تخصص تحليل إقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.
- 14- ماهر زكي حسن نسمان، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص ادارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2011.
- 15- موسى حسن محمد الفضل، الدور المعدل للثقافة الأخلاقية في العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة على عينة من شركات المواد الغذائية السودانية، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017.
- 16- نادية محمد فضل الله، الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
- 17- نبيل سويفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي: حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010-2011.
- 18- هدى بوحنيك، أثر الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية: دراسة حالة الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2016-2017.
- 19- يوسف البيساني النابلسي، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مارس 2014.

5. المجلات والأبحاث العلمية

- 1- أثير حسو اسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 26، 2012.
- 2- أحمد دروم، بلقاسم العسالي، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 1، العدد 1، 2010.

- 3- أحمد دروم، فاطنة قهيري، صبرينة حمياني، أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي: دراسة حالة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 3، 2019.
- 4- آدم رحمون، زهرة شريف، الاستخدام المتميز لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة في ظل الإبداع التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 28، 2018.
- 5- أسماء إبراهيمي، سعاد ولد محي الدين، الإبداع والتمكين الإداري: نظرة في واقع ثقافة الإبداع بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 1، العدد 2، 2016.
- 6- أسماء بركان، نور الدين جليد، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 3، العدد 8، 2017.
- 7- اسماعيل بوعمامة، عبد القادر براهيم رابح، أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، المجلد 4، العدد 5، 2016.
- 8- أمال ياسين المجالي، مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسات السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لآراء الموظفين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009.
- 9- بختة بطاهر، أمين مخفي، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كلور وتوزيع الأدوية فرع مستغانم، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2018.
- 10- بسام فتحي الذيابات، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10 العدد 18، 2017.
- 11- بلخير بساس، استراتيجيتي التوظيف والتكيف الاجتماعي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 3، العدد 9، 2014.
- 12- بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقات بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، المجلد 2، العدد 2، 2003.
- 13- ثامر هادي عبود الجنابي، أثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي بحث ميداني في شركة المحاقن الطبية في بابل، Pure and Applied Sciences, Journal of University of Babylon، المجلد 26، العدد 6، 2018.
- 14- جبار بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو للحاجات: دراسة حالة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 7، العدد 1، 2014.
- 15- جمال بن زروق، الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 3، العدد 6، 2010.
- 16- جمال سعادنه، الثقاف والهوية الثقافية من تدافع القيم إلى تكاملها، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 16، العدد 33، 2015.

- 17- حاج محمد عجيلة، حكيم بن جروة، علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 1، 2020.
- 18- حسان هشام، رحيمة غضبان، الثقافة التنظيمية كمدخل لدراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 7، 2016.
- 19- حسين الصرايرة، العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 26، العدد 5، 2016.
- 20- حياة بن حراث، أمال دردور، الإبداع والابتكار كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 3، العدد 3، 2015.
- 21- خالد يوسف الزعبي، حسين محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، مجلة المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007.
- 22- خطاب الهروشي، الحاجة قبايلي، المؤسسة الجزائرية بين حتمية الإبداع وواقع الحلول المستوردة، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 2، العدد 2، 2014.
- 23- خيرية عبد الفضل الخالدي، التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية في مديرية بيئة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2018.
- 24- رابح حمودي، منير نوري، أهمية الإبداع التسويقي في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية: دراسة عينة من زبائن مؤسسة كوندور الجزائرية، مجلة أبحاث الاقتصادية، المجلد 12، العدد 16، 2017.
- 25- ربيعة بركات، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 4، العدد 6، 2016.
- 26- رضاحمد، المناخ التنظيمي وأثره على ولاء العاملين، مجلة التراث، المجلد 1، العدد 29، 2018.
- 27- رؤوف كعوان، القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الجزائرية، مجلة الحقيقة، المجلد 15، العدد 36، 2016.
- 28- زبير محمد، سمات الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 2، 2014.
- 29- زكريا صديق، أثر تحفيز العاملين من قبل القائد الإداري على أداء مؤسسات أوريدو بالجنوب الغربي للجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات، المجلد 5، العدد 14، 2019.
- 30- الزوهير جراج، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 19، العدد 1، 2015.
- 31- زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، المجلد 1، العدد 1، 2007.

- 32- زين الدين ضياف، عبد القادر لا نصاري، معيقات جهود تنمية التفكير الابتكاري: مفاهيم وتصورات خاطئة يجب أن تصحح، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 1، العدد 0، 2016.
- 33- زين يونس، ليلي بوحديد، التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 2، العدد 2، 2016.
- 34- زينة بن طراد، الوناس مزباني، التفكير الإبداعي في ظل النظرية المعرفية السلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 29، 2017.
- 35- سارة لياس، مراد بومنقار، أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال التابعة للدولة الجزائرية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 8، العدد 25، ديسمبر 2016.
- 36- سارة مومني، ظفري زهير، قوة المكافأة في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري - بشار BEA، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2018.
- 37- سعد بشايبية، التصادم الثقافي في العمل الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، 1999.
- 38- سفيان بوعطيط، رانية هادف، المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 2، العدد 6، 2019.
- 39- سكينه العابد، الثقافة التكنولوجية ومأل الهوية في عالم متغير: دراسة استشرافية، مجلة الحقيقة، المجلد 16، العدد 40، 2017.
- 40- سليمة علي بن يحيى، دور التغيير التنظيمي في تنمية الإبداع داخل المنظمات الجزائرية، مجلة أفاق لعلم الاجتماع، المجلد 3، العدد 2، 2013.
- 41- سمية سعدون، غياث بوفلحة، نجاة بزاید، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك وهران، مجلة أفاق فكرية، المجلد 3، العدد 7، 2017.
- 42- سميرة بن عمور، جميلة بوشو، أثر المناخ التنظيمي الإبداعي على التفكير الإبداعي للأستاذ الجامعي: دراسة مقارنة بين الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع والأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المنخفض جامعة المدية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 3، 2020.
- 43- سندس رضوي حوين، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 0، العدد 75، 2009.
- 44- سندس رضوي حوين، قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية: بحث حالة في منظمة تعليمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 77، 2009.
- 45- سومية سعال، الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، المجلد 1، العدد 3، 2016.
- 46- صالح عبد الرضا رشيد، زينب حميد مزهر، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2018.

- 47- طارق تواتي، ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين بالمؤسسة في اطار الشراكة الأجنبية: دراسة ميدانية بمؤسسة أناد هنكل وحدة رغاية -الجزائر العاصمة-، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 6، 2016.
- 48- طلال نصير، نجم العزاوي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، 2011.
- 49- عاكف لطفي خصاونة، فادي حامد القضاة، حمدي جبر بركات، مستوى الرضا لدى الأكاديميين الأردنيين العاملين في الجامعات السعودية عن المناخ التنظيمي وأثره على الولاء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، 2017.
- 50- عالية جواد محمد علي، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، 2016.
- 51- عامر علي العطوي، إلهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010.
- 52- عائشة شتاتحة، فاطمة الزهراء بن خليفة، دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط، دراسات- العدد الاقتصادي، المجلد 9، العدد 1، 2018.
- 53- عباس سمير، الثقافة التنظيمية بين الممارسة والتصور، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 1، العدد 6، 2013.
- 54- عبد الحكيم بن سالم، إلياس سليمان، تحقيق الإبداع في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة: دراسة حالة قطاع الاتصالات للهاتف النقال موبيليس، مجلة دراسات، المجلد 8، العدد 3، 2017.
- 55- عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهديد، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور للإلكترونيك، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 0، العدد 33، 2012.
- 56- عبد القادر خريش، اسهامات الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، 2013.
- 57- عبد القادر خريش، حمزة بن عبد الرحمان، المنظور السوسيولوجي للثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة الحقيقة، المجلد 15، العدد 39، 2016.
- 58- عبد المالك يحي، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة أفاق للعلوم، المجلد 3، العدد 6، 2017.
- 59- عثمان عبد الطيف، بوبكر كحلّة، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مجمع متيجي بمستغانم الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 3، العدد 1، 2018.

- 60- عرابة الحاج، نعيمة رجيمي، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة التنمية والاقتصاد، المجلد 1، العدد 2، 2016.
- 61- العقبي الأزهر، سهام بن رحمون، نصيرة بويعلی، تدريب العاملين في الإدارة المدرسية على ضوء مؤشرات إدارة الجودة في التعليم، دفاتر المخبر، المجلد 4، العدد 1، 2009.
- 62- علاء الدين خبايا، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 3، العدد 5، 2016.
- 63- علاء جبر الموسوي، ثقافة التنافس وفعالية التنمية الإبداعية: مسابقة الجود نموذجاً، مجلة العميد، السنة الثالثة، المجلد 3، العدد 2، 2014.
- 64- علي حسون فندي الطائي، عبد المنعم كاظم حمادي، مروة جعفر صادق، تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي: بحث ميداني في دوان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، مجلة كلية مدينة العلم الجامع، المجلد 8، العدد 1، 2016.
- 65- علي فلاق، حكيم بوجطو، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 1، العدد 3، 2015.
- 66- علي لفقير، التدريب كوسيلة لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 1، 2017.
- 67- علي مكيد، فاطمة يجاوي، أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال -المدية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 9، العدد 14، 2015.
- 68- عيسى رواجية، فريد كورتل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 5، العدد 5، جوان 2016.
- 69- عيسى نجيمي، واقع تطبيق الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة الخبز الصحي بالميلية وجيجل، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 3، العدد 2، 2016.
- 70- غني دحام الزبيدي، صفا عبد الجبار مهدي، انعكاس رأس مال النفس الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين: بحث ميداني في عينة من شركات وزارة الاعمار والاسكان، مجلة الدينار، المجلد 0، العدد 12، 2018.
- 71- غياث بوفلجة غياث، نحو استراتيجية لتعميم تنمية الإبداع في التربية المستقبلية، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 3، العدد 6، 2008.
- 72- فاطمة الزهراء مهديد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمادي برج بوغرييج، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 7، العدد 12، 2017.

- 73- فاطمة بودرهم، ناجح مخلوف، أثر الاتجاهات الحديثة على الابداع والابتكار والتغيير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 4، العدد 10، 2017.
- 74- فردوس حسين جواد، دراسة تحليلية لمكانة رأس المال الفكري في جامعة دهوك العراق، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 1، العدد 1، 2010.
- 75- فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، 2011.
- 76- فيروز زروخي، دور المناخ التنظيمي في تدعيم السلوك الإبداعي لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 10، العدد 3، 2017.
- 77- كمال بوقرة، الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية والنماذج الحديثة، مجلة الإحياء، المجلد 14، العدد 1، 2013.
- 78- كمال قاسمي، دنيا ضيف، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 18، 2017.
- 79- لطيفة طبال، أسماء رتيمي، محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة قراءة سوسيولوجية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 31، 2017.
- 80- مجدي نويري، إدارة المعرفة بين الواقع والمتطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 8، العدد 1، 2018.
- 81- محمد جابر هادي الظالمي، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية، دراسة استطلاعية لإزاء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في كربلاء، بابل، النجف، الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 1، 2016.
- 82- محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات - العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، 2011.
- 83- محمد طرفة، يوسف بومدين، إدارة المعرفة كمقاربة فكرية في تطوير الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، مجلة الاستراتيجية والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 1، 2018.
- 84- محمد عبد الوهاب العزاوي، أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد 94، 2013.
- 85- محمد عجيلة، محمد مولود غزيل، أخلاقيات وثقافة الجودة في منظمات الأعمال: رؤية مستقبلية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، 2016.
- 86- محمد عمر الزعبي، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين: حالة دراسية على شركة أورانج الأردنية للاتصالات في مدينة الإربد، دراسات - العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، 2013.
- 87- محمد لطرش، أليات تنمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال، مجلة أفاق للعلوم، المجلد 4، العدد 8، الجزء 2، 2017.

- 88- محمد لمين مراكشي، المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 2، العدد 1، 2011.
- 89- مروان محمد النور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد 2، 2012.
- 90- مسعودة خنونة بيطام، دور التنشئة الاجتماعية في تكوين شخصية الفرد، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، 2004.
- 91- مفيدة جواهر، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجية المنظمة: دراسة حالة مؤسسة خاصة للتصوير الإشعاعي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، 2013.
- 92- مقراني الهاشمي، مروان بن اعراب، آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة... عرض تحليلي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 6، العدد 4، 2019.
- 93- ميلاد بوحفص، ممارسات التنشئة التنظيمية المستخدمة من طرف المؤسسات الجزائرية لإدماج العمال الجدد، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 3، 2014.
- 94- ناصر إبراهيم سيف، أثر تطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات العامة الأردنية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، 2011.
- 95- نبيلة مرماط، الثقافة التنظيمية كألية لتفعيل التحفيز المعنوي، مجلة معارف، المجلد 11، العدد 20، 2016.
- 96- نجاة بن يحيى، مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات الجوهرية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2019.
- 97- نجاة ساسي هادف، أثر ثقافة المؤسسة في تشكيل سلوك العاملين في ظل العولمة، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، المجلد 1، العدد 5، 2016.
- 98- نسيمة بومعروف، معالم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعناصر التنظيمية في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 6، العدد 27، نوفمبر 2017.
- 99- نشوان محمد عبد العالي، الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة الانحرافات الستة Sigma 6 بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، 2018.
- 100- نصر الدين بن ندير، مصطفى بداوي، رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 1، العدد 1، 2010.
- 101- نعيمة بوكلتوم، أثر خصائص القيادة المبدعة في عملية التغيير الثقافي: دراسة استطلاعية لآراء عمال مؤسسة البناء المعدني البليدة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 9، العدد 1، 2018.
- 102- نور الدين تاويريت، نسيمة بمعروف، دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 3، العدد 9، 2014.

- 103- نور الدين رادي، الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة: دراسة تجارب عالمية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 1، العدد 1، 2014.
- 104- نوري الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مجلة أبحاث نفسية والتربوية، المجلد 3، العدد 10، 2017.
- 105- هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 6، العدد 6، 2006.
- 106- وردية بوقابة، أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2 (عدد خاص)، 2015.
- 107- وسيلة حمداوي، الإبداع في منظمات الأعمال الاقتصادية، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 5، العدد 6، 2011.
- 108- ياسين قاسي، خالد قاشي، محمد الشوشي، دور الإبداع في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسة المعاصرة: ضمن المحور الثاني، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، 2012.
- 109- ياسين مشتة، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 1، 2013.
- 110- يحيى درار، واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 9، العدد 27، 2017.
- 111- يمينة غضاب، كمال بلخيري، أليات توطين الثقافة المؤسساتية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة مقاربات، المجلد 5، العدد 3، 2019.
- 112- يوسف جوادي، إدارة الموارد البشرية وقيمها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية: نموذج هوفستيد الرباعي الأبعاد للثقافة إطار للتحليل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 31/30، 2013.
- 113- يوسف خنيس، عبد القادر بن برطال، أهمية التغيير الثقافي في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 6، العدد 1، 2013.
6. المناشير والمواثيق
- 1- القانون رقم 15-16 المؤرخ في 2016، المعدل والمتمم للقانون رقم 83-12 والمؤرخ في جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد.

ثانيا: باللغة الاجنبية

1. Ouvrages

- 1- Keith .R Sawyer, Vera John-steiner, Seana Moran, Robert J. Sternberg, David Henry Feldman, Jeanne Nakamura, MihalyCsikszentmihalyi, **Creativity and Development**, Ebook, Oxford University Press, United States, 2003.

2. Theses

- 1- Hai Nam Nguyen, **the impact of leadership behaviours and organisational culture on knowledge management practices in small and medium enterprises**, phd thesis in philosophy, Griffith university, 2009.

3. Revues

- 1- Adarves-YornoInmaculada, Postmes Tom, Haslam S. Alexander, **Creative innovation or crazy irrelevance? The contribution of group norms and level of identity to innovate behaviour and perception of creativity**, Journal of Experimental Social Psychology, Vol 43, No 3, 2007.
- 2- Ahmed Y.H. Ebeid , Hesham F. Gadelrab, **Identifying dominant organizational culture types in public Egyptian universities and their relationships to a set of developmental indicators**, Problems and Perspectives in Management, Vol 7, No 4, 2009.
- 3- Ali Taha V, Sirková M, Ferencová M, **THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON CREATIVITY AND INNOVATION**, POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, Vol 14, No 1, 2016.
- 4- Anatoliy V. Kharkhurin, **Bilingual verbal and nonverbal creative behavior**, International Journal of Bilingualism' Kharkhurin: Bilingual verbal and nonverbal creativity, Vol 14, No 2, 2010.
- 5- Bawa M.A, **Employee Motivation and Productivity: A Review of Literature and Implications for Management Practice**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol 7, No 12, 2017.
- 6- BERNARD M. BASS , BRUCE J. AVOLIO, **TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE**, Public Administration Quarterly, Vol 17, No 1 , 1993.
- 7- Bilal Afsar , Yuosre F. Badir, Bilal Bin Saeed, **Transformational leadership and innovative work behavior**, Industrial Management & Data Systems, Vol 114, No 8, 2014.
- 8- Boniface C. Madu, **Organization culture as driver of competitive advantage**, Journal of Academic and Business Ethics, Vol 5, 2012.
- 9- Carmen Binnewies, Marco Gromer, **Creative and Innovation at Work: The Role of Work Characteristics and Personal Initiative**, Psicothema, Vol 24, No 1, 2012.
- 10- Daniel R. Denison, Aneil K. Mishra, **Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness**, Organization Science, Vol 6, No 2, 1995.
- 11- David J. Hughes, Allan Lee, Amy Wei Tian, Alexander Newman, Alison Legood, **Leadership creativity and innovation: A critical review and practical recommendations**, Article in The Leadership Quarterly, June, 2018, https://www.researchgate.net/publication/324108772_Leadership_creativity_and_innovation_A_critical_review_and_practical_recommendations/references.

- 12- Edgar R. Schein, **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**, Sloan Management Review, Vol 25, N 2, 1984.
- 13- Edward G. Eromafuru, **Building and Sustaining Supportive Organizational Culture through Innovative and Strategic Leadership**, International Journal of Humanities and Social Science, Vol 3, No 11, 2013.
- 14- Ellen Martins, Nico Martins, **An Organizational Culture Model to Promote Creativity and Innovation**, SA Journal of Industrial Psychology, Vol 28, No 4, 2002.
- 15- Elvis Asiedu, **Supportive Organizational Culture and Employee Job Satisfaction: A Critical Source of Competitive Advantage: A Case Study in a Selected Banking Company in Oxford, a City in the United Kingdom**, International Journal of Economics, Vol 4, No 7, 2015.
- 16- Esra Sipahi, **Creativity and the Importance of Business Management**, International Journal of Scientific and Engineering Research, Vol 8, No 8, 2017.
- 17- Francis Valerie, **Supportive Organizational Cultures and Their Effect on Male Civil Engineers**, The Australian Journal of Construction Economics and Building, Vol 4, No 1, 2004.
- 18- Fred C. Lunenburg, **Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset**, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol 29, No 4, 2011.
- 19- Gaylen N. Chandler, C. Keller, Douglas W. Lyon, **Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture**, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 25, No 1, 2000.
- 20- Gennaro D, **Transformational leadership for public service motivation**, Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol 35, No 1, 2019.
- 21- 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, Vol 12, No 25, 2016.
- 22- Hendryadi, Suratna, Suryani, Budi Purwanto, **Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services**, Cogent Business & Management, Vol 6, No 1, 2019.
- 23- Ian Fillis, Ruth Rentschler, **The Role of Creativity in Entrepreneurship**, Journal of Enterprising Culture, Vol 18, No 01, 2010.
- 24- Jaskyte Kristina, William W. Dressler, **Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations**, Administration in Social Work, Vol 29, No 2, 2005.
- 25- Jay B. Barney, **Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?**, The Academy of Management Review, Vol 11, No 3, 1986.
- 26- Jose Chavaglia Neto, Jose Antonio Filipe, Antonio Bento Caleiro, **Creativity and innovation: A contribution of behavioral economics**, International Journal of Innovation Studies, Vol 3, No 1, 2019.

- 27- LaleGumusluoglu, ArzuIlsev, **Transformational leadership, creativity, and organizational innovation**, Journal of Business Research, Vol 62, No 4, 2009.
- 28- Laruccia Mauro Maia, **From Creativity to Innovation in Organizations**, InterSciencePlace, Vol 2, No 9, 2009.
- 29- Maimuna Muhammad Nda, RashadYazdaniFard, **The Impact of Employee Trininig and Development on Employee Productivity**, Global Journal of Commerce and Management Perspective, Vol 2, No 6, 2013.
- 30- Marco Alberto NúñezRamírez, Roger Alejandro BanegasRivero, Altayra Geraldine OzunaBeltrán, Rosalva Irma Castro Álvarez, Valeria Carolina León Ramírez, **Relationship Between Flexible Organizational Culture and Innovation Capabilities: The Moderating Effect of Rigid Organizational Culture**, International Review of Management and Marketing, Vol 7, No 4, 2017.
- 31- Marie J. C. Forgeard, James C. Kaufman, **Who cares about imagination, creativity, and innovation, and why? A review**, Psychology of Aesthetics and Creativity and the Arts, Vol 10, No 3, 2016.
- 32- McMillan SS, Kelly F, Sav A, Kendall E, King MA, Whitty JA, Wheeler AJ, **Using the Nominal Group Technique: How to Analyse Across Multiple Groups**, Health Services and Outcomes Research Methodology, Vol 14, No 3, 2014.
- 33- MojganAfshari, SaedahSiraj, Muhammad Faizal A. Ghani, MarjanAfshari, **Leadership and Creativity**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, vol 5, No 10, 2011.
- 34- Neil Anderson, Kristina Potočnik, Jing Zhou, **Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review**, Prospective Commentary, and Guiding Framework, Journal of management, vol 40, No 5, 2014.
- 35- ParvanehRastgoo, **The Impact of Organizational Culture on Creativity: The Mediating Role of Knowledge Management (Case Study: Medical Sciences and Health Services University in Bushehr)**, International Review of Management and Marketing, Vol 7, No 4, 2017.
- 36- Richard W Woodman, John E Sawyer, Ricky W Griffin, **toward a theory of organizational creativity**, the academy of management, Vol 18, No 2, 1993.
- 37- Roland Darlington Mbeba, **Essence of a Flexible Organisational Culture to Influence Change in the 21st Century Organisation**, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 5, No 7, 2014.
- 38- SandhyaIya, **The Role of Organizational Culture in Promoting Creativity and Innovation: A Review of The Literature**, Multidisciplinary International Journal, Vol , No 1, 2015.
- 39- Seana Moran, **Metaphor Foundations in Creativity Research**, Journal of Creative Behavior, Vol 43, No 1, 2009.
- 40- SolmazMoghimi, Indra Devi Subramaniam, **Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs**, International Journal of Business and Management, Vol 8, No 5, 2013.

- 41- SoraiaGarcês, Margarida Pocinho, Saul Neves de Jesus, João Viseu, **The impact of the creative environment on the creative person, process and product**, AvaliaçãoPsicológica, Vol 15, No 2, 2016.
- 42- Suzanne Filteau, **Creativity in all its Forms**, PédagogieCollégiale, Vol 25, No 3, 2012.
- 43- Syahri Nehru Husain, **Bureaucracy Culture of Public Service**, European Journal of Research in Social Sciences, Vol 3, No 4, 2015.
- 44- Titus Suciú, **The Importance of Creativity in Education**, Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences, Vol 7, No 2, 2014.
- 45- William G. Ouchi , Alan L. Wilkins, **Organizational Culture**, Annual Review of Sociology, Vol 11, 1985.
- 46- YoannisHermida, Willow Clem, DominikGüss, **The Inseparable Three: How Organization and Culture Can Foster Individual Creativity**, Frontiers in Psychology, Vol 10, 2019.

4. Séminaire

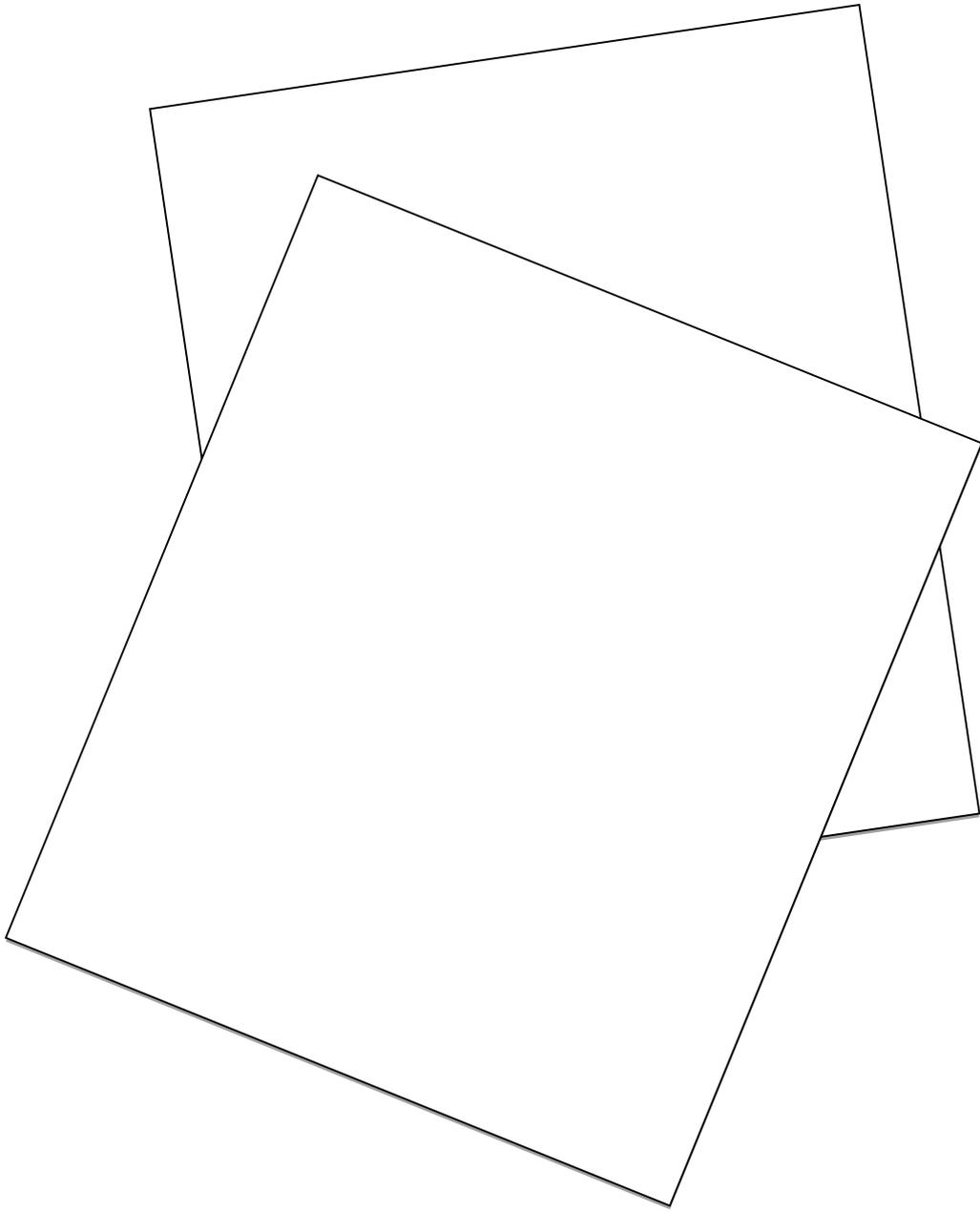
- 1- Eva Hartl, Thomas Hess, **The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study**, Twenty-third Americas Conference on Information Systems, Boston, 2017.
- 2- Viktoriaalitaha, jurajtej, michaelasirkova, **creative management techniques and methods as a part of the management education : analytical study on students preceptions**, 7th world conference on educational sciences, (WCES-2015),05-07 february 2015, novotelathens convention center, athens, greece.

5. Report

- 1- Karlyn Adams, **The Sources of Innovation and Creativity**, National Center on Education and the Economy (NCEE), Final Report, 2005.

6. Site web

- 1- **Creating a Supportive Company Culture**, Jan 11, 2018 | Business Financing, NORTH MILL CAPITAL,see(03/05/2020:15:37) <https://www.summitfr.com/creating-supportive-company-culture/>.





جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة موجهة للموظفين في مؤسسة أشغال الطرقات ALTRO

يشرفنا السيدات/السادة الكرام أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، شاكرين لكم حسن تعاونكم لنضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتعلق بجمع المعلومات في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه، حول موضوع "أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين"، كما نحيطكم علما أن هذا الاستبيان ذو غاية علمية بحثية، إضافة إلى ذلك نضمن لكم سرية المعلومات لذا نرجو منكم إعطاء العناية الكافية في ملء هذه الاستمارة، لأن جودة وفعالية النتائج تعتمد على موضوعية وجودة المعلومات المقدمة.

الباحثة: أميرة عبد الباقي amiraabdelbaki@yahoo.fr

المحور الأول: معلومات عامة

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة من أقل من 40 من 40 إلى أقل من 0 50 سنة فما فوق

3. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 من 15 إلى أقل من 20 سنة 20 سنة فما فوق

الملحق 1

المحور الثاني: نوع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتكم

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
الثقافة البيروقراطية					
1. تتجنب المؤسسة فتح الأبواب أمام الموظفين لإبداء آرائهم وتقديم شكواهم.					
2. تفرض المؤسسة على الموظفين الالتزام الصارم باللوائح والأنظمة لأداء العمل والتنفيذ الحرفي للقوانين والأوامر مع معاقبة المقصرين.					
3. تركز المؤسسة على التسلسل الهرمي للسلطة مع مقاومة الاتجاهات المناصرة للتغيير.					
الثقافة المرنة					
1. تكيف المؤسسة اللوائح والأنظمة بما تفرضه التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية.					
2. تميل المؤسسة إلى تعديل الهيكل التنظيمي ليتناسب وطبيعة العمل.					
3. تفضل المؤسسة التغيير البناء في طرق الأداء للتخلص من الروتين، كما تحفز الموظفين على المرونة والانفتاح.					
4. تهتم المؤسسة بخلق جو إيجابي يساعد العامل على تطوير مهاراته وتحقيق طموحاته.					
الثقافة الابداعية					
1. تساهم المؤسسة في نشر قيم المشاركة لاقتراح الأفكار والحلول المبتكرة.					
2. حرص المؤسسة على تعيين الموظفين المبدعين مع تحفيزهم باستمرار.					
3. تنمي المؤسسة حب المخاطرة وتحفز على التفكير غير الاعتيادي.					
الثقافة المساندة					
1. تركز المؤسسة دائما على نشر قيم التعاون والمساواة وتحفز الموظفين على العمل الجماعي.					
2. تهتم المؤسسة بالجانب الإنساني للعامل حيث تعمل على خلق جو عائلي.					
3. توفر المؤسسة قاعدة اتصالات فعالة بين الموظفين رؤسائهم.					

شكرا لتعاونكم



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

استمارة موجهة للموظفين في مؤسسة أشغال الطرقات ALTRO

يشرفنا السيدات/السادة الكرام أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، شاكرين لكم حسن تعاونكم لنضع بين أيديكم هذه الاستبانة المتعلقة بجمع المعلومات في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه، حول موضوع "أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين"، كما نحيطكم علما أن هذا الاستبيان ذو غاية علمية بحثية، إضافة إلى ذلك نضمن لكم سرية المعلومات لذا نرجو منكم إعطاء العناية الكافية في ملء هذه الاستمارة، لأن جودة وفعالية النتائج تعتمد على موضوعية وجودة المعلومات المقدمة.

الباحثة: عبد الباقي أميرة amiraabdelbaki@yahoo.fr

الملحق 2

المحور الأول: معلومات عامة

1. الجنس:

ذكر §

أنثى §

2. العمر:

§ أقل من 30 سنة

§ من 30 إلى أقل من 40 سنة

§ من 40 إلى أقل من 50 سنة

§ 50 سنة فما فوق

3. الخبرة المهنية:

§ أقل من 5 سنوات

§ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

§ من 10 إلى أقل من 15 سنة

§ من 15 إلى أقل من 20 سنة

§ 20 سنة فما فوق

4. المسمى الوظيفي:

§ موظف

§ رئيس مصلحة

§ رئيس خلية

§ رئيس قسم

§ مدير

5. المؤهل العلمي:

§ ثانوي فأقل

§ ليسانس

§ ماستر

§ ماجستير

§ دكتوراه

6. الأجر:

§ من 18000 إلى أقل من 36000 دج

§ من 36000 إلى أقل من 54000 دج

§ من 54000 دج فأكثر

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية المساندة: "هي مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها المؤسسات أثناء حل مشكلاتها، حيث تركز هذه الثقافة على الجانب الإنساني وتسعى لتلبية احتياجات الموظفين"

الابعاد	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الثقافة التنظيمية المساندة	القيم التنظيمية					
	1. تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين وتوسى المؤسسة لجعلها أساس للنجاح والاستمرار.					
	2. تعمل المؤسسة على ترسيخ مبدأ المساواة، الاحترام والتقدير بين الموظفين.					
	3. تهتم المؤسسة بتحقيق علاقات انسانية ايجابية بين الموظفين وبين الموظفين والادارة.					
	المعتقدات التنظيمية					
	4. يوجد تعاون دائم بين الإدارة والموظفين في جميع المستويات التنظيمية.					
	5. تستجيب المؤسسة لاحتياجات ورغبات الموظفين بيها.					
	6. تعمل المؤسسة على تمكين الموظفين وتحفيزهم على التشاور والعمل الجماعي لتحسين الأداء.					
	الأعراف التنظيمية					
	7. وجود اتصالات فعالة بين الموظفين وبين الموظفين رؤسائهم.					
	8. إعطاء الموظفين فرصة عادلة لسماع شكواهم والنظر فيها.					
	9. تشجع المؤسسة الموظفين ماديا و معنويا في حفلات رسمية.					
التوقعات التنظيمية						
10. توفير الأمان الوظيفي للعاملين طالما أنه ملتزم بالنظام والقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.						
11. يحصل كل موظف على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب.						
12. توفير فرص التعلم وتطوير الذات للعاملين وكذا ضمان تحقيق الرفاهية.						

المحور الثالث: تنمية السلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي: "هو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمة جديدة"

الأبعاد	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اكتشاف الفرص	13. تساعد المؤسسة الموظفين على تطوير قدراتهم لتوقع المشاكل التي قد تواجه عملهم.					
	14. تشجع المؤسسة الموظفين على ملاحظة تجارب زملائهم في حل مشاكلهم من أجل الاستفادة منها.					
	15. تبحث المؤسسة دائما عن نقاط الضعف في أداء الموظفين وتسعى لمعالجتها.					
الحركة الفكرية	16. تحاول المؤسسة افادة الموظفين بجميع الآراء والأفكار المبتكرة التي يقدمها زملاؤهم.					
	17. تتم مناقشة الآراء والأفكار المقدمة من قبل الموظفين حتى وإن لم تطبق.					
	18. تزويد الموظفين بجميع المعلومات حول الفرص المتاحة لتقديم إبداعاتهم.					
الاختيار العلمي	19. تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي للعاملين مع الأداء المرغوب.					
	20. تعتمد المؤسسة على مختصين لتقييم ومناقشة أفكار الموظفين.					
	21. تعمل المؤسسة على تقييم إمكانية تطبيق أفكار الموظفين في صناعة القرار.					
التحدي	22. تفتح المؤسسة المجال لحرية التعبير ورفض ما هو خاطئ في التعليمات والاجراءات المقدمة.					
	23. تشجع المؤسسة الموظفين على تحمل مسؤولية أفكارهم.					
	24. تعطي المؤسسة فرصة للعاملين للمشاركة بأفكارهم وافئاع الآخرين بها.					
التطبيق	25. تطبق المؤسسة الأفكار التي تم اقناعها بأهميتها وبجدواها.					
	26. تحفز المؤسسة الموظفين على التغيير المستمر في طرق أدائهم لمهامهم والميل لتطبيق كل ما هو جديد.					
	27. تسعى لخلق وتنمية القدرة لدى الموظفين على الاستجابة السريعة للمسائل الطارئة من خلال امكانية تطويرها للعديد من البدائل.					

شكرا لتعاونكم

قائمة المقابلات

الإسم واللقب	الوظيفة	الولاية
حسن خريف	مدير تسيير الموارد البشرية	سكيكدة
جمال مرجاح	مدير تسيير ومراقبة الجودة	سكيكدة
هارون بلعربي	المدير العام	قسنطينة
فوزي شرواط	رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية	سكيكدة
مريم قراري	اطار في قسم الانجاز	عنابة

قائمة المحكمين

الرتبة والجامعة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر جامعة فرحات عباس - سطيف 1	فريد كورتل	01
أستاذ محاضر جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أحسن طيار	02
أستاذ محاضر جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	صبري مقيح	03
أستاذة محاضرة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	فريدة بوغازي	04

نتائج برنامج spss v.20

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B1	20	2,8000	1,15166
B2	20	4,0000	,64889
B3	20	3,3500	,81273
BB1	20	3,3833	,46232
B4	20	3,5000	1,05131
B5	20	3,5500	1,14593
B6	20	3,1500	1,22582
B7	20	3,1500	1,18210
BB2	20	3,3375	1,01072
B8	20	3,1500	1,18210
B9	20	2,9000	1,20961
B10	20	2,8500	1,30888
BB3	20	2,9667	1,08094
B11	20	3,9500	4,44232
B12	20	3,4000	1,35336
B13	20	3,4000	1,14248
BB4	20	3,5833	1,54039
N valide (listwise)	20		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1	117	3,6296	1,09578
X2	117	3,5499	1,03513
X3	117	3,5470	1,02223
X4	117	3,4758	,96819
X	117	3,5506	,91542
Y1	117	3,7407	,99048
Y2	117	3,6752	1,01281
Y3	117	3,4929	1,17248
Y4	117	3,5071	1,12410
Y5	117	3,5128	1,12745
Y	117	3,5858	,96795
N valide (listwise)	117		

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
X1	,205	117	,000	,903	117	,000
X2	,147	117	,000	,943	117	,000
X3	,167	117	,000	,941	117	,000
X4	,133	117	,000	,943	117	,000
X	,109	117	,002	,962	117	,002
Y1	,142	117	,000	,931	117	,000
Y2	,164	117	,000	,932	117	,000
Y3	,146	117	,000	,925	117	,000
Y4	,129	117	,000	,933	117	,000
Y5	,146	117	,000	,928	117	,000
Y	,101	117	,005	,960	117	,001

a. Correction de signification de Lilliefors

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الجنس	N	Rang moyen	Somme des rangs
	ذكر	72	57,92	4170,00
TOTAL	أنثى	45	60,73	2733,00
	Total	117		

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	العمر	N	Rang moyen
	أقل من 30 سنة	18	53,22
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	54	62,59
TOTAL	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	29	52,12
	من 50 سنة فما فوق	16	65,84
	Total	117	

Rangs			
	الخبرة المهنية	N	Rang moyen
	أقل من 5 سنوات	26	55,50
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	33	64,18
TOTAL	من 10 إلى أقل من 15 سنة	35	57,16
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	9	33,83
	20 سنة فما فوق	14	74,07
	Total	117	

Rangs			
	المسمى الوظيفي	N	Rang moyen
	موظف	87	56,41
	رئيس مصلحة	18	62,97
TOTAL	رئيس خلية	3	45,83
	رئيس قسم	8	76,50
	مدير	1	112,00
	Total	117	

Test^a

	TOTAL
U de Mann-Whitney	1542,000
W de Wilcoxon	4170,000
Z	-,437
Signification asymptotique (bilatérale)	,662

a. Critère de regroupement : الجنس

Test^{a,b}

	TOTAL
Khi-deux	2,975
ddl	3
Signification asymptotique	,395

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : العمر

Test^{a,b}

	TOTAL
Khi-deux	8,878
ddl	4
Signification asymptotique	,064

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : الخبرة المهنية

Test^{a,b}

	TOTAL
Khi-deux	5,782
ddl	4
Signification asymptotique	,216

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : المسمى الوظيفي

Rangs

	المؤهل العلمي	N	Rang moyen
	ثانوي فأقل	31	53,16
	ليسانس	67	59,51
TOTAL	ماستر	18	64,28
	ماجستير	1	110,50
	Total	117	

Test^{a,b}

	TOTAL
Khi-deux	3,679
ddl	3
Signification asymptotique	,298

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : المؤهل العلمي

Rangs

	الأجر	N	Rang moyen
	من 18000 إلى أقل من 36000 دج	39	52,37
TOTAL	من 36000 إلى أقل من 54000 دج	47	50,96
	من 54000 دج فما فوق	31	79,53
	Total	117	

Test^{a,b}

	TOTAL
Khi-deux	15,507
ddl	2
Signification asymptotique	,000

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : الأجر

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité		
	Tolérance	VIF	
1	X1	,317	3,150
	X2	,179	5,592
	X3	,248	4,037
	X4	,463	2,159

a. Variable dépendante : Y

Corrélations

	X1	X2	X3	X4	X	Y
Corrélation de Pearson	,604**	,632**	,610**	,615**	,692**	1
Y Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	117	117	117	117	117	117

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

Régression

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,604 ^a	,365	,360	,77464

a. Valeurs prédites : (constantes), X1

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	39,676	1	39,676	66,119	,000 ^b
1 Résidu	69,007	115	,600		
Total	108,683	116			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,649	,249		6,627	,000
1 X1	,534	,066	,604	8,131	,000

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,632 ^a	,400	,395	,75311

a. Valeurs prédites : (constantes), X2

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	43,457	1	43,457	76,620	,000 ^b
1 Résidu	65,226	115	,567		
Total	108,683	116			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,487	,250		5,954	,000

X2	,591	,068	,632	8,753	,000
----	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,610 ^a	,373	,367	,76998

a. Valeurs prédites : (constantes), X3

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	40,502	1	40,502	68,315	,000 ^b
1 Résidu	68,181	115	,593		
Total	108,683	116			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,535	,258		5,949	,000
1 X3	,578	,070	,610	8,265	,000

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,615 ^a	,378	,372	,76685

a. Valeurs prédites : (constantes), X4

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	41,056	1	41,056	69,815	,000 ^b
1 Résidu	67,627	115	,588		
Total	108,683	116			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,450	,265		5,466	,000
X4	,614	,074	,615	8,356	,000

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,699 ^a	,488	,470	,70488

a. Valeurs prédites : (constantes), X4, X1, X3, X2

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	53,035	4	13,259	26,685	,000 ^b
	Résidu	55,648	112	,497		
	Total	108,683	116			

a. Variable dépendante : Y

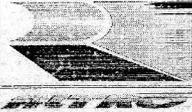
b. Valeurs prédites : (constantes), X4, X1, X3, X2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,923	,267		3,461	,001
X1	,212	,106	,240	1,997	,048
X2	,136	,150	,145	,908	,366
X3	,095	,129	,100	,738	,462
X4	,309	,099	,310	3,116	,002

a. Variable dépendante : Y

الوثائق المقدمة من المؤسسة

	PS 02 – Suivre et évaluer le climat social Version 02 du 01/04/2018		
ENQUETE SUR LE CLIMAT SOCIAL		استبيان حول الجو الاجتماعي	

Enquête sur la satisfaction du salarié dans sa vie professionnelle

استمارة حول إرضاء العامل حول حياته المهنية

المكان		التاريخ	المنصب	الجنس
			إطار <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> تنفيذ <input type="checkbox"/>	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
الإجابات		المحور		
لا	نعم	الأسئلة		
		هل تحسون بالانتماء و الفخر بالعمل لهاته المؤسسة ؟		
		هل ترون ان هناك تغيير للأحسن داخل المؤسسة ؟		
		هل انتم علي علم بالظروف التي تمر بها المؤسسة ؟		
		هل تعتبرون انكم تعملون في مجموعة و بروح تشاركية ؟		
		هل تحسون بقلق أو ضغط عند أداء عملكم ؟		
		هل تعبرون بحرية عن آراءكم المتعلقة بأداء العمل و هل تم أخذها بعين الاعتبار؟		
		هل يولي المسؤولون المسامحة لاشغالاتكم؟		
		هل انتم على استعداد للعمل بعد الساعات العادية في حالة الضرورة ؟		
		هل لديكم الاحساس بالاعتراف بما تقدمونه من طرف مسؤولكم ؟		
		هل ظروف العمل مناسبة لاداء مهامكم ؟		
		أعمالك ومهامك هل هي واضحة ومحددة ؟		
		كيف تقيمون اجرکم مقارنة بالعمل المنجز ؟		
		هل تعلمون محتوى واجراءات القانون الداخلي و الاتفاقية الجماعية ؟		
		هل كمية العمل المطلوبة منكم تتناسب مع وقت العمل؟		
		هل انتم مرتاحون بظروف الإقامة في قواعد الحياة ؟		
		هل ينخرط العمال بكل حرية في الهيئات النقابية دون ضغط أو تمييز ؟		
		هل ترون ان ممثلي العمال لديهم الكفاءة اللازمة لنقل اشغالكم؟		
		هل طريقة انتخاب ممثلي العمال شفافة و نزيهة؟		
		هل يقوم للنقائبيون بممارسة عملهم بكل اريحية ؟		
		هل تؤخذ اشغالاتكم من طرف ممثلي العمال بعين الاعتبار؟		
		هل تم تحسيسكم حول الوقاية و الامن المتعلقة بالمنصب ؟		
		هل تم تسليمكم وسائل الامن والوقائية في الوقت المناسب ؟		
		هل انتم مزودون بالمعلومات الكافية حول مخاطر منصب العمل ؟		
		هل اجتزتم الفحوصات الطبية الدورية ؟		
		هل هناك مسعفين في مكان عملكم ؟		
		هل هناك الملصقات اللازمة المتعلقة بإندار الاخطار والحالات الإستعجالية ؟		
		هل لديكم ملاحظات او اقتراحات او تعليقات اخرى تقدمونها*		

Merci pour votre collaboration ! شكرا على التعاون معنا

N°	Intitulé des actions de formation	Organismes	Effectif concerné				Date	Lieu de la formation.	Cout HT	Cout TTC
			C	M	E	Total				
01	L'approche processus 2 ^{ème} groupe	I.S.G.A / Annaba	16	0	0	16	Du 07.01.2018 Au 11.01.2018	Siege social / Skikda	263 450,00	/
02	La loi de Finance 2018	I.S.G.A / Annaba	10	0	0	10	Du 06.02.2018 Au 07.02.2018	Siege social / Skikda	255 350,00	/
03	Les Nouvelles dispositions de la loi de finances	Groupe GITRAMA	1	0	0	01	le 29.01.2018	Siege groupe GITRAMA	/	/
04	Chef de Poste Carrières	EMA El Abed	2	0	0	02	Du 18.02.2018 Au 05.04.2018	Ecole des Mines El Abed / Temcen	366 972,48	400 000,00
05	La relation de Travail	Inspection de Travail Wlilaya de Skikda	0	1	15	16	le 22.02.2018	Etablissement des jeunes /Skikda	/	/
06	L'exercice du droit Syndical	I.S.G.A / Annaba	1	0	14	15	Du 25.02.2018 Au 01.03.2018	Siege social / Skikda	404 550,00	/
07	Formation des Auditeurs Qualité	I.S.G.A / Annaba (Accompagnement)	13	1	0	14	Du 27.03.2018 Au 02.04.2018	Siege social / Skikda	244 950,00	/
08	Le Systeme Comptable et Financier	I.S.G.A / Annaba	09	0	02	11	M1 : du 18.03.2018 au 21.03.2018	Siege social / Skikda	214 962,50	/
Total			52	2	31	85	TOTAL HT		1 750 234,98	

BILAN DE FORMATION 2^{ème} Trimestre __ 2018

N°	Intitulé des actions de formation	Organismes	Effectif concerné				Date	Lieu de la formation.	Cout HT	Cout TTC
			C	M	E	Total				
01	Les techniques des pneus	EDL Pneus /Bejaia	2	2	4	08	le 04.04.2018	Siege social / Skikda	/	
02	Le Systeme Comptable et Financier « 3 Modules »	I.S.G.A / Annaba	9	0	2	11	M2 : du 15.04.2018 au 18.04.2018 M3 : du 06.05.2018 au 09.05.2018 M4 : du 24.06.2018 au 27.06.2018	Siege social / Skikda	644 887,50	
03	Conducteur d'engins	Centre de formation SONATRO /Alger	0	0	8	08	Du 06.05.2018 Au 10.05.2018	SONATRO/Alger	400 000,00	
04	CHS	I.S.G.A / Annaba	6	2	5	13	Du 24.06.2018 Au 28.06.2018	Siege social / Skikda	262 450,00	
05	AUTOCAD	Centre de formation SONATRO /Alger	2	2	0	04	Du 30.06.2018 Au 03.07.2018	SONATRO/Alger	304 000,00	
Total			19	6	19	44	TOTAL HT		1 611 337,50	

Commentaire

L'écart constate entre les prévisions et les réalisations en matière de cout est plus au mois relatif aux réalisations du 2^{ème} trimestre 2018 en termes d'actions, il est constatés que seulement 05 actions ont été réalisées sur 06 programmées

BILAN DE FORMATION 3^{eme} Trimestre _ 2018

N°	Intitulé des actions de formation	Organismes	Effectif concerné				Date	Lieu de la formation.	Cout HT	Cout TTC
			C	M	E	Total				
01	Groupe Electrogène	AMIMER ENERGIE	8	0	0	8	Du 01.07.2018 Au 04.07.2018	Siege social / Skikda	35 400,00	
02	Savoir Elaborer et Contrôler les Budgets	I.S.G.A / Annaba	18	4	1	23	G1 : du 08.07.2018 au 11.07.2018 G2 : du 05.08.2018 au 08.08.2018	Siege social / Skikda	520 100,00	
03	COVADIS	Centre de formation SONATRO /Alger	3	1	0	4	Du 08.07.2018 Au 12.07.2018	SONATRO/Alger	380 000,00	
04	La Sensibilisation a La qualité	I.S.G.A / Annaba	22	0	0	22	G1 : du 01.08.2018 G2 : au 02.08.2018	Siege social / Skikda	99 060,00	
05	Entretien et Evaluation des compétences	I.S.G.A / Annaba	13	0	0	13	Du 12.08.2018 Au 16.08.2018	Siege social / Skikda	321 000,00	
06	Formation pour l'Obtention du Brevet Professionnel de Conduite	SNTR Formation Séif	0	0	19	19	G1 Du 25.08.2018 Au 06.09.2018	Siege Social SNTR Séif	1 625 903,60	
07	Essai sur les granulats	Centre de formation SONATRO /Alger	3	0	0	3	Du 23.09.2018 Au 27.09.2018	SONATRO/Alger	157 500,00	
08	Le contrôle de Gestion	I.S.G.A / Annaba	12	1	1	14	Du 16.09.2018 Au 19.09.2018	Siege social / Skikda	258 000,00	
09	Clôture des Projets de Jumelage Institutionnel	MTP	1	0	0	1	Journée du 17.09.2018	Cercle Nationale de l'armée - Alger	/	

10	Formation pour l'Obtention du Brevet Professionnel de Conduite	SNTR Formation Sétif	0	0	15	15	G2 Du 22.09.2018 Au 04.10.2018	Siege Social SNTR Sétif	1 657 266,00			
11	Essai sur les Sols	Centre de formation SONATRO /Alger	3	0	0	3	Du 23.09.2018 Au 27.09.2018	SONATRO/Alger	157 500,00			
12	Méthodologie de détection des pannes	I.S.G.A / Annaba	0	1	8	9	Du 30.09.2018 Au 03.10.2018	Siege social / Skikda	251 300,00			
Total							80	7	44	134	TOTAL HT	5 463 029,60

Commentaire :

Le 3^{ème} trimestre 2018 ont à remarquer que les réalisations en matière de cout est plus supérieur aux objectifs, en termes d'actions il est constaté que 12 actions ont été réalisées par rapport aux objectifs.

BILAN DE FORMATION 4^{eme} Trimestre _ 2018

N°	Intitulé des actions de formation	Organismes	Effectif concerné				Date	Lieu de la formation.	Cout HT	Cout TTC
			C	M	E	Total				
01	Formation pour l'Obtention du Brevet Professionnel de Conduite	SNTR Formation Sétif	0	0	15	15	G3 Du 06.10.2018 Au 18.10.2018	Siège Social SNTR Sétif	2 041 266,00	/
02	Sculli Lindiag	UMD / ENMTP	5	0	0	5	Du 29.12.2018 Au 31.12.2018	UMD / ENMTP Berrahal - Annaba	/	/
Total									2 041 266,00	

Commentaire :

Le 4^{eme} trimestre 2018, on a réalisé 2 actions, cela veut dire qu'on a même pas réalisé la moitié des actions prévus parce que on s'est basé sur la formation des chauffeurs .qui se d »roule sur des espaces louer qui coute un peu cher

المعلق 6