

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الاعمال

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي في مؤسسة بريد الجزائر

–غليزان–

**The Role of organizational culture in Enhancing Creative Behavior in Algeria post-Relizane-**

من إعداد الطالبتين:

شاقور منال

تواتي سارة

تحت إشراف:

د. دربالي سهام

أعضاء لجنة المناقشة:

د. بن زعمة سليمة

د. دربالي سهام

د. عمامرة نبيلة

أستاذة محاضرة –أ–

أستاذة محاضرة –أ–

أستاذة مساعدة –أ–

جامعة غليزان

جامعة غليزان

جامعة غليزان

رئيسا

مشرفا

مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

نتوجه بأول شكر الى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي ونشكره

عز وجل شكرمن يطمع في المزيد مصداقا لقوله تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم )

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عزوجل، نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذة

المشرفة "دربالي سهام" على خدماتها ودعمها وتوجيهاتها، والتي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة، فجزاها الله عني خيرا ورعاها وأنار دربها.

في الأخير نتمنى لكافة زملائنا وزميلاتنا في تخصص إدارة أعمال دفعة 2024 التوفيق في حياتهم المهنية والاجتماعية بإذن الله

## الإهداء

بادئ ذي بدء أحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني في إنجاز هذا البحث الذي هو ثمرة سنوات عديدة من مشواري الدراسي وأقدم شكري:

إلى التي كانت لي في "الدنيا مفتاح وفي الآخرة مصباح كشجرة المسك والتفاح" التي لم اكتفي بمنحها وذكرها ووصفها غمرتني بخنائها وعطفها الى من صارت الليالي من سلكت الدروب الألم لتوفر لي درب الأمل وتحملت وخزات أشواك الحزن لاقطفه انا الورود الفرح والياسمين اليك يا اطيب روعي أمي "أطال الله في عمرها"

الا ما لا تحلو الحياة بدونهما وكان العدم مصيري لولا وجودها الى من قال فيهما الخالق لانبوع الرحمة والحب والامل والحياة أنحني فقط سيد اهدي كلمات هذا العمل متواضع اليها اليك يا من سكنت الربوع قلب امي الحنونة ابي العزيز حفظهما الله واطال في عمرهما الى احباب قلبي واعز الناس في هذا الوجود الى اخوتي ملاك محمد يوسف امد لهم الله بطول العمر و صديقتي و بنت خالتي ايمان الى اصدقائي الطلبة الذين رافقوني طيلة مشواري الدراسي اهدي ثمرة هذا الجهد والله ولي التوفيق

شاقور منال

## الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام (وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا لا الطريق كان مخوفًا بالتسهيلات لكني فعلتها  
فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلة وكرمة .

اهدي تخرجي إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار والدي رحمه الله نسال أن يجعل  
الله قبره روح وريحان وجنات النعيم .

إلى المرأة التي جعلت مني فتاة طموحة وسهلت علي الصعاب بدعائها الخفي إلى القلب الحنون إلى بسمة الحياة  
وسر الوجود إلى بلسم جراحي أمي حفظها الله.

إلى من كانوا لي سندا و داعمين و مشجعين دائما إلى من غمروني بالحب و التوجيه إلى إخوتي حفظهم الله.

إلى صديقة السنين و صاحبة الشدائد وملهمة نجاحي إلى من لا تحبطني و تؤمن بشجاعي إلى صديقة العمر نحاد  
حفظها الله.

نواي سارة

## ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي في مؤسسة بريد الجزائر، فرع غليزان، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الطالبتين على توزيع استبيان على عينة من عمال بريد الجزائر بغليزان، وتمّ استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بمختلف أساليبه لتحليل البيانات المسترجعة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود مستوى جيد من الإدراك لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لأبعاد الثقافة التنظيمية، وكذلك وجود مستوى جيد من الممارسات التي تدعم وتعزز السلوك الإبداعي داخلها. وأظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي في مؤسسة بريد الجزائر، بالإضافة إلى وجود فروقات في مستوى إدراك العاملين لمفهوم السلوك الإبداعي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي والخبرة).

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة تنظيمية، سلوك إبداعي، بريد الجزائر، أصالة، معتقدات تنظيمية.

## **Abstract**

The study aimed to identify the role of organizational culture in promoting creative behavior in the Algeria Postal Corporation, Relizane branch. To achieve this goal, the descriptive analytical approach was used. The two students relied on distributing a questionnaire to a sample of Algeria Postal workers in Relizane, and the statistical analysis program (SPSS) was used. Using various methods to analyze the retrieved data. The study reached several results, the most important of which is the presence of a good level of awareness among employees of the Algeria Postal Corporation about the dimensions of organizational culture, As well as the presence of a good level of practices that support and enhance creative behavior within it. The results also showed that there is an impact of the dimensions of organizational culture in promoting creative behavior in the Algeria Postal Corporation, in addition to the presence of differences in the level of employees' awareness of the concept of creative behavior according to demographic variables (gender, age, educational qualification, job title, and experience).

**Keywords:** Organizational culture, creative behavior, post offices, authenticity, organizational beliefs

فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	الفصل الأول: مقدمة عامة
1	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي
33	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية وتحليل بيانات -مؤسسة بريد الجزائر نموذجاً-
65	الفصل الرابع: خاتمة عامة
69	قائمة المراجع
73	الملاحق

فهرس الجداول

الجدول رقم 1: متغيرات الدراسة .....	د
الجدول رقم 2: درجات مقياس استجابات العاملين .....	39
الجدول رقم 3: معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ .....	41
الجدول رقم 4: التوزيع التكراري للاستجابات حسب الجنس .....	42
الجدول رقم 5: التوزيع التكراري للاستجابات حسب السن .....	44
الجدول رقم 6: التوزيع التكراري لاستجابات حسب المؤهل العلمي .....	45
الجدول رقم 7: التوزيع التكراري للاستجابات تبعا لمسمى الوظيفي .....	47
الجدول رقم 8: التوزيع التكراري للاستجابات تبعا لعدد سنوات الخبرة .....	48
الجدول رقم 9: تحليل مدى الموافقة حول محور الثقافة التنظيمية .....	51
الجدول رقم 10: تحليل مدى الموافقة حول محور السلوك الإبداعي .....	53
الجدول رقم 11: نتائج اختبار الفرضية الأولى .....	56
الجدول رقم 12: نتائج اختبار الفرضية 2 .....	57
الجدول رقم 13: نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي .....	58
الجدول رقم 14: نتائج اختبار الفرضية الثالثة .....	59
الجدول رقم 15: نتائج اختبار الفرضية الرابعة .....	62

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1: نموذج الدراسة..... ج
- الشكل رقم 2: يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية ..... 7
- الشكل رقم 3: يوضح كيفية تكوين الثقافة التنظيمية..... 10
- الشكل رقم 4: يوضح وسائل وطرق الثقافة التنظيمية..... 12
- الشكل رقم 5: يوضح العوامل المؤثرة بالثقافة التنظيمية..... 14
- الشكل رقم 6: يوضح أبعاد السلوك الإبداعي ..... 20
- الشكل رقم 7: الهيكل التنظيمي الإداري لمركز البريد (غليزان)..... 37
- الشكل رقم 8: الدائرة النسبية التالية لتوضيح التوزيع التكراري النسبي لجنس ..... 43
- الشكل رقم 9: الأعمدة البيانية التالي توضح التوزيع التكراري النسبي لسن ..... 45
- الشكل رقم 10: المدرجات التكرارية التالية توضح اتوزيع التكرير النسبي المؤهل العلمي ..... 46
- الشكل رقم 11: دائرة نسبية التالية توضح التوزيع التكراري النسبي لمسمى الوظيفي ..... 48
- الشكل رقم 12: أعمدة بيانية توضح التوزيع التكراري النسبي لعدد سنوات الخبرة..... 49

قائمة الملاحق

74	المحلل رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين
74	المحلل رقم 2: استبيان الدراسة
78	المحلل رقم 3: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى الاستجابة لأبعاد المحاور
81	المحلل رقم 4: اختبار الانحدار والارتباط لقياس الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية الثالثة
83	المحلل رقم 5: اختبار T (One Sample test) الفرضية الأولى
83	المحلل رقم 6: اختبار T (one sample test) الفرضية الثانية
84	المحلل رقم 7: اختبار الانحدار و الارتباط الابعاد الثقافة التنظيمية لقياس الفرضية الثالثة
87	المحلل رقم 8: اختبار T (one sample test) لقياس الفرضية الرابعة

---

# مقدمة عامة

## 1. تمهيد

في ساحة الأعمال المعاصرة حيث تتسارع وتتعدد التحولات والتحديات المستمرة التي تواجه مؤسسات الجزائرية في مسعاها للبقاء والاستمرار والنجاح والتطور في سياق العمل، تعتبر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الجزائرية وضمان استمرارها، إلا أن التغييرات التي تفرضها الساحة الإدارية اليوم وانتشار مفهوم تكنولوجيا المعلومات فرضت على هذه الثقافة خلق علاقات تكاملية مع متغيرات أخرى من أهمها الإبداع كمحرك قادر على تحقيق التميز الفكري والتنافسي للمؤسسات. والثقافة الديناميكية بما تحتويه من قيم، معتقدات، أعراف وتوقعات تنظيمية، تعتبر قاعدة مضيئة لموجهة للسلوك الإبداعي والداعمة للتغيير في طرق أداء العمال والقادرة على تشجيع التفكير المتجدد وربط العامل بالمؤسسة، مما يخلق مناخ مناسب يساعد العاملين على التحرر من القيود التقليدية نحو تبني أفكار جديدة خلاقة ومواكبة لتحديات الانفجار المعرفي والقادرة على تطوير المؤسسات وتحسين أدائها.

## 2. إشكالية البحث: وعلى ضوء ما تقدم يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر

فرع غليزان؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى إدراك العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لأبعاد الثقافة التنظيمية؟
- هل توجد سلوكيات وممارسات إبداعية لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر؟
- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الجزائر؟
- هل توجد فروقات في إدراك العاملين لأبعاد السلوك الإبداعي تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي والخبرة)؟

### 3. فرضيات الدراسة:

ومن أجل دراسة هذا الموضوع قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في مؤسسة بريد الجزائر غليزان.

ولالإجابة عليها والتحقق منها يمكن الاستعانة بالفرضيات الجزئية التالية:

- يوجد مستوى جيد من الإدراك لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لأبعاد الثقافة التنظيمية.
- يوجد مستوى جيد من السلوكيات الإبداعية داخل مؤسسة بريد الجزائر.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة بريد الجزائر
- تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدراك العاملين لأبعاد السلوك الإبداعي تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، والخبرة)

### 4. أسباب اختيار الموضوع:

لقد تطرقنا لهذا الموضوع لعدة أسباب من أهمها:

- تناسب موضوع الدراسة مع التخصص.
- الرغبة في الحصول على معلومات حول هذا الموضوع.
- الرغبة الشخصية في التعرف على الموضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز السلوك الإبداعي في مؤسسة بريد الجزائر.

### 5. أهمية الدراسة:

- تعتبر هذه الدراسة وسيلة يمكن من خلالها تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية للوصول إلى السلوك الإبداعي في العمل، وتقديم الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها تعزيز وتنمية الثقافة التنظيمية في بريد الجزائر.
- تقديم الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها تعزيز وتنمية الثقافة التنظيمية وتقديم نماذج إبداعية في العمل والخروج من الرتابة والروتين القاتل في أداء الأعمال المختلفة في بريد الجزائر بغليزان.
- تساهم الدراسة في تقديم نظرة استشرافية ومستقبلية لانطلاق نحو عمل وسلوك إبداعي يمكن من خلاله تقديم نموذج يحتذى به في مجال تقديم الخدمات المصرفية.

## 6. أهداف الدراسة:

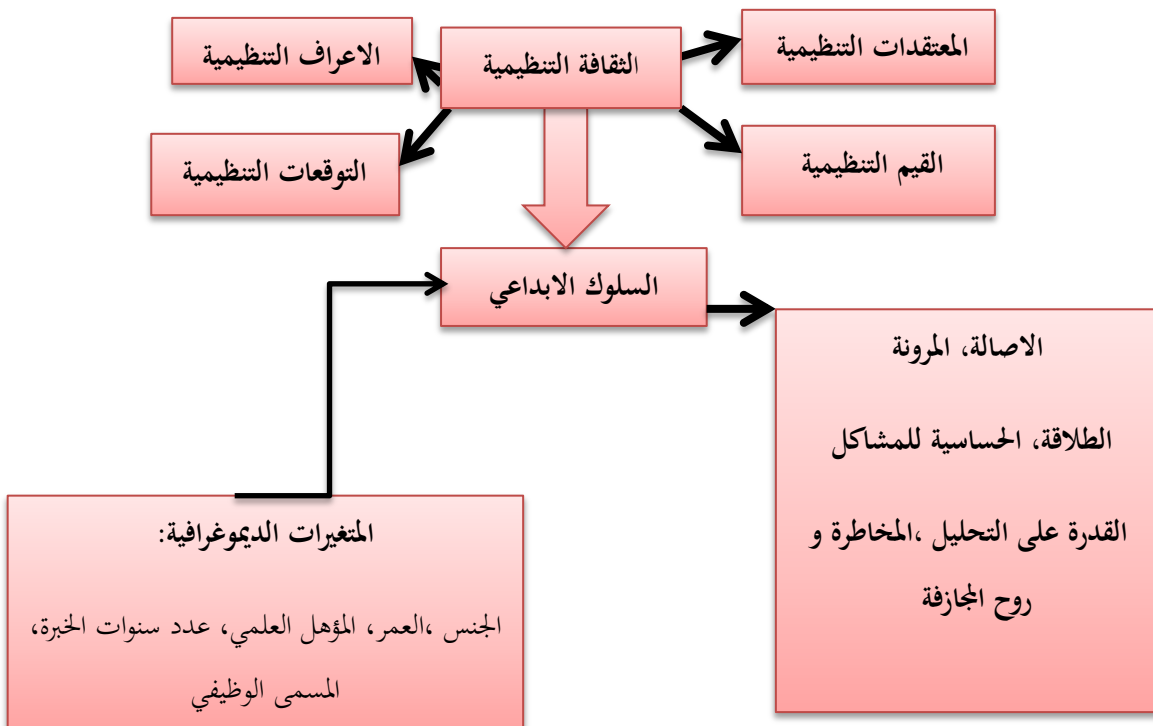
- التعرف على مدى الالتزام بمعايير وعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية).
- معرفة واقع السلوك الإبداعي في بريد الجزائر غليزان.
- التعرف على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي.
- الكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي بريد الجزائر غليزان.

## 7. حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي في بريد الجزائر.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة من 2024/02/02 إلى 2024/02/16.
- الحدود المكانية: بريد الجزائر غليزان (42مسكن).
- الحدود البشرية: تتحدد الحدود البشرية لهذه الدراسة بالعاملين في بريد الجزائر فرع غليزان.

## 8. نموذج الدراسة:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 9. متغيرات الدراسة:

الجدول رقم 1: متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل
<p><b>السلوك الإبداعي</b></p> <p>ويتكون هذا المتغير من عدة عناصر ستكون محور الدراسة الحالية، حيث تتمثل عناصر المتغير التابع في التالي - :الأصالة - المرونة - الطلاقة والقدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - المخاطرة وروح المجازفة</p>	<p><b>الثقافة التنظيمية</b></p> <p>القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية.</p>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على دراسات السابقة

## 10. منهج الدراسة:

كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالأستبيان، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي، الذي نراه ملما بكل ما ذكرنا سابقا، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث. كما استخدمت الطالبات الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

## 11. خطة الدراسة:

هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف دور ثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي، لذلك ستركز الدراسة في بدايتها على توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها، وفهم خصائصها وأبعادها المختلفة، والعوامل التي تؤثر على تشكيلها وتطورها، بما في ذلك أنواعها المختلفة ووظائفها الأساسية داخل المنظمات. بعد ذلك، ستركز الدراسة على فهم مفهوم السلوك الإبداعي وأهميته في سياق العمل التنظيمي، مع تحليل عناصره وخصائصه ومستوياته وأبعاده المختلفة. سيتم تحديد المعوقات والعوامل المؤثرة في تطوير السلوك الإبداعي داخل المنظمات، بالإضافة إلى التركيز على كيفية تأثير ثقافة التنظيمية على تطوير السلوك الإبداعي وذلك باستخدام الاستبيان ستهدف عينة من عاملين في مؤسسة بريد الجزائر غليزان (42مسكن).

## الفصل الأول

---

الإطار النظري والدراسات السابقة

حول الثقافة التنظيمية والسلوك

الإبداعي

## 1. تمهيد:

يتناول هذا الفصل مفهوم الثقافة التنظيمية، من حيث أهميتها وخصائصها وعناصرها ومكوناتها، ووظائفها وكيفية تكوين ثقافة تنظيمية قوية والعوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية، وكذلك مفهوم السلوك الإبداعي من حيث أهميته وخصائصه وأنواعه ومستوياته والمعوقات والعوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى الحديث عن علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك .

أصبحت الثقافة اليوم في شتى مجالات الحياة لا يمكن الاستغناء عنها لأنها مكون أساسي لأي مجتمع سواء كان بيئة عمل أو حياة اجتماعية، لأن الثقافة تعبر عن القيم والعادات والتقاليد السائدة في أي بيئة كانت، وتعتبر نتاج التفاعلات التي تحدث بين أفراد أو أعضاء هذا المجتمع بطريقة غير رسمية من قيمهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم في بيئة هذا المجتمع، وتمثل الثقافة التنظيمية الإطار العام للمنظمة القوية والناجحة التي تسعى بكل جهد وعطاء من أجل إيجاد توافق بين ثقافة المنظمة وثقافة الأفراد العاملين في تلك منظمة، وتعمل المنظمات في بيئة ديناميكية ومتغيرة، ولمواجهة التغيرات المستمرة والمتسارعة ينبغي تعزيز السلوك الإبداعي داخل المنظمة لأنه أمر ضروريًا لمواجهة التحديات المتسارعة، كما أن التكامل بين السلوك الإبداعي والثقافة التنظيمية يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة رضا العاملين.

## 2. ماهية الثقافة التنظيمية:

تعبر الثقافة التنظيمية عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الافراد وللأداء لكلي لمنظمة، إذ أن تماسك الثقافة في المنظمة أثبت بأنها المحدد الرئيسي للنجاح.

ومن أجل فهم ماهية الثقافة التنظيمية بشكل جيد، سوف نتطرق في هذا الجزء إلى دراسة العناصر التالية: تعريفها، أهميتها، خصائص، أبعاد، أنواع، الوظائف الأساسية، تكوين الثقافة التنظيمية، وسائل وطرق انتقال الثقافة التنظيمية، العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

## 1.2 تعريف الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافات الحالة السائدة للمجتمعات والتي ترسخت لديه خلال فترات زمنية متتالية حتى أصبحت تمثل السلوك الذي يمارسه الأفراد داخل تلك المجتمعات، لذا نرى أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به لأنها خرجت من قيمه و معتقداته وأفكاره وأعرافه، وهذا ينطبق على المنظمات والمؤسسات التي هي جزء من المجتمع الذي تعمل فيه وهذا حتما سيؤدي الى التعدد والتنوع في الثقافات التنظيمية. وقد تعددت التعريفات التي نالها مفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل القيم السياسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، وقد اهتم خبراء علم الإدارة بهذا المفهوم فكانت التعريفات التالية:

— **عرفها whleen:** بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها".

(whleenp, 2004, p. 327)

— **كما عرفها shein:** "في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة: «بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".

(shein, 2006, p. 425)

- و عرفها **مُجد القروي**: " بأنها تشير إلى منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن و تصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضو فيه". (القروي، 2007، صفحة 47)
- و عرفها **الفرّاج**: "مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها الأفراد الجدد، أي أن الثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة". (الفرّاج، 2011، صفحة 157)
- وتعرف "موسوعة الإدارة الإلكترونية **wikipedia**" الثقافة التنظيمية بأنها مجموع القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد و الجماعات داخل المنظمة" ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة". (العميان، 2005، صفحة 311)

ومن هنا نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن جميع مدخلات العملية الإدارية الحديثة التي تعمل على تخرج بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المدخلات تشمل: (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات لتنظيمية، الأعراف التنظيمية وغيرها).

## 2.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

يتحدث الكثير من الناس عن الثقافة دون وعي علمي لمعناها وضرورتها الاجتماعية والتاريخية وإن ارتقاء حياة الإنسان في شتى المجتمعات وعلى مدى التاريخ رهن تنوع الثقافات وتفاعلها، أما الثقافة التنظيمية فهي قائمة في كل المنظمات إذ ال يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، وتشكل المنظمات ثقافتها بناء على طبيعة عملها و إجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق وتتحول مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة. (الفرّاج، 2011، صفحة 98)

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات فيما يلي:

- تعمل على جعل سلوك الفرد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر. (العميان، 2010، الصفحات 313-314)
  - تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه. (العميان، 2010، صفحة 314)
  - تساعد في التنبؤ لسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد وعندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. (العميان، 2010، صفحة 314)
  - الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء. (الرب، 2010، صفحة 508)
  - تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات. (العبادلة، 2003، صفحة 55)
- ومن هنا نرى أنا أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة والفرد فإنها تشكل روح التوافق بين بيئة العمل وراحة العاملين داخل المنظمة إذا كان هناك انسجام ومعرفة لثقافة المنظمة منقبل العاملين والتي تصبح جزءا من ثقافتهم وهذا يؤدي إلى تعزيز قوة الانتماء والولاء للمنظمة التي ينتمي إليها، وبالتالي تستطيع المنظمة أن تحقق الأهداف المنشودة لها وللعاملين في المنظمة وكذلك تضمن الاستقرار في البيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعلاقة التنظيمية بين العاملين وتستطيع أن تواكب كل التطورات والتغيرات التي تحصل في بيئة العمل.

### 3.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

يذكر (أبوبكر، 2005، صفحة 407) بعض خصائص الثقافة التنظيمية أنها:

- نظام مركب: في خليط من الثقافات داخل المنظمة تختلف باختلاف الأفراد المرتبطين بتلك الثقافات.
- نظام متكامل: حيث الانسجام بين العناصر داخل المنظمة لتكوين نظام واحد يجمع الجميع.
- نظام متطور ومتغير: حيث التغيير تمشيا مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

– **نظام مرن:** يتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة. ومما سبق يتضح لنا أن خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات ليست موحدة ولا يوجد نموذج موحد يتم العمل بموجبه في أي منظمة، وهذا يبقى حسب كل منظمة وطبيعة عملها وهيكلها التنظيمي وكذلك ثقافة الأفراد العاملين فيها، لذا نرى أن الاختلاف في تلك الخصائص جاء من باب التيسير على المنظمات في تكوين ثقافتها الخاصة بما ينسجم مع كافة أبعاد تلك المنظمات.

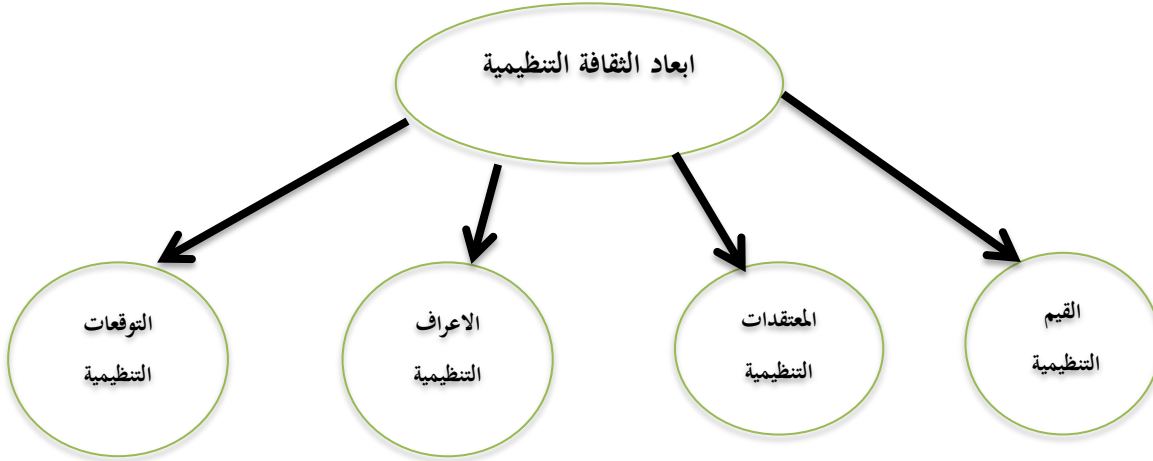
#### 4.2 أبعاد الثقافة التنظيمية:

تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات الأهمية، أبرزها ما يلي:

- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ. (العميان، 2002، صفحة 312) أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين. (المدهون والجزاري، 1995، صفحة 399)
- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (العميان، 2010، صفحة 313)
- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع. (العميان، 2010، صفحة 313)
- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. (المدهون والجزاري، 1995، صفحة 401)
- **السياسات والإجراءات:** تسمى القواعد والإجراءات في كثير من المنظمات بالسياسات والإجراءات وهو ما سنسير عليه في هذه الحقيبة والسياسة هي تصريح بالنية اتجاه عمل معين وهي عبارة عن تصريح أو بيان

بالإجراءات التي تنوي المنظمة اتخاذها حيال أمر معين أما الإجراءات فهي الخطوات العملية المطلوب اتباعها لتنفيذ هذه السياسة. (مصطفى، 2009، صفحة 201)

الشكل رقم 2: يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: (العميان، 2005) (بتصرف الطالبين)

## 5.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

يعد التنوع الثقافي أحد أهم عناصر الصور المرنة في مجال إدارة الأعمال، حيث يتيح للمنظمات فرصة الاندماج والتكيف بسلاسة مع بيئاتها المتغيرة. فالتنوع الثقافي يسمح للمؤسسات بضبط وتشكيل ثقافتها التنظيمية وفقاً لقيمها الخاصة، ومعتقداتها. يتباين هذا التنوع بين منظمة وأخرى، وحتى داخل المؤسسات نفسها، مما يجعلها تتمتع بطابع فريد ومتنوع:

— **الثقافة البيروقراطية:** وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل والوحدات التي يتم فيها تنسيق يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم الثقافة بكون منظماً على التحكم والالتزام. (الشلوي، 2005، صفحة 27)

— **الثقافة المساندة:** تتميز الصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو من الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة. (الشلوي، 2005، صفحة 27)

- الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. (الشلوي، 2005، صفحة 27)
- الثقافة القوية: تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية والجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات. (فخار، 2012، صفحة 9)
- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي ال يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة وال تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، هذا مما يؤدي بالمنظمة إلى افتقار التمسك بالقيم والعادات والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها، كما أن الأفراد يسرون في طريق مبهم غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة. (السكرانة، 2011، صفحة 341)

وبالتالي فإن تنوع الثقافات أمر مهم وحتمي لنجاح أي منظمة تريد تحقيق منسوب عالي في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل أروقة المنظمة ولا يكون ذلك الا من خلال القدرة على الدمج والتنوع في الثقافات للحصول على ثقافة تنظيمية تحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها في آن واحد من أجل الاستمرارية والتطور والتقدم ومواكبة ومنافسة المنظمات الأخرى في بيئة العمل الخارجية. كثير من المنظمات التي كانت قوية وأصبحت اليوم في الماضي كان السبب وراء ذلك هو ثقافة تلك المنظمات التي ال تلبى الحد الأدنى من متطلبات المنظمة والأفراد العاملين فيها وعدم القدرة على بلورة ثقافة تنظيمية سليمة تواكب التقدم والتطور في العصر الحديث ومثال ذلك شركة نوكيا العالمية وغيرها من الشركات التي أصبحت من الماضي فقط.

## 6.2 الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة وذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل اعتماد على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف. (الحسني، 2000، صفحة 58) فهي تؤدي عدة وظائف مهمة ومن أهم الوظائف التي تقدمها الثقافة التنظيمية كما يلي:

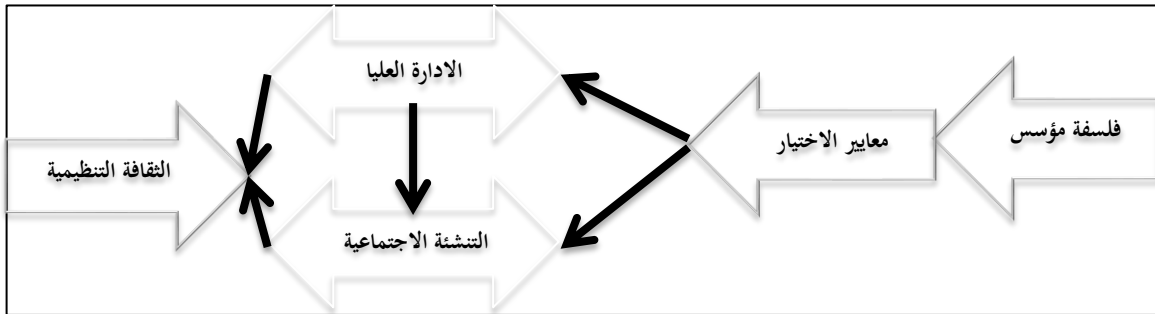
- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك. (الحسني، 2000، صفحة 58)

- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك. (الحسني، 2000، صفحة 58)
  - تسهل الالتزام الجماعي حيث إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة. (حرير، 2004، صفحة 330)
  - تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة. (حرير، 2004، صفحة 330)
  - خلق الالتزام برسالة الشركة ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة، بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم. (جرينبرج، 2004، صفحة 630).
  - تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة للموظفين ، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد الجدد، أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا بوضوح ما ينبغي قوله أو فعله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت. (جرينبرج، 2004، صفحة 630)
- 7.2 تكوين الثقافة التنظيمية:**

- إذا أردت أي منظمة تكوين الثقافة الخاصة بها البد لها من استخدام الطرق والوسائل والأساليب المناسبة في تكوين تلك الثقافة حيث يمكن تلخيص تلك الطرق والوسائل والأساليب على النحو التالي:
- **اختيار الموظفين:** عملية اختيار الموظف تقوم به المنظمة ضمن حاجتها للأفراد للقيام بالأعمال والمهام ويتم ذلك عبر وضع شروط تراعي مجموعة من المعايير (المؤهل العلمي، الخبرة، السمات الشخصية) وما يفيد هو مدى مساهمة اختيار الموظف في تشكيل ثقافة المنظمة وخاصة ما يتعلق بالسمات الشخصية وتوافقها مع ثقافة المنظمة ، حيث يمكن للمنظمة التعرف من خلالها على أفرادها والصفات والسمات التي يشتركون بها والأنماط السلوكية التي يتصفون بها، وبدوره يساعد ذلك على عملية الانسجام والتوافق بين الموظفين بعضهم بعض ، بينهم وبين الإدارة العليا. (الطراونة، 2012، صفحة 98)

- **الممارسات الإدارية:** من خلال الممارسات الإدارية التي تمارس داخل المنظمة من قبل الإدارة العليا يمكن أن تتضح تلك الثقافة، بحيث هل تتوافق مع ما هو مرفوع وشعارات ومبادئ وقيم أم هي عبارة عن شعارات ليس لها أثر على أرض الواقع ويندرج تحت ذلك المكافأة والحوافز والترقيات والشفافية والنزاهة والمصدقية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (القرويتي، 2000، صفحة 164)
- **التنشئة والتطبيع:** ويقصد بالتطبيع هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة فالعاملون الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة. (الفريجات، 2009، صفحة 286)
- **القصص والطقوس والرموز والمفردات:** تمثل تلك المفردات للموظفين أثر كبير في تكوين الثقافة التنظيمية فللقصص عنصر الاقتداء والمثل الأعلى، وللطقوس الحرص على العادات والتقاليد المتداولة منذ القدم وإحياء العنصر الإنساني من التماسك والانسجام، وللرموز الاقتداء بالسلوك والصفات والسمات، فهي وخليط من المفاهيم التي تكون ثقافة ناضجة وواعية للموظف في المنظمة. (الطراونة، 2012، صفحة 297)
- **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة ببحر المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكان كل منظمة أن تجد لها مكان مناسباً في الصناعة أو السوق الذي تتعامل فيه. (جرينبرج، 2004، صفحة 638)

الشكل رقم 3: يوضح كيفية تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر: (ماجدة، 2003) (بتصرف الطالبتين)

## 8.2 وسائل وطرق انتقال الثقافة التنظيمية:

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة ومن حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة ولكل ثقافة منظمته عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر. (حریم، 2004، صفحة 332)

- **الأبطال:** وهم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا بارزا ونموذجا في الأداء لباقي الأعضاء المنظمة. (حریم، 2004، صفحة 332)

- **القصص:** هي روايات الأحداث في الماضي وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها. (حریم، 2004، صفحة 332)

- **الرموز:** تعتمد المنظمات كثيرا على الرموز، تلك الأشياء التي تقوم أكثر مما تراه العين لأنها أشياء تتضمن معنى أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، مثل المباني الضخمة لتوحي بأنها شركة ضخمة مستقرة لها مكائنها في السوق، ومثل الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها، ومثل الرسوم التي تظهر ما حصلت عليه من جوائز وشهادات تقديرية وصور تذكارية لتظهر بأنها شركات تسعى إلى تحقيق النجاح. (العاجز، 2011، صفحة 145)

- **اللغة:** هي صيغة معينة أو أسلوب معين تلجأ إليه المجموعة أو الأفراد عن طريق الأصوات أو الكتابة لإيصال المعاني بين بعضهم البعض واللغة هي نظام متعلم ومتفق عليه بشكل عام يستعمل للتعبير عن التجارب والخبرات في المجتمع الثقافي. (الجالب، 2011، صفحة 619)

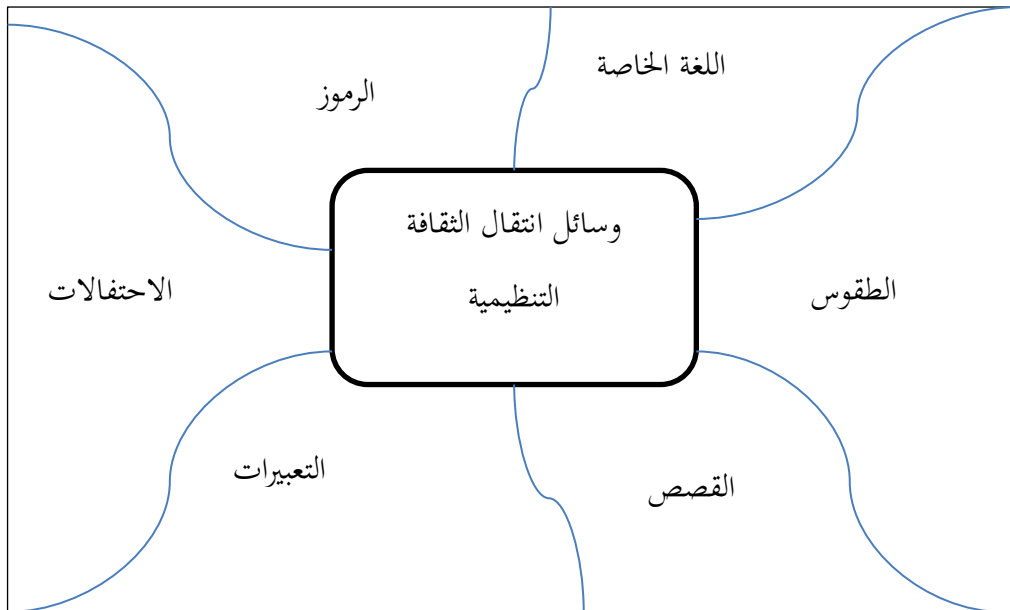
- **الاحتفالات:** تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفال بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة، والتي تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين. (جرينبرج، 2004، صفحة 641)

- البيئة المادية: وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، تتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات الملصقة على الجدران. (عكاشة، 2008، صفحة 22)

- النكتة: تكشف النكات التي تروى داخل المنظمة عن رسائل مهمة عن ثقافتها ذلك إن النكات التي تروى عن ثقافة الآخرين تضع الحدود بين أعضاء المنظمة والافراد الخارجيين، كما إنها تعزز الشعور بالتوحد مع المنظمة. (الجالب، 2011، صفحة 615)

- الطقوس: وتمارس في مناسبات خاصة وعلى النحو الذي يعزز من توافر قيما معينة أو عالقات معينة داخل المنظمة كحفلات التعارف أو الوداع أو حفلات المقامة إذا ما رزق أحد أفراد المنظمة بمولود أو حفلات زفاف وغيره. (الجالب، 2011، صفحة 618)

الشكل رقم 4: يوضح وسائل وطرق الثقافة التنظيمية

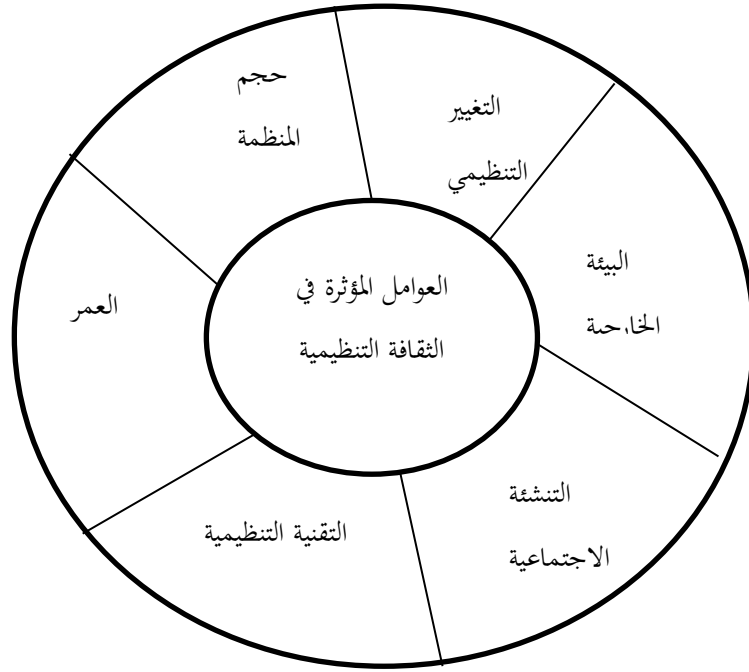


المصدر: (جرينبرج، 2004) (بتصرف الطالبتان)

## 9.2 العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

- ويذكر (Bylestal، 2012) كما أوردها السواط والعتيبي (العتيبي، 60-61) بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل وهي على النحو التالي:
- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظاهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة ووظيفيا.
  - **العمر التنظيمي:** غالبا ما يكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر من مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لاتزال في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية
  - **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة التنظيمية مشتركة، كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء .
  - **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية التي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
  - **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه مثل الترك للعمل مثال، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يصعب احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة.
  - **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم أو المنظمة الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة مميز.

الشكل رقم 5: يوضح العوامل المؤثرة بالثقافة التنظيمية



المصدر: (ماجد، 2003) (بتصرف الطالبين).

### 3. مفهوم الإبداع:

تعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية و العلمية وتنوع الآراء عند العلماء والباحثون، ومن بين هذه التعاريف نجد:

- يرى كل من (القريوتي، 2011، صفحة 35) أن الإبداع هو: ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الظواهر والأشياء بأساليب جديدة.
- كما عرفه (الصيفي، 2007، صفحة 35) على أنه: القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة معينة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد .
- ومن وجهة نظر (درويش، 2006) فإن الإبداع هو: العملية التي يبرز فيها الشخص عندما يواجه مواقف تثير انفعاله ويعيشها بعمق، ثم يستجيب لها بطريقة فريدة تختلف عن ردود الفعل الأخرى، حيث تتضمن هذه العملية إبداعاً فريداً يمكن أن يتجلى في منتجات أو خدمات أو تقنيات جديدة، بالإضافة إلى عمليات إدارية جديدة، وتشمل أيضاً الفكر القيادي الذي يتمثل في طرح أفكار جديدة.

- أما (عساف، 1995، صفحة 31) فيرى أن الإبداع: "هو أن يكون للفرد سمات المخاطرة، الاستقلال، المثابرة، الانفتاح وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية، الأصالة، المرونة".
- في حين نجد أن (Olila، 2012) ذكر أن الإبداع هو: "القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد".

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإبداع هو تلك الفكرة التي تطورت وتجددت على أساس أنها السلعة أو الخدمة التي ظهرت بأسلوب جديد غير مألوف.

### 1.3 السلوك الإبداعي:

السلوك الإبداعي هو مصطلح يحتوي على أمرين مهمين وهو السلوك الذي يكون سابقاً للعمل الإبداعي إذ انه يتميز بأنه سلوك يمارسه الفرد من قبل الوصول للإبداع من خلال مقومات وقدرات تختلف من شخص لآخر ويصبح هذا السلوك يمارس من قبل الأفراد بخبرة و مهنية لذلك السلوك الإبداعي مهم لا يمكن الحديث عن المنظمة تعمل في المجتمع تقدم له خدمات وسلع ولا تهتم بموضوع السلوك الإبداعي للعاملين فيها، وإلا تصبح هذه المؤسسات والمنظمات مجرد اسم في الواقع وربما بعد فترة من الزمن تتلاشى وتختفي من المجتمع بسبب عدم ممارستها السلوك الإبداعي و التطور و التقدم و الحداثة حسب المتغيرات و الظروف التي تطرأ على المجتمع الذي تعمل فيه.

- كما عرفه (السالم، 2005، صفحة 100) هو: التصرف أو السلوك المميز الذي يمارسه أفراد أو جماعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ انه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعياً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة.
- السلوك الإبداعي هو الفعل الذي يسبق الإبداع، وبالتالي فهو ليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، إنما ينبغي أن يمثل الاتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل منظمة أعمال تسعى للإبداع والابتكار و التميز، وبالطبع فان هذا الفعل يبدأ من لحظة إدراك الفرد للموقف أو الظرف موضع الإبداع والتحديث، ومن ثم مباشرة الاهتمام به وجمع المعلومات حوله وتقييم الحلول أو البدائل المتاحة للقيام باختيار البديل المناسب وبالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلي في الميدان. (الشواورة، 2012، صفحة 6)
- السلوك الإبداعي هو ابتكار وخلق مترادفات مختلفة لمعنى واحد يعني ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. (القروي، 2001، صفحة 52)

– السلوك الإبداعي هو عملية خلق الأفكار الجديدة و البعيدة من السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة. (النوايسة، 2009، صفحة 8)

– كما يعرف (Mackinnon) السلوك الإبداعي على أنه "تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير". (عساف ع.، 1999، صفحة 268)

– وتعرف دراسة (Eline & Al, 2007) السلوك الإبداعي على أنه "كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد وتقديم وتطبيق أشياء جديدة و مفيدة في أي مستوى تنظيمي. (بطانية، 2008، صفحة 21)

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

### 2.3 خصائص السلوك الإبداعي:

ذكر (عيد، 2008، الصفحات 14-15) بعض الخصائص للسلوك الإبداعي وهي كالتالي:

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها؛
- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية؛
- الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره؛
- يعتمد الإبداع على التفكير المعمق الشمولي الذي يبحث في المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكاملة لها؛
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة؛
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان قد يكون اليوم صائبا والغد يلغى والعكس صحيح؛
- يتطلب الإبداع قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات و الطلاقة والأصالة و المرونة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف؛

– عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.

ومن هنا نستنتج أن لكل منظمة سمات وخصائص خاصة بها لان المنظمات تختلف من منظمة لأخرى من حيث الهيكل تنظيمي والثقافة تنظيمية وإذا كانت هذه الخصائص في البداية لا تنسجم مع مكونات المنظمة سيكون هناك حالة من التنافر والتباعد وظهور بيئة عمل لا تساعد على تنمية السلوك الإبداعي في تلك المنظمة وبالتالي سينعكس على العمال لأنهم محور العملية الإبداعية التي تعتمد عليها المنظمات من اجل مواكبة التطورات والمتغيرات البيئية للمنظمة وكذلك القدرة على التنافس و الاستمرار في الأداء.

### 3.3 حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي:

نظرا للتقدم الهائل في العلوم و التكنولوجيا وما ينتج عنه من تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية تواجه المنظمات تحديات وفشل واندثار، ولمواجهة هذه التغيرات يتطلب قدرات إبداعية عالية تمكنها من حل المشكلات بطريقة إبداعية وطرح أفكار وخطط وبرامج مبتكرة لم يتم طرحها من قبل والاهتمام الأكثر بالإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة. (الطراونة، 2012، صفحة 261)

وتتلخص أسباب حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي فيما يلي: (بومدين، 2013، صفحة 183)

- تعتبر الإدارة الإبداعية عنصرا أساسيا في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات؛
- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية؛
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطور الذي يتطلب الإبداع في إحداثه؛
- تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية؛
- العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية؛
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة؛
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الانترنت وما تتيحه من قدرات ما نتج عنها مشاكل تواجهها منظمات حديثة الأمر الذي يتطلب بإدارة إبداعية لحل هذه المشكلات؛

- يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية حيث أن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانهيار والانغلاق.

ومن هنا نرى أن حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي كحاجة الإنسان للذة لأنها تمثل مصدر التنفس والاستمرار والبقاء على قيد الحياة، والمنظمة بحاجة مهمة وملحة لتطوير ذاتها وتحسين أداءها والاستفادة من كافة الإمكانيات التي تدعم توليد وإنتاج أفكار بناءة وجديدة تتمتع بالحدثة من أجل البقاء والمحافظة على مكانتها بين المنظمات الأخرى ولا يكون ذلك إلا من خلال تنمية وتحسين وتطوير الإبداع لدى العاملين في المنظمة ليصبح الإبداع سلوكا يمارسه الجميع في بيئة العمل داخل المنظمة، وإلا فإن المنظمة سيكون مصيرها التلاشي والانهيار من المجتمع الذي تعمل فيه وغياها عن ميدان المنافسة مع المنظمات الأخرى في البيئة الخارجية لها.

### 4.3 أبعاد السلوك الإبداعي:

وتتمثل عناصر السلوك الإبداعي في أي منظمة أو مؤسسة على النحو التالي:

- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة بالشخص المبدع المتفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي له قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. (السليم، 2002، صفحة 21)

ومن صور الطلاقة كما ذكرها: (المعاني، 2011، صفحة 352)

- **طلاقة لفظية:** سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني.

- **طلاقة بصرية:** دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار.

- **طلاقة ارتباطية:** وهي سرعة توليد علاقات معينة.

- **طلاقة فكرية:** وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

- **المرونة:** هي قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع لآخر، والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا، فالمبدع يحاول ألا يجعل نفسه أسيرا لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة

الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة يتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي. (رضا، 2003، الصفحات 35-36)

ومن جهة أخرى يصنف (إبراهيم، 2003، صفحة 25) المرونة إلى نوعين:

- المرونة التلقائية: قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لأصل واحد.
- المرونة التكيفية: قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية أو تفكير عند مواجهة مشكلة ما.
- الأصالة: القدرة على توليد أفكار جديدة ونادرة ومفيدة غير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة، أو هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد حيث تشمل ثلاث جوانب كما حددها. (الشريبي، 2002، صفحة 159)
- الاستجابة غير الشائعة: القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
- الاستجابة البعيدة: القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.
- الاستجابة الماهرة: القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة وهذا الجانب يعد محكما للأصالة.
- الإحساس بالمشكلة: يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها، لأن كلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت في فرص التوصل إلى أفكار جديدة. (الرحاحله، 2010، الصفحات 218-219)
- وفرة الأفكار: الإبداع يكون بإتيان أفكار جديدة ومبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة، ويكون بمزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات وتحسين الأداء. (الرحاحله، 2010، الصفحات 218-219)
- القابلية للتغيير: مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل مع رؤسائهم وحثهم على التغيير وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في العمل. (الرحاحله، 2010، الصفحات 218-219)
- القدرة على التحليل: يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات مبسطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها. (زاحم، 2008، صفحة 75)
- روح المخاطرة: الاستعداد لتحمل المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة وتحمل نتائجها. (زاحم، 2008، صفحة 75)

- سعة الاتصالات: مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها التي يعمل ضمنها، أي قدرته على نقلها للجهات الخارجية. (النوايسة، 2009، صفحة 332)
- التفكير الاستراتيجي: يتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والإبداع والتغيير ووسائل التعامل معها. (القرويتي، 2000، صفحة 300)
- الثقة بالنفس: تعتبر من الصفات الايجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية، إذ أنها تتسم بالجرأة الذاتي للتعبير عن الرأي والدفاع عن المواقف والفكرة وتجنب مواقف الفشل في تقديم الطموحات. (حمود، 2002، صفحة 209)

الشكل رقم 6: يوضح أبعاد السلوك الإبداعي

✓	الطلاقة
✓	المرونة
✓	الأصالة
✓	الإحساس بالمشكلة
✓	وفرة الأفكار
✓	القابلية للتغيير
✓	القدرة على التحليل
✓	روح المخاطرة
✓	سعة الاتصالات
✓	التفكير الاستراتيجي
✓	الثقة بالنفس

المصدر: (من إعداد الطالبتين بناءً على الأدبيات)

## 5.3 مستويات السلوك الإبداعي:

هناك ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمات، حيث أنها تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وهي:

— **الإبداع على مستوى الفرد:** بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته. (زاهد مُجّد ديري، دون سنة، الصفحات 300-301)

— **الإبداع على مستوى الجماعة:** يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها والمساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك من خلال تقديم خدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات. (النجار، 2010، صفحة 165)

— **الإبداع على مستوى المنظمة:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وقد أشارت الأبحاث حول الإبداع، أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية: (العميان، 2010، صفحة 394)

- الاتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين؛
  - تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها؛
  - الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- كذلك يصنف تايلور الإبداع إلى خمسة مستويات:

- **الإبداع التعبيري:** وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- **الإبداع الإنتاجي:** وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- **الإبداع الاختراعي:** ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.
- **الإبداع الابتكاري:** يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
- **الإبداع التخيلي:** هو مستوى يولد مع الفرد إذ انه لا يكتسب بالجد والعمل ويكون خارج حدود التفسير، إذ يمكن للفرد الذي يحمله بتطويره.

## 6.3 مراحل السلوك الإبداعي:

من خلال الدراسات التي تم تناولها توضح أن السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في فترة زمنية معينة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة في بعضها البعض، ونجد نموذج الذي قدمه **Wallas** في دراسة السلوك الإبداعي بأنه مكون من أربع مراحل أساسية: (العواد، 2003، صفحة 18)

- **مرحلة الإعداد والتحضير:** في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى الأمر الذي يحتاج إلى حل مبدع وليس حلاً تقليدياً لمواجهتها. (جوال، دون سنة، صفحة 178)
- **مرحلة الاختبار والاحتضان:** هذه المرحلة قد تكون طويلة أو قصيرة المدة، حيث تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في حل المشكلة.
- **مرحلة البروغ أو الإشراق:** هذه المرحلة تتضمن انبثاق الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الأفكار الجديدة أمام المبدع لحل المشكلة.
- **مرحلة التحقيق:** في هذه المرحلة يتم تجريب الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها، وتجربتها والتأكد من صحتها قبل عرضها للعلن، متوقعاً للنقد من قبل الآخرين.

## 7.3 معوقات السلوك الإبداعي:

الإبداع يمثل احد أشكال التغيير للأفضل إلا أنه يصادف صعوبات التي يوجهها نفس دعاة التغيير، فنرى كثير من الأشخاص المبدعين منبوذين في تلك البيئة فيهاجرون إلى بيئة أخرى تسمح لهم بإظهار مواهبهم ومن بين هذه المعوقات التي تؤثر على السلوك الإبداعي ذكر ما يلي: (العميان، 2010، صفحة 401)

- القيادة الإدارية غير الكفؤة؛
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين؛
- قلة الحوافز المادية و المعنوية؛
- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وقبول الوضع الراهن؛
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون؛
- نبذ الزملاء والسخرية والاستهزاء من الفرد المبدع في العمل؛

– ضعف الولاء التنظيمي يؤدي إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من المهمات الموكلة للعاملين دون التوقع للأعمال الإبداعية.

كما ذكر (جبر، 2010) أن من أهم العوامل التي تعيق السلوك الإبداعي في المنظمات:

– **المعوقات الشخصية:** التي ما يسمى بالمعوقات الانفعالية

– ضعف الثقة بالنفس، والخوف من الأيام القادمة والمستقبل بوجه عام؛

– التسرع في إيجاد أي حل بدائي للمشاكل دون استيعابها لإيجاد الحل المناسب والجذري؛

– تقليد الإنسان للآخرين مما يؤدي إلى محدودية التفكير واستخراج الأفكار الإبداعية؛

– سيطرة الحماس الزائد على الإنسان مما يؤدي إلى استعجال المراحل للحصول على نتائج جيدة

بشكل سريع دون إتمام المراحل السابقة.

– **المعوقات التنظيمية:** المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد كالقوانين والأنظمة المؤسسية، كما ذكر (الرحاحله، 2010، الصفحات 263-264)

– مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير؛

– عدم ثقة المديرين بأنفسهم واحتكار حق اتخاذ القرارات؛

– ضعف التواصل بين المستويات الإدارية في المنظمة؛

– الالتزام الحرفي بالقوانين والإجراءات المعقدة؛

– سوء المناخ التنظيمي في بيئة العمل؛

– غياب الحوافز المادية والمعنوية.

كما تعتبر القيادة من أهم المعوقات التي تقف عائقاً في تنمية السلوك الإبداعي داخل المنظمة، لان

القيادة إذا كانت غير فعالة فإنها تؤثر بالسلب على أهداف التي تسعى من خلالها تطوير وتحسين أداء المنظمة.

## 8.3 العوامل المؤثرة في تنمية السلوك الإبداعي:

يوجد العديد من العوامل التي قد تؤثر على السلوك الإبداعي التي سنلخصها فيما يلي:

- **التدريب:** هو الجهود المخططة لتطوير معارف وخبرات الأفراد وذلك يجعلهم ينجزون المهام بطريقة جديدة وأساليب إبداعية حديثة، حيث يساعدهم على رفع كفاءاتهم بطريقة إبداعية منظمة وإنتاجية عالية. (العطاني، 2002، صفحة 14)
- **الحوافز:** هي نظام تتبعه أي إدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية. (الحريري، 2014، صفحة 123)
- **الاهتمام بالموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري من أهم عناصر مدخلات العمل، فاستخدامه ما هو الاستثمار لتحقيق الفائدة والمنفعة للمنظمات، وتنمية الجانب الاقتصادي والاجتماعي لكل بلد، لذا وجب الاهتمام بالكادر البشري الذي هو محور عملية الأفكار الإبداعية في المنظمة. (الحريري، 2014، صفحة 41)
- **التكنولوجيا والتقنيات الحديثة:** تعتبر فرصة للمنظمات لتحقيق التميز والمنافسة، بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة، تأتي التقنيات في مقدمة اهتمامات الإدارة الحديثة و لمعاصرة نتيجة للتأثيرات العميقة التي تحدثها في كافة عناصر ومستويات المنظمة ونظم الإنتاج والتسوق وهياكل موارد بشرية، وتطوير وسائل وآليات تتسم بالسرعة والمرونة في الإنتاج وارتفاع الجودة. (السلمي، 2001، صفحة 35)
- **العولمة:** هي حركة متدفقة للاتصالات والمعلومات والثقافة ورأس المال والاستثمارات والإنتاج والتكنولوجيا والسلع والخدمات والعمالة والإدارة والمنافسة عبر الحدود، وهو ما يتطلب على المديرين على أن تكون لديهم نطاقات أوسع وأوسع وليس فقط داخل شركاتهم ودولهم، بل وأيضا المتغيرات العالمية والأسواق المحلية والإقليمية والدولية واتجاهات العملاء والموردين وصناع القرارات، وهكذا يديرون بشكل كفؤ وأفضل. (مصطفى، 2008، صفحة 33)
- **الإدارة المفتوحة:** هي تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين وبعضهم البعض على مستوى المنظمة بهدف دعم إسهامهم كشركاء مسؤولين في تحسين أداء المنظمة مع تقديم حوافز تتناسب مع الأداء.

## 9.3 علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي:

تشكل السلوكيات المبتكرة للأفراد في مكان العمل أساساً قوياً لأي منظمة عالية الأداء، وبالتالي فمن الأهمية بمكان اكتشاف العوامل التي تعزز السلوك الإبداعي للموظفين، ويشير (Eskiler, 2016, et al, p55) إلى أن عملية الابتكار والإبداع تتعزز لدى الموظفين عندما تتاح لهم فرص في بيئة العمل، أو يشعرون أن هناك مناحاً يفتح لهم آفاق التفكير بكل ما هو جديد. وأحد ركائز هذا المناخ هو الثقافة التنظيمية. فهذه الأخيرة أصبحت اليوم أحد متغيرات الأساسية للسلوك التنظيمي من جهة، وهي أحد مرتكزات الأداء التنظيمي من جهة أخرى.

فالأفراد العاملون في تلك المنظمات يحملون أفكاراً ومعتقدات واتجاهات وآراء تشكل في معظمها الإطار العام الذي يضبط سلوكياتهم في بيئة العمل، لذلك، لذلك أصبح من الضروري أن تهتم المنظمات بثقافتها التنظيمية وأن تحدث التحولات الثقافية التي من شأنها التأثير إيجاباً على أدائها. وتلك العملية تتطلب أن يتحول نمط الإدارة والقيم السياسية لدى المسؤولين في كافة الأجهزة والمستويات ليوافق اتجاهات إيجابية تؤدي إلى الإنتاجية والكفاءة والتميز والإبداع.

وإشكالية بعض المنظمات والتي باتت تحدد من فعاليتها في عالم الأعمال اليوم أن لديها ثقافة ضعيفة أو تقادمت بعض قيمها بشكل جعلها عاجزة عن مسايرة التغيرات السريعة لبيئتها، مما قد يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي وسلوكياتهم الإبداعية. لذلك، يجب تغيير ثقافة منظماتهم لتحقيق النجاح والازدياد في الإنتاجية والكفاءة والتميز والإبداع. وهذا ما يُصطلح عليه بالتغيير الثقافي، والذي إن تحقق بنجاح فهو كفيل بأن يوجّد جيلاً مختلفاً يؤمن بضرورة التغيير وبالبدائل التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة، جيلاً تتعزز قدراته على التخيل والتفكير والإبداع والمبادرة والاعتماد على النفس والميل إلى المخاطرة.

لذلك ولكي تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية، يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، كما يجب على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق من عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين، بما تحتويه من قيم وقواعد ومعايير وأتماط السلوك. ومُجمل القول أن الثقافة التنظيمية بتركيباتها المتنوعة من قيم وأعراف وتوقعات لها تأثير على تعزيز السلوكيات الإيجابية والتي من بينها السلوك الإبداعي من خلال خلق بيئة عمل تدعم التجديد والمرونة وتقبل الآراء المختلفة وتتيح فرصاً للعاملين دون تقييد أو عوائق.

## 4. الدراسات السابقة :

ومن بين الدراسات التي تناولت كل من الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي نذكر ما يلي :

## 1.4 الدراسات العربية:

- دراسة طارق بن خليف (2021) بعنوان مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي، دراسة حالة مديرية أملاك دولة الجلفة: تهدف هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي، ولتحقيق هذا الهدف تم اعداد استبانة بحثية وزعت على لعاملين في مديرية أملاك الدولة بولاية الجلفة. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من خلال الاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي SPSS، أهمها أن مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في مديرية أملاك الدولة كان متوسطا، وأن مستوى إدراك السلوك الإبداعي كذلك كان متوسطا. بالإضافة إلى أنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية لبعده الأعراف التنظيمية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية الاملاك الدولة. كما أنه لا يوجد أثر لبعده القيم التنظيمية المعتقدات التنظيمية توقعات تنظيمية السياسات الاجراءات على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية أملاك الدولة.
- دراسة حسام سالم السحباني (2016) بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الجهات الإشرافية من فئة مدير فما فوق، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (287) مفردة، عبر استخدام الاستبانة كأداة دراسة، وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى: وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، مع إقرار بوجود ضعف في التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية، وكذلك ضعف من قبل الوزارات في كيفية تحديد المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين حيث جاءت النتيجة في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية)، وعليه أوصت الدراسة: العمل على زيادة الوعي والمعرفة للمدراء في الوزارات بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، وإبراز أهمها يساعدان على

تحقيق الأهداف، وحث المدراء التخلي عن الروتين والرتابة القاتلة التي تعتبر عائقا والابتكارات الإبداعية في العمل، وإعادة النظر لنظام المكافآت فيها.

- دراسة اميرة عبد الباقي (2020) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة مؤسسة الصيانة الصناعية SOMIK سوناطراك سكيكدة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة الصيانة الصناعية، حيث تم توزيع (48) استبانة منها (39) صالحة للدراسة، وقد تم التحليل باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS. وقد أوضحت النتائج وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة ولقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج من أبرزها وجود توجه إيجابي لآراء عينة الدراسة فيم يخص كلا من السلوك الإبداعي والثقافة التنظيمية بأبعادها "القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية"، فيما عدى الأعراف التنظيمية التي كانت نتائجها حيادية، وجود أثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، في حين كل من المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية للمؤسسة لا تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين؛ وجود ارتباط قوي بين بعد التوقعات التنظيمية والسلوك الإبداعي، ومتوسط بين القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي.

- دراسة طلال بن سقاف سالم المنهالي (2021) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي دراسة ميدانية على موظفي جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل: جاءت هذه الدراسة إلى للكشف عن أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بإدارة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام والبالغ عددهم 2100 موظف من مختلف المستويات الإدارية، ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الدراسة من خلال الكتب والمراجع والمصادر المتعلقة بموضوع البحث الحالي بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددها 264 موظف. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها وجود تأثير معنوي للأعراف التنظيمية في صناعة الثقافة التنظيمية للمنظمة، ووجود تأثير معنوي للطلاقة والقدرة على التحليل في السلوك الإبداعي للمنظمة.

- دراسة جلولي (2013) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري، وكذلك معرفة أثر الثقافة التنظيمية في الأبداع الإداري لدى العاملين، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للبحث، حيث بلغ مجتمع الدراسة

(808) عامل وعاملة وقد استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغت عينة الدراسة (230) عامل وعاملة، ومعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة بسكرة كان مرتفع وكذلك الإبداع لدى العاملين، وتبين وجود أثر كبير بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بتشجيع المبدعين في العمل لديها من خلال المكافآت والتكريم وتخصيص مبالغ مالية لهم وتعزيز العمل ضمن الفريق المبدع.

- دراسة عبد الله عبد الواحد الياس (2021): الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين نظم المعلومات الادارية وإدارة الموارد البشرية، دراسة حالة المصارف السودانية والية الخرطوم: وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط للعلاقة بين نظم المعلومات الادارية كمتغير مستقل و إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، واختبار متوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين نظم المعلومات الادارية و إدارة الموارد البشرية بالمصارف السودانية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج: منها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعاد الثقافة التنظيمية في توسط علاقة بين نظم المعلومات الإدارية لعدم وجود علاقة بينها وبين متغير إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب. وبناء على تلك النتائج خرجت الدراسة عدد من التوصيات تمثلت في الاستمرار في رفع كفاءات مكونات نظم المورد البشري بالبنك. الاهتمام بتوفير أحدث التقنيات المتقدمة وعمل ورش عمل للعاملين للتعامل معها، مما يساعد على تطوير الأداء بالبنك، وتطبيق الدراسة بمتغيرات وأبعاد أخرى لم تغطيها الدراسة في بيئة أخرى.

#### 2.4 الدراسات الأجنبية:

- **Wei et al (2010): The impact of psychological empowerment and organizational empowerment and leadership of reciprocity on the creative behavior of employees.**

أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من (101) فريق عمل بأحد شركات الاتصالات المتعددة الجنسيات في الصين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واشتملت أداة الدراسة على استبانة، ومعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل

الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة للعدد من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي لكل من التمكين النفسي والتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، وكذلك وجود أثر سلبي للقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين يتحول إلى أثر إيجابي في حال ارتفاع مستوى التمكين، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها تعزيز الأثر الإيجابي لكل من التمكين النفسي والتنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، والعمل على رفع مستوى دور القيادة التبادلية من أجل تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

**- The Impact of Organizational Culture on Employee Creativity: Study of HighTech Firms in the United States  
Rahim, N. A., &Psenicka, C. (2018):**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي للموظفين في شركات التكنولوجيا الفائقة في الولايات المتحدة. توصلت الدراسة إلى أن الثقافات التنظيمية التي تتميز بالدعم والمشاركة والمرونة ترتبط بشكل إيجابي مع السلوك الإبداعي. بينما ترتبط الثقافات التنظيمية التي تتميز بالبيروقراطية والتحكم والرقابة بشكل سلبي مع السلوك الإبداعي وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي للموظفين في شركات التكنولوجيا.

**- The Impact of organizational culture on creativity and innovation Study by Ali Taha, Cirkova, and Frankova (2016):**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار والإبداع استناداً إلى البيانات الأولية التي تم الحصول عليها في الاستبيان ثم إجراؤه في المؤسسات في سلوفاكيا، وقد توصل الباحثين إلى العديد من النتائج منها أن تطوير الثقافة التنظيمية التي تحفز وتعزز الإبداع والابتكار أمر حتمي للمؤسسات التي تسعى إلى الميزة التنافسية كما أكدت الدراسات على وجود ارتباط قوي بين الجو والسلامة النفسية في المكان العمل لاستعداد الموظفين لإنتاج أفكار جديدة وبين العلاقات الشخصية في مكان العمل والإبداع الفردي.

**- Wong & Ladkin (2008): Creative relationship behavior for worker's motives associated with the job**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة السلوك الإبداعي للعاملين بالدوافع المرتبطة بالوظيفة، وتضمنت الوظيفة إدراك العاملين للأبعاد التالية فرص التطور والنمو، ولاء العاملين، تقدير المكافآت، أهمية الوظيفة

(وتكونت عينة الدراسة من (938) من العاملين بأحد الفنادق، واستخدم 92الباحث المنهج الوصفي التحليلي واشتملت أداة الدراسة على استبانة، ومعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وقد توصلت الدراسة للعدد من النتائج أهمها: أ. وجود ارتباط إيجابي معنوي بين السلوك الإبداعي للعاملين والدوافع الداخلية المرتبطة بالوظيفة، وتزداد قوة تلك العلاقة في مستويات الإدارة العليا.. يتوسط الاستعداد لتحمل المخاطرة العلاقة بين السلوك الإبداعي للعاملين والدوافع الداخلية بشكل جزئي، وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها تعزيز العلاقة بين المستويات العليا والوسطى والدنيا في العمل كحافز معنوي لتقوية الدوافع الوظيفي، وتوفير نظام أجور وحوافز يلبي حاجات الموظفين في جميع المستويات من أجل تنمية السلوك الإبداعي لدى الأشخاص المبدعين.

#### 3.4 التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، والبالغ عددها 10 دراسات، والتي تم تقسيمها إلى قسمين، تناولنا في القسم الأول الدراسات العربية، وفي القسم الثاني دراسات الأجنبية وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع السلوك الإبداعي من الجانب النظري .
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع مثل دراسة طارق بن خليف (2021) بعنوان مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي.

#### 4.4 مايميز دراستنا عن باقي الدراسات:

يميز دراستنا عن باقي الدراسات في الجانب التطبيقي بتحديد، الموجود في بريد الجزائر كونها مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري خدماتي تشهد تطورات مستمرة وابتكارات تهدف الى تحسين جودة الخدمات وتلبية احتياجات العملاء وتسهيل العمل على العمال بشكل أفضل في تطبيق التكنولوجيا الحديثة في عملية التوزيع والتسليم، وتطوير الخدمات، يشهد بريد الجزائر تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة وتنمية ثقافة تنظيمية تشجع على والإبداع لتحسين جودة العمل ورفع مستوى الرضا لدى العملاء والموظفين.

## خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح أن الإبداع غدى بوصلة النجاح وسرّ التميز بالنسبة لمنظمات الأعمال، والحكيمة منها تدرك أهمية تنمية السلوك الإبداعي لدى أفرادها، إيماناً منها بقدرته على تحسين كفاءة العمل، وتطوير العمليات، ومواكبة التطورات الحديثة. وتواجه المنظمات في رحلتها نحو الإبداع تحدياتٍ جمة، تبدأ من بيئة العمل الداخلية والخارجية، مروراً بثقافة المنظمة، وصولاً إلى المعوقات الشخصية التي قد تُعيق إطلاق العنان لقدرات الموظفين ولكن، لا شيء يضاهاى شعلة الإبداع عندما تُشعل داخل المنظمة. فثقافة إبداعية داعمة، تتبنى مبادئ المشاركة وتبادل الأفكار، وتُشجع على المبادرة والابتكار، هي مفتاح النجاح في عصر التغيير والتحول.

وتمثل رحلة المنظمة نحو الإبداع رحلةً مستمرة، تبدأ بتقييم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد المعوقات، ووضع استراتيجية مدروسة لتنمية السلوك الإبداعي. ثم تأتي مرحلة التنفيذ، التي تتضمن تطبيق برامج تدريبية، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتشجيع الموظفين على تبادل الأفكار والمبادرات. ولا ننسى مرحلة التقييم، التي تُساعد على قياس مدى فاعلية الاستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين الأداء.

ومع التزام جميع أفراد المنظمة، وتعاونهم لبناء ثقافة إبداعية، تُصبح رحلة الإبداع رحلةً لا حدود لها، تُثمر إنجازاتٍ عظيمة، وتُحقق للمنظمة التطور والنجاح.

## الفصل الثاني

---

الدراسة التطبيقية وتحليل بيانات

مؤسسة بريد الجزائر-غليزان-

نموذجا

## 1. تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث وتبيان إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين. سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية في مؤسسة بريد الجزائر وذلك لقياس واقع المفاهيم الأساسية في تلك المؤسسة، وكذلك دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها. وسيتم الاختبار الميداني للدراسة من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال، باعتماد أداة البحث التي تناسب هذه الدراسة وعليه سيأتي طرح هذا الفصل كالتالي:

- التعريف بمؤسسة بريد الجزائر (فرع غليزان):
- منهجية وأدوات الدراسة.
- دراسة وتحليل نتائج الدراسة.
- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

## 2. التعريف بمؤسسة بريد الجزائر:

بريد الجزائر مؤسسة اقتصادية واجتماعية لها مكائنها ودورها في التنمية المستدامة بجميع أبعادها، كما يسند لها دور فعال في دفع عجلة الاقتصاد الوطني نحو النمو، تضمن مؤسسة بريد الجزائر باقة متكاملة من الخدمات البريدية والمالية لـ 21 مليون زبون، بمعدل 526 مليون عملية سنويا، فيما تفوق السيولة النقدية المسحوبة من مختلف الشبائيك ( شبائيك المكاتب، الشبائيك الآلية) 4000 مليار سنويا. تفاعل مؤسسة بريد الجزائر الإيجابي مع التكنولوجيا الحديثة منذ نشأتها تجسد على أرض الواقع مع الانتقال النوعي للخدمات من الطابع اليدوي إلى الخدمات الرقمية. (www.poste.dz، 2021/04/13)

## 1.2 نشأة بريد الجزائر:

شرعت فرنسا في بناء قصر البريد المركزي سنة 1910 وأكملته سنة 1913 وأطلقت عليه آنذاك تسمية «البريد الجديد» قبل أن تغيّر الجزائر المستقلة إلى «البريد المركزي» بعد استعادة سيادتها في 5 يوليو 1962. أثناء الاستعمار الفرنسي للجزائر، تمثّل الدور المنوط بالبريد في الحفاظ على العلاقات والاتصالات مع المدينة الكبيرة من خلال استلام الحوالات والصكوك البريدية، إدارة الاشتراكات بالصحف واليوميات، بيع طابع البريد، إيداع الأموال بصندوق التوفير، دفع المعاشات، وأيضا دفع رواتب المعلمين وعمال البلدية وعمال الإدارات العمومية. وكان البريد في الحقبة الاستعمارية يعرف بالفرنسية بتسمية (PTT) نسبة إلى الأحرف الثلاثة الأولى من الكلمات الفرنسية التالية "البريد"، "التلغراف" و"الهاتف" وهي التسمية التي استمرّ اعتمادها حتى بعد الاستقلال، في سنة 1962، وبعد ترحيل أغلبية عمال البريد من الأقدام السوداء وسكان المدينة الكبيرة تمّ تسجيل شعور وفراغ فيما يتعلق بإدارة وتسيير مصالح البريد ببلادنا، الشيء الذي دفع بمجموعة من العمال الجزائريين إلى بذل قصارى جهدهم ورفع التحدي حيث تمكنوا من ضمان استمرارية الخدمات على مستوى ما يفوق الـ (800) مكتب بريد. وجاء إصدار أول طابع بريد للجمهورية الجزائرية كرمز من رموز السيادة الوطنية بتاريخ الفاتح نوفمبر 1962، ليؤرخ لصفحة جديدة من صفحات السجلّ التاريخي للجزائر.

بتاريخ 14 جانفي 2002، وعقب الإصلاحات التي شهدتها قطاع البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية تأسس بريد الجزائر بموجب الموسم رقم 43 / 02 كمؤسسة مكلفة بمهمة رئيسية تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين اثنين للخدمات هما الخدمات البريدية خدمة البريد والطرود، خدمة البريد السريع والطابع، والخدمات المالية للبريد، خدمة الحسابات البريدية الجارية، خدمة حسابات التوفير والاحتياط، خدمة الحوالات النقدية عبر الشبائيك البنكية الآلية وخدمة التحويل الإلكتروني للأموال.

ويحصى بريد الجزائر اليوم (24417) عاملا، من بينهم (3732) ساعي بريد، كما أنه يملك شبكة بريدية واسعة تضم (3685) مكتب بريد متناثر عبر كافة ربوع الوطن. (www.poste.dz، 2021/04/13)

## 2.2 بريد الجزائر (فرع غليزان):

هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري خدماتي، ونتيجة إصلاحات التي قامت بها الجزائر أعطيت لها تسمية بريد الجزائر نظراً لحجم خدماتها المقدمة، حيث تعد من المكاتب البريدية كاملة الخدمات على مستوى الوحدة البريدية، نشأت مؤسسة بريد بولاية غليزان 1 جانفي 2003 بعدما كانت تابعة للاتصالات الجزائر مقرها (42 سكن) تضم 434 موظف وبها 78 مكتب بريدي تابع لها يعني 78 رئيس مكتب وبها 157 موظف مكلف بزبائن، 75 موزع بريد، 11 رئيس قسم، 13 محاسب. (دليل المؤسسة، 2019-2020)

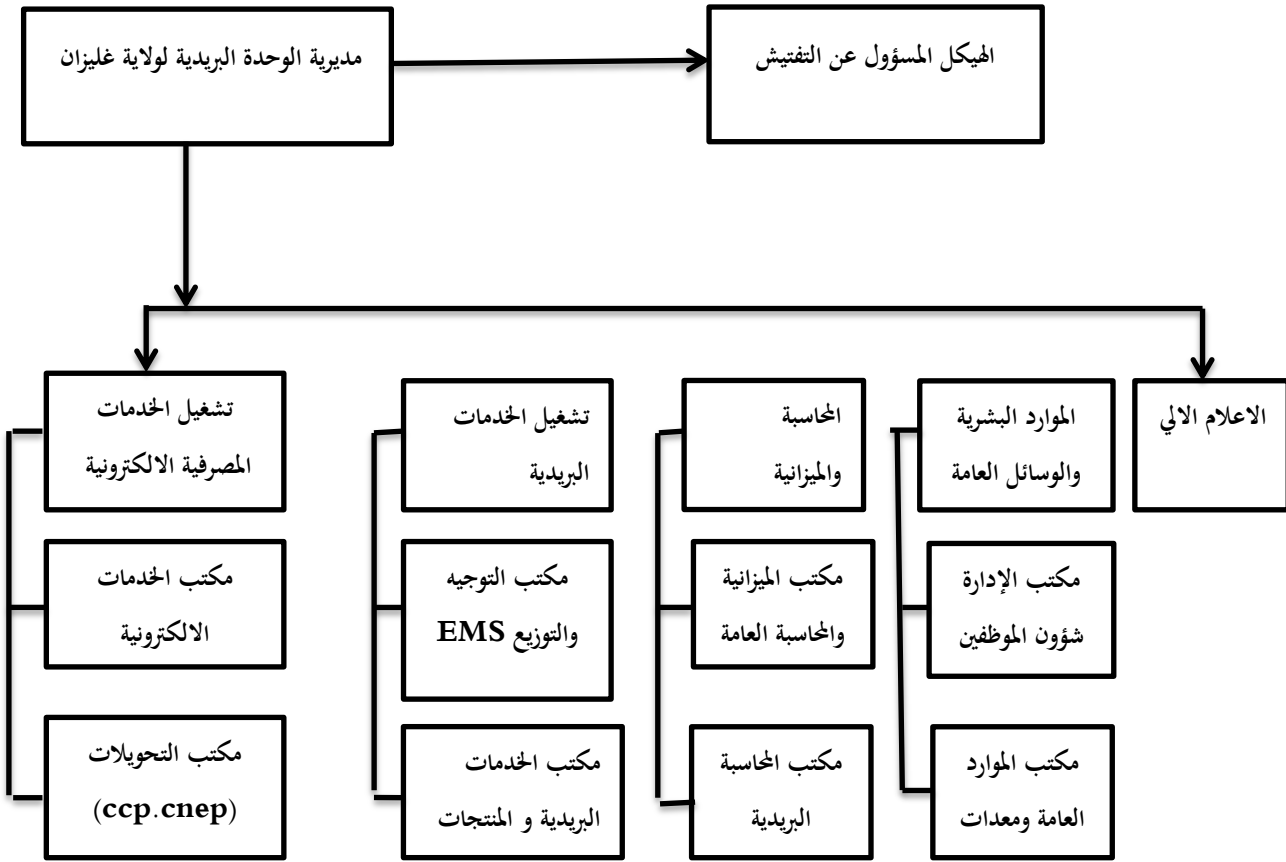
## 3.2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح له بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري، ويتكون الهيكل التنظيمي لمكتب الولائي (ولاية غليزان) من المصالح الآتية:

- **رئيس المؤسسة:** هو المسؤول الأول والمباشر عن تسيير المؤسسة والسير الحسن لجميع المصالح وهو المسؤول كذلك عن الاموال الموجودة في الصندوق.
- **الهيكل المسؤول عن التفتيش:** مكلف بالمحافظة على الوسائل المؤسسة والسهر على تقديم الخدمات النوعية وبصورة دائمة على المستوى كافة المكاتب البريد الولائية من خلال زيارات التفتيشية ومراقبة نشاطاتها.
- **تشغيل الخدمات المصرفية الالكترونية:** وهي مكلفة بـ:
  - التمويل المكتب البريدية بسيولة.
  - مراقبه وضعيه الحسابات الجارية للمكاتب.
  - اعداد الشهادات المحاسبية الشهرية الخاصة بالمكاتب.
  - القيام بإعداد الاتفاقية الإشهارية الخاصة بالخدمات المقدمة من طرف البريد.
- **تشغيل الخدمات البريدية:** المكلفة بتنفيذ البرامج العمل المنبثقة عن مديريات أقسام البريد والطرود من خلال:
  - تنفيذ السياسات التجارية للمؤسسة على مستوى المكاتب البريد الولائية وحسب كل منهج.
  - متابعه وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية للبريد
  - نشر الاجراءات المتعلقة بأداء الخدمات التوزيع والتامين الطرود .
  - السهر على تقديم الخدمات على مستوى مكاتب البريد.

- المحاسبة والميزانية: تتمثل مهامها في:
  - إعداد وتنفيذ الميزانية الاستثمار والاستغلال على مستوى الوحدة البريد الولائية.
  - ضمان تسيير ومتابعة الميزانية.
  - متابعة ومعالجة الملفات الخاصة بالموردين.
  - ضمان دفاتر المحاسبة مراقبه الطرق تسيير المالي والمحاسب المرتبط بمكاسب البريد.
- الموارد البشرية والوسائل العامة: وهي مكلفة بـ:
  - القيام بإنشاء ومتابعة المشاريع المسجلة في الميزانية الاستثمار والاستغلال.
  - مراقبة قائمة العمال واعداد رواتب الشهرية.
  - اعداد ملفات التخليص الخاصة بالموردين.
  - تنفيذ برنامج التوظيف السنوي.
  - القيام بعملية الجرد السنوي.
- الاعلام الآلي: وهي مكلفة بـ:
  - ضمان استغلال أجهزة الاعلام الآلي بجميع المكاتب البريد للولاية.
  - التكفل بصيانة المكاتب البريد في مجال الموارد المعلوماتية.
  - التكفل بتنصيب التطبيقات الجديدة على مستوى كامل الهياكل التابعة لوحدة البريد الولائية
  - التكفل بتكوين الأفراد في مجال استخدام الأجهزة والتطبيقات الجديدة

الشكل رقم 7: الهيكل التنظيمي الإداري لمركز البريد (غليزان)



المصدر: (من إعداد الطالبتين باعتماد على دليل المؤسسة ، 2019-2020)

### 3. منهجية وأدوات الدراسة

#### 1.3 منهجية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على البحث في المصادر والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالي إضافة الاستخدام الاستبائي الذي يستهدف عينة من العاملين في بريد الجزائر بغرض جمع المعلومات الميدانية لمفاهيم الدراسة.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بشكل عام على أنه مجموعة الأشياء المراد دراستها إما لوصفها أو لاستقراء السمات العامة لها، أو الاستقراء العلاقة بينهم، وتركز هذه الدراسة على موضوع دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي، وذلك طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة الدراسة ويتكون مجتمع الدراسة الحالي من موظفي بريد الجزائر بولاية غليزان مقرها (42 مسكن).

### 3.3 عينة الدراسة :

العينة هي جزء من المجتمع الأصلي، والذي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها منه بطريقة معينة، وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي المكون من 434 موظف محل الدراسة (42 مسكن) و 6 مكاتب تابعة لها، وطبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (45) موظف، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات وتم توزيع الاستبيان على الموظفين في 7 مكاتب بريدية وذلك على اختلاف مستوياتهم العلمية، بعد الانتهاء من جمع كافة الاستبيانات تبين أن استرجعنا (41) من أصل (45) استمارة موزعة بنسبة استرجاع بلغت (91,1%)، في حين لم نتمكن من استرجاع (4) استمارات، أي أن نسبة استمارات المفقودة بلغت (8,9%).

وبعد الفحص التفصيلي لجميع استمارات المسترجعة وجدنا أن الصالح منها لتحليل هو (40)، وقمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية (النسخة المستخدمة IBM SPSS Statistics 23)، في حين وجدنا (1) استمارة غير صالحة لتحليل بسبب ترك صاحبها العديد من الأسئلة بدون إجابة وعليه قمنا بإقصائها في عملية التفريغ النهائية .

### 4.3 أدوات الدراسة:

أداة الأولية لهذه الدراسة ثم استخدام الاستبيان كأداة أولية من أجل الحصول على البيانات اللازمة الاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وهي أداة تتناسب مع طبيعة مثل هذه الدراسات التي تعمل على قياس ما صمم من أجله الاستبيان وهي قياس: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي دراسة الميدانية على لموظفي في بريد الجزائر (غليزان).

## 1.4.3 تصميم الاستبيان:

حاولنا قدر الامكان تصميم أسئلة بسيطة قابلة للفهم لمن يقرؤها ولا يتم تقديم تفسيرات متعددة أخرى، حيث كانت حول موضوع الدراسة، فضلا عن هذا، جاء في المقدمة مبررات القيام بهذا الاستبيان وإحاطة المستبين بأن المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، بالإضافة إلى الجامعة التي ننتمي لها وذلك لزيادة القبول والثقة من طرف أفراد العينة. وقد صمم الاستبيان بناء على الأدبيات المتعلقة بالموضوع حيث استخدم "مقياس ليكارت الخماسي" لإجابات أفراد العينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبيان، حيث يضع كل فرد من أفراد العينة إشارة (x) امام العبارات التي تنطبق مع رأيه في كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبيان. كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم 2: درجات مقياس استجابات العاملين

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: (من اعداد الطالبتين اعتمادا على سلم ليكارت خماسي)

من جهة أخرى مرَّ هذا الاستبيان بخمسة مراحل في بنائه و هي كالتالي:

- المرحلة الأولى: الاطلاع على الدارسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقرات كان عبارة عن مسودة شملت معلومات العامة و9 أسئلة فقط.
- المرحلة الثانية: عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة للنقاش وإبداء الملاحظات.
- المرحلة الثالثة : تم تصحيح الاستبيان بإضافة مقدمة وتعريف بالمتغيرين وإجراء بعض التعديلات في جزء متعلق بمعلومات العامة وتقسيم الأسئلة الى جزئين الجزء فيه أبعاد الثقافة التنظيمية وجزء يتضمن أبعاد السلوك الإبداعي وضم 18 سؤال .
- المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة تم إضافة وتصحيح منهجية الأسئلة وعرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين.

– المرحلة الخامسة: في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل بعد تحكيمه و المصادقة عليه ليستقر استبيان في صورته النهائية على 26 سؤال مقسم الى جزئيين .

يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: وهو عبارة عن معلومات عامة عن الموظفين في بريد الجزائر (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) .
- القسم الثاني: يحتوي على أبعاد الثقافة التنظيمية ويتكون من 13 سؤال، وهي:
  - القيم التنظيمية: من الفقرة 1 الى 4.
  - المعتقدات التنظيمية: من الفقرة 5 الى 7.
  - الأعراف التنظيمية: من الفقرة 8 إلى 10.
  - التوقعات التنظيمية: من الفقرة 11 إلى 13.
- القسم الثالث: يحتوي على أبعاد السلوك الإبداعي ويتكون من 13 سؤال، وهي:
  - الأصالة: من الفقرة 14 إلى 16.
  - المرونة: من الفقرة 17 إلى 18.
  - الطلاقة: من الفقرة 19 إلى 20.
  - القدرة على التحليل: من الفقرة 21 إلى 22.
  - الحساسية للمشكلات: من الفقرة 23 إلى 24.
  - المخاطرة وروح المجازفة: من الفقرة 25 إلى 26.

### 2.4.3 اختبار والثبات و الصدق الاداة:

أ. اختبار ثبات الأداة: يقصد بثبات الاستبيان، أنها تقدم نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان البعدي من خلال معامل ألفا كرونباخ، ولقد تم توزيع 40 استمارة لقياس الثبات والصدق، بالنسبة معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالثقافة التنظيمية لدى

عينة الدراسة وجدناه (70%) وهي قيمة مقبولة، أما معامل الثبات للمحور الثاني الخاص بالسلوك الإبداعي فقد كانت قيمته (71%) وهي قيمة مقبولة، وأما الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (80%) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات جيد تتمتع به الدراسة ككل، وهذا يعني أننا متأكدون بنسبة (80%) من حصول على النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم 3: معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	الفقرة	معامل الثبات	الفقرة
0.805	14	0.811	1
0.785	15	0.812	2
0.788	16	0.811	3
0.784	17	0.791	4
0.793	18	0.801	5
0.792	19	0.787	6
0.790	20	0.788	7
0.784	21	0.797	8
0.783	22	0.798	9
0.823	23	0.816	10
0.799	24	0.802	11
0.806	25	0.807	12
0.833	26	0.787	13

المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS)

## ب. اختبار صدق الأداة:

لهذا الغرض تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين للحكم عن صلاحيته كأداة لجمع البيانات وبعد استرجاعه قمنا بإجراء التعديلات المقترحة من طرف المحكمين قبل أن يتم توزيعها على عينة الدراسة.

## 4. دراسة وتحليل نتائج الدراسة

## 1.4 تحليل نتائج المعلومات العامة:

## - الجنس:

يعتمد أولى المتغيرات الديموغرافية للدراسة على الجنس والذي تم تقسيمه إلى ذكور وإناث، ومن خلال التحليل الإحصائي للاستجابات من عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بريد الجزائر غليزان تم التوصل للجدول التالي والذي يمثل التوزيع التكراري والتوزيع النسبي للاستجابات حسب الجنس:

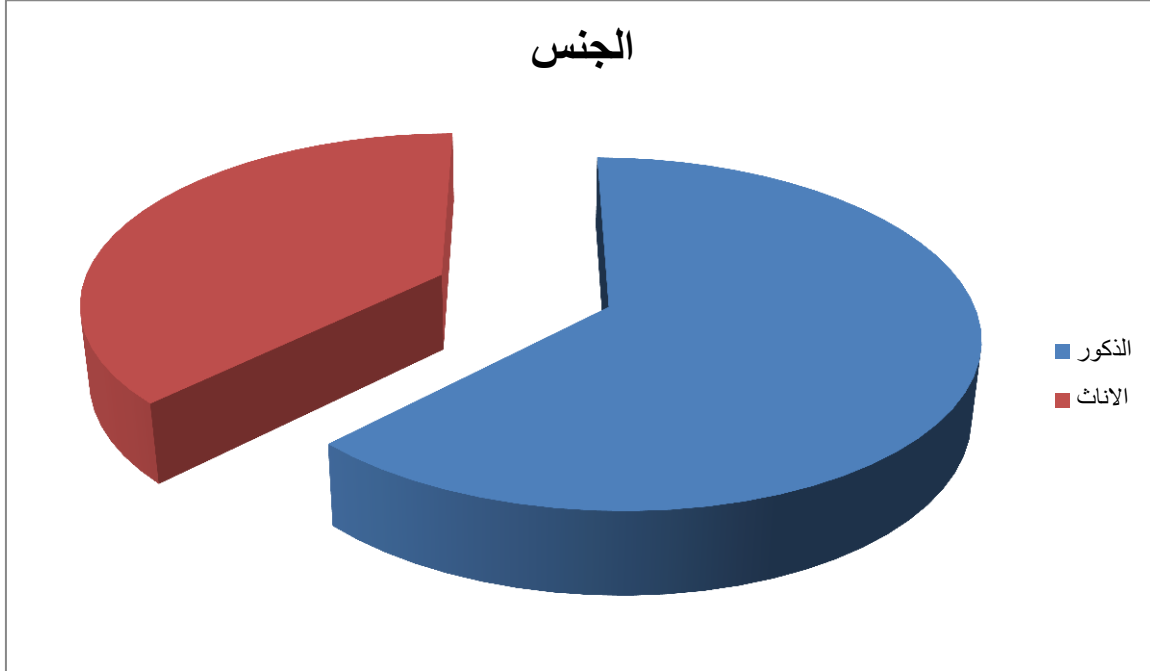
الجدول رقم 4: التوزيع التكراري للاستجابات حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62.5%	25	ذكر
37.5%	15	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS)

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك تمثيل للذكور بشكل أكبر بالعينة عن للإناث، حيث بلغت نسبة الذكور بالعينة 62.5%، بينما بلغت نسبة الإناث 37.5%. وهو ما يتفق مع نسبة التمثيل النوعي لعينة الدراسة بالبريد تقريبا، والتي تشير إلى أن أكثر من ثلثي العاملين من الذكور والشكل البياني التالي يوضح التوزيع التكراري النسبي لجنس.

الشكل رقم 8: الدائرة النسبية التالية لتوضيح التوزيع التكراري النسبي لجنس



المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS)

- السن:

المتغير الثاني من المتغيرات الديموغرافية لخصائص عينة المستجيبين يتمثل في الفئة العمرية، والتي تنقسم بدورها إلى أربع فئات (أقل من 30 سنة) و(من 30 إلى أقل من 40 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) و(أكثر من 50 سنة) وللجدول التالي الذي يمثل التوزيع التكراري والتوزيع النسبي للاستجابات حسب السن:

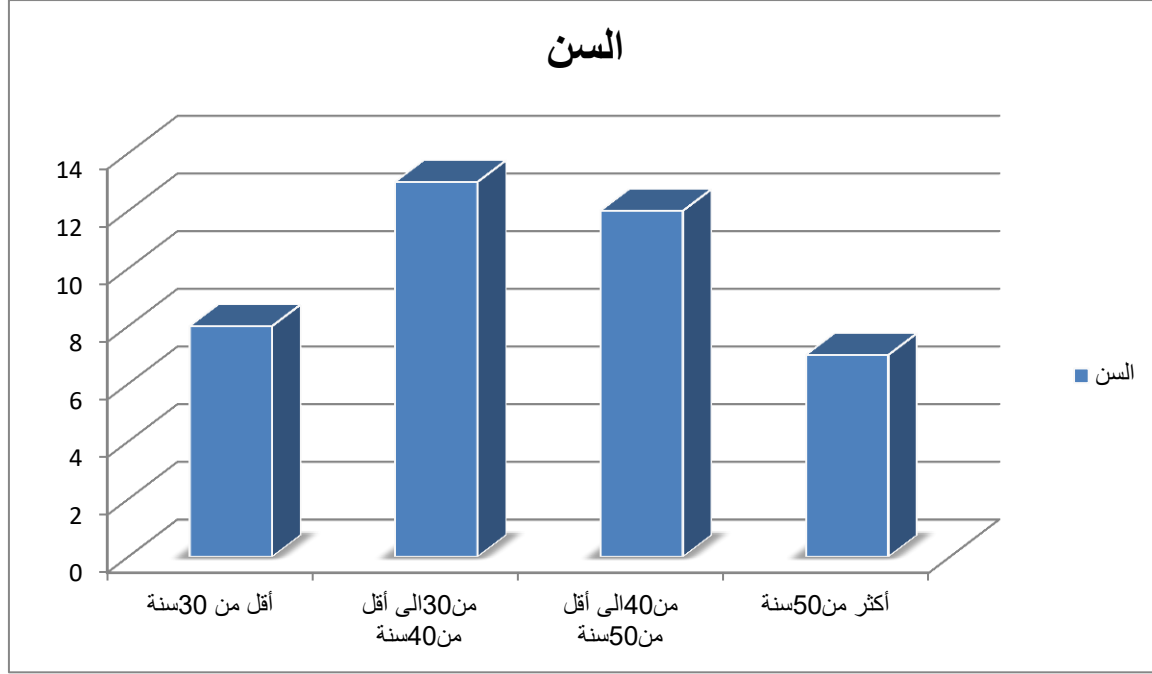
الجدول رقم 5: التوزيع التكراري للاستجابات حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
20%	8	أقل من 30 سنة
32.5%	13	من 30 إلى أقل من 40 سنة
30%	12	من 40 إلى أقل من 50 سنة
17.5%	7	أكثر من 50 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS)

يتضح من الجدول السابق نلاحظ أن مركز البريد يوظف مختلف الفئات العمرية، حيث سجلت الفئة الذين أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة) 32.5% أي ما يعادل 13 فرد تعود هذه الأخيرة إلى خبرة أفراد هذه الفئة داخل المؤسسة يليها بعد ذلك أفراد الذين يتراوح أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة) فشاركوا بنسبة 30% أي 12 فرداً، في حين نجد أفراد العينة الذين كانت أعمارهم (أقل من 30 سنة) قد بلغت 20% أي بمشاركة 8 أفراد، وأخيراً نجد الذين تتراوح أعمارهم (أكثر من 50 سنة) بلغت نسبتهم 17.5% وهم 7 أفراد، وهذا راجع إلى خروج نسبة كبيرة من العمال إلى التقاعد وفقاً للقرار الأخير للتقاعد الذي كان في سنة 2017 وتعويض المناصب الشاغرة بالفئة الشبابية في إطار عقود ما قبل التشغيل والشكل البياني التالي يوضح التوزيع التكراري النسبي للسن.

الشكل رقم 9: الأعمدة البيانية التالي توضح التوزيع التكراري النسبي لسن



المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS)

### - المؤهل العلمي:

المتغير الثالث من المتغيرات الديموغرافية لخصائص عينة المستجيبين يتمثل المؤهل العلمي، والتي تنقسم بدورها إلى ثلاث فئات (بكالوريا-ليسانس- ماستر)، والجدول التالي يمثل التوزيع التكراري والتوزيع النسبي للاستجابات تبعا للمؤهل العلمي:

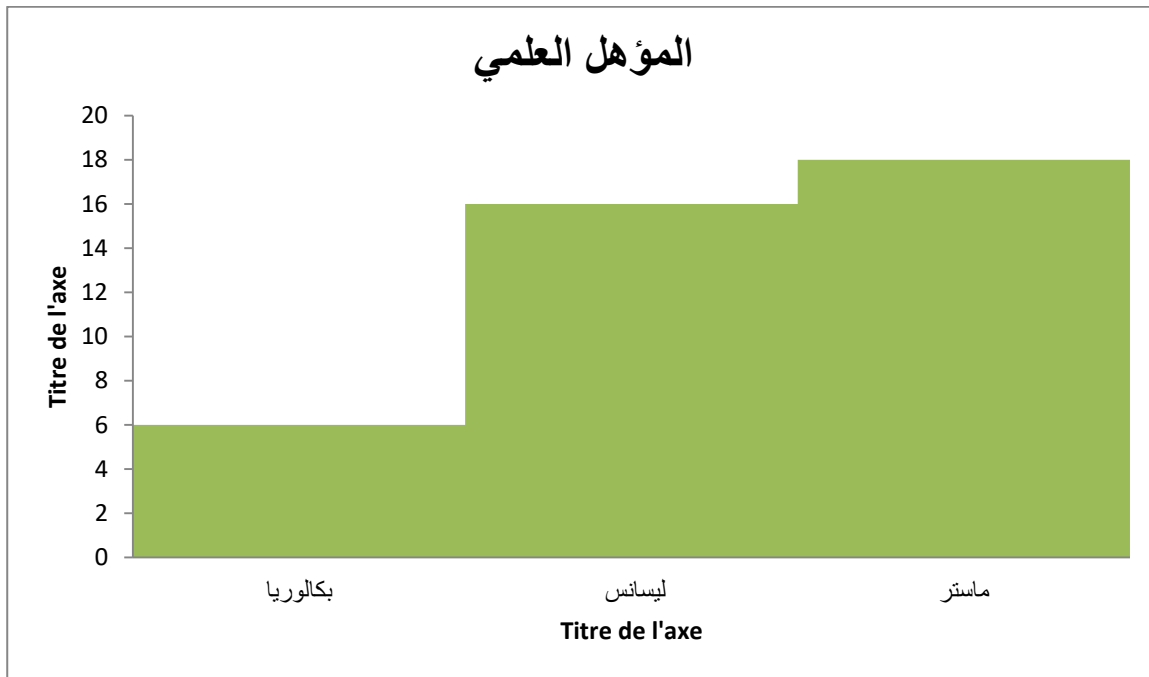
الجدول رقم 6: التوزيع التكراري لاستجابات حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
15%	6	بكالوريا
40%	16	ليسانس
45%	18	ماستر
100%	40	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS)

يتضح من خلال الجدول احتل المرتبة الاولى المؤهل العلمي ماستر بنسبة قدرت ب 45% ما يعادل 18 فرداً، يأتي الموظفون المتحصلين على شهادة ليسانس قدرت ب 40% ما يعادل 16 فرداً، وهذا يدل ان هناك نسبة كبيرة من العمال في بريد الجزائر متحصلين على شهادات جامعية، يأتي الموظفون المتحصلين على المستوى بكالوريا حيث قدرت ب 15% ما يعادل 15 فرداً.

الشكل رقم 10: المدرجات التكرارية التالية توضح اتوزيع التكرير النسبي المؤهل العلمي



المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS)

#### - المسمى الوظيفي:

المتغير الرابع المتغيرات الديموغرافية لخصائص عينة المستجيبين يتمثل المسمى الوظيفي، والذي ينقسم بدوره إلى خمس فئات (مكلف بزبائن، موزع بريد، رئيس مكتب، رئيس قسم، محاسب) والجدول التالي يمثل التوزيع التكراري والتوزيع التكراري النسبي للاستجابات تبعا لمسمى الوظيفي:

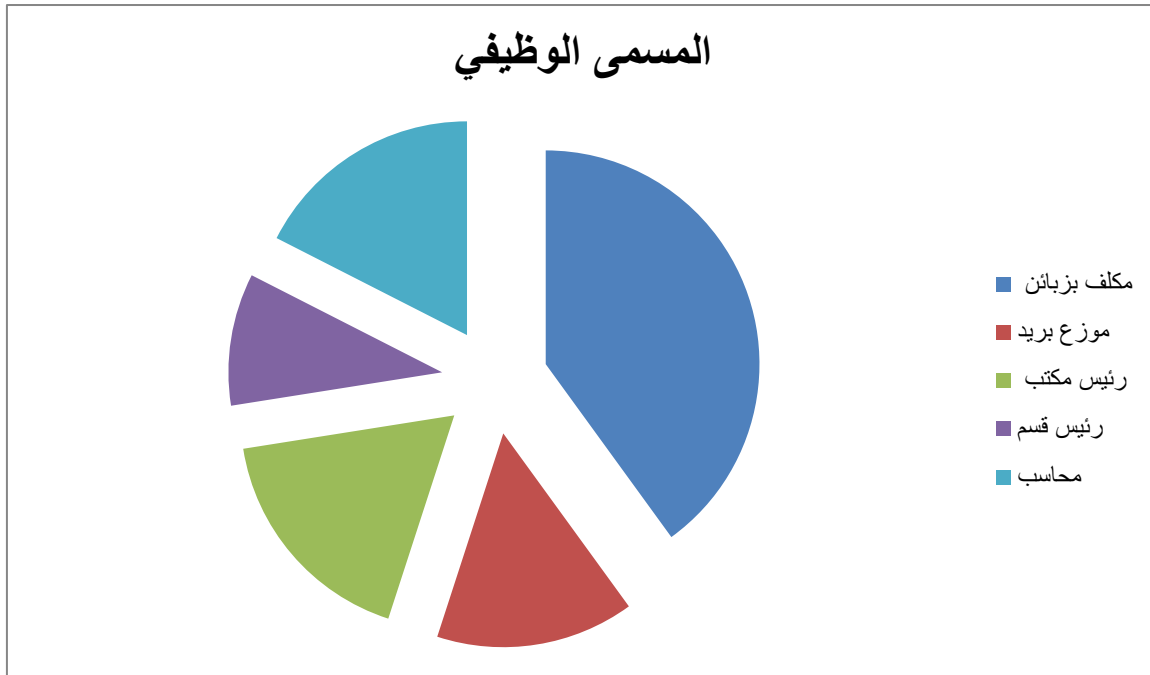
الجدول رقم 7: التوزيع التكراري للاستجابات تبعاً لمسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
40%	16	مكلف بزائن
15%	6	موزع بريد
17.5%	7	رئيس مكتب
10%	4	رئيس قسم
17.5%	7	محاسب
100%	40	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن هناك 16 من المستجيبين بالعينة من مكلفين بزائن وهي النسبة السائدة بعينة الدراسة، بينما هناك 6 موزعي بريد و 7 رؤساء مكاتب، 6 رؤساء أقسام و 7 محاسبين والشكل البياني التالي يوضح التوزيع التكراري النسبي لمسمى الوظيفي.

الشكل رقم 11: دائرة نسبية التالية توضح التوزيع التكراري النسبي المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

#### - عدد سنوات الخبرة :

المتغير الخامس من المتغيرات الديموغرافية لخصائص عينة المستجيبين يتمثل في عدد سنوات الخبرة، والتي تنقسم بدورها إلى أربع فئات (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - من 10 إلى 15 سنة - أكثر من 15 سنة) والجدول التالي يمثل التوزيع التكراري والتوزيع النسبي للاستجابات تبعا لسنوات الخبرة:

الجدول رقم 8: التوزيع التكراري للاستجابات تبعا لعدد سنوات الخبرة

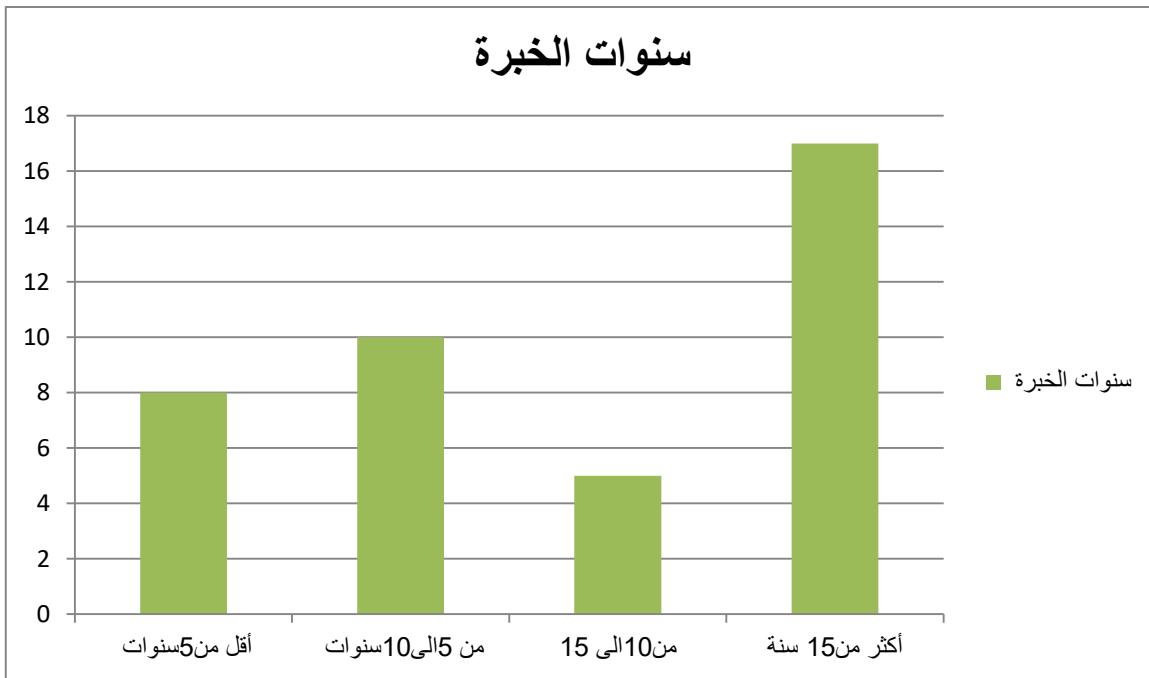
النسبة المئوية	التكرار	السن
20%	8	أقل من 5 سنوات
25%	10	من 5 إلى 10 سنوات
12.5%	5	من 10 إلى 15 سنة
42.5%	17	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS)

من خلال الجدول يتضح نلاحظ أن سنوات الخبرة الافراد العينة في الدراسة جاءت متفاوتة وهي متذبذبة بين أصحاب الخبرة كبيرة إلى أصحاب الخبرة الضعيفة، لكن يغلب عليها أصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة،

والشكل البياني التالي يوضح التوزيع التكراري النسبي لعدد سنوات الخبرة.

الشكل رقم 12: أعمدة بيانية توضح التوزيع التكراري النسبي لعدد سنوات الخبرة



المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS)

2.4 تحليل نتائج أسئلة الاستبيان: قبل البدء في تحليل النتائج العبارات ومحاور الاستبيان، لابد أن نتعرف على طريقته حساب أدوات الدراسة.

المتوسط الحسابي: من خلال "مقياس ليكارت" الذي يصنف المتوسط الحسابي المحسوب إلى مجالات حسب النتيجة المراد الإشارة إليها، أي أنه يمكن تقسيمه إلى مستوى "منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً" نركز على تحديد المعايير التي تم اعتمادها في اختيار العينة وتقدير آرائها "موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة" بناءً على المعادلة التالية:

طول المجال = (الحد الأعلى البديل - الحد الأدنى البديل) / عدد المستويات

$$\text{طول المجال} = \frac{5-1}{5}$$

حيث أن البسط يبين عدد رأي العينة الذي تم قياسه: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. وعدد 5 أما عدد 5 الخاص بالمقام فهو عدد ما نريد تقسيم المجالات إليه وهي: "منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً" وبالتالي يكون طول المجال يساوي 0.8 وتكون مجالات المتوسط الحسابي لكل مستوى موافقة كالتالي:

[1.80-1]: و يدل على مستوى منخفض جداً

[2.60-1.81]: ويدل على مستوى منخفض.

[3.40-2.61]: و يدل على مستوى متوسط.

[4.20-3.41]: ويدل على مستوى مرتفع.

[5-4.21]: ويدل على مستوى مرتفع جداً.

الانحراف المعياري: كلما كان قريباً إلى قيمة 0 كان هناك تجانس وتماسك في الإجابة بين أفراد العينة وكلما ابتعد عنه دل على تشتت وعدم التجانس.

3.4 نتائج الجزء الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

الجدول رقم 9: تحليل مدى الموافقة حول محور الثقافة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
<b>القيم التنظيمية</b>					
1	مرتفع جدا	0.496	4.60	أرى أن بريد الجزائر تشجع على التميز وتقديم الجودة في العمل.	0 1
3	مرتفع	0.862	3.98	تشجعني مؤسستي على تبني القيم والمواقف التي تعزز انجاز الأهداف	0 2
2	مرتفع جدا	0.501	4.43	من قيم بريد الجزائر الاهتمام بكل ما هو مختلف ومتجدد في العمل	0
4	مرتفع	1.085	3.55	تسود الثقة المتبادلة والعلاقات بين الإدارة والعمال وفيما بين العمال	3 0 4
	مرتفع	0.736	4.14	المجموع	

<b>المعتقدات التنظيمية</b>					
1	مرتفع جدا	0.859	4.33	لدى المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة في العمل.	0 5
2	مرتفع	0.758	4.20	لدي توجه نحو تعزيز قدراتي ومهاراتي مستقبلا من أجل التطوير في نظم العمل.	0 6
3	مرتفع	1.091	3.80	توجد قناعات مشتركة بأهمية علاقات العمل والتعاون في إنجاز المهام	0 7
	مرتفع	0.902	4.11	المجموع	
<b>الأعراف التنظيمية</b>					
2	متوسط	0.917	3.33	هناك بعض الممارسات التي تقوم بها الإدارة والتي تسهم في تعزيز التطوير والتجديد.	0 8

09	تشجع الإدارة على التفاعل و التعاون بين الموظفين في بريد الجزائر ؟	3.45	0.815	مرتفع	1
10	تهتم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية لتكريم العمال.	2.53	1.109	منخفض	3
	المجموع	3.10	0.947	متوسط	
<b>التوقعات التنظيمية</b>					
11	أشعر برغبة الإدارة واهتمامها بتطوير وتحسين الأداء مستقبلا في بريد الجزائر	4.35	0.580	مرتفع جدا	1
12	هناك توقعات محددة من الإدارة في بريد الجزائر تجاه سلوكي وأدائي	2.83	1.130	متوسط	3
13	أعتقد ان تحفيز التوقعات الإيجابية يمكن أن يؤثر على قدراتي على تقديم أفكار جديدة	4.28	0.960	مرتفع جدا	2
	المجموع	3.82	0.89	مرتفع	
	المجموع الكلي	3.79	0.868	مرتفع	

المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة الدراسة في محور الثقافة التنظيمية في البريد الجزائري كانت إيجابية بدرجة مرتفعة على معظم العبارات، حيث بلغ متوسط آرائهم 3.79 وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الرابعة وتكون اتجاه إجابتها مرتفع (موافق) مع انحراف معياري قدره 0.868، كما يتراوح المتوسط الحسابي لجميع العبارات بعد القيم التنظيمية ما بين (3.55- 4.60) وهو ما يدل على أن آراء الافراد حول كل عبارات يميل الى موافق وموافق بشدة، وكذلك في بُعد المعتقدات التنظيمية يتراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.80- 4.33)، وهذا ما يدل على أن آراء الافراد حول كل عبارات تميل إلى الموافقة، أما بالنسبة لبُعد الأعراف التنظيمية يتراوح المتوسط الحسابي ما بين (2.53-3.45)، وبذلك تدخل ضمن الفئة الثالثة وهو ما يدل على أن آراء الأفراد تميل إلى المحايد بدرجة متوسطة، وأخيرا نجد أن بُعد التوقعات التنظيمية يتراوح المتوسط الحسابي ما بين (2.83-4.35)، وبذلك تدخل ضمن فئة الثالثة والرابعة وهذا ما يدل على أن آراء الأفراد حول العبارات تميل إلى الحيادة والموافقة.

4.4 نتائج الجزء الثالث: أبعاد السلوك الإبداعي

الجدول رقم 10: تحليل مدى الموافقة حول محور السلوك الإبداعي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
<b>الأصالة</b>					
1	مرتفع جدا	0.630	4.25	تشجع المؤسسة على التغيير المتجدد في طرق العمل	1 4
2	مرتفع	0.947	3.78	أحاول إنجاز عملي بأسلوب متجدد وفريد دائما	1 5
3	مرتفع	1.170	3.63	لا أعتد على الحلول التقليدية أو السابقة للمشكلات	1 6
	مرتفع	0.915	3.88	المجموع	
<b>المرونة</b>					
2	مرتفع	1.099	3.85	لدي القدرة في التفكير السريع في الظروف المختلفة	1 7
1	مرتفع	1.099	4.15	أقبل وجهات النظر المختلفة وأحترمها	1 8
	مرتفع	1.099	4	المجموع	
<b>الطلاقة</b>					
2	مرتفع	0.931	3.83	هناك تفاعل فعال بين أعضاء الفريق وتبادل مستمر للأفكار والمعلومات	1 9
1	مرتفع جدا	0.949	4.35	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة.	2 0
	مرتفع	0.94	4.09	المجموع	
<b>القدرة على التحليل</b>					

2	مرتفع	1.132	3.53	لدي القدرة على التحليل أي مستجدات في بيئة العمل.	2 1
1	مرتفع	1.062	4.00	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه	2 2
	مرتفع	1.079	3.76	المجموع	
<b>الحساسية للمشكلات</b>					
2	متوسط	1.296	3.25	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها	2 3
1	متوسط	1.163	3.33	أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين	2 4
	متوسط	1.229	3.29	المجموع	
<b>المخاطرة وروح المجازفة</b>					
2	متوسط	1.279	3.18	اقترح أفكار جديدة رغم علمي بالمخاطر المترتبة عليها.	2 5
1	مرتفع جدا	0.599	4.50	أتحمل مسؤولية عملي ومستعد لمواجهة نتائج المترتبة عليها .	2 6
	مرتفع	0.939	3.84	المجموع	
	مرتفع	1.033	3.81	المجموع الكلي	

المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة في محور السلوك الإبداعي كانت بدرجة مرتفعة في معظم العبارات، حيث بلغ المتوسط أراءهم **3.81** وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الرابعة وتكون اتجاه إجابتها مرتفعة (موافق) مع انحراف معياري قدره **1.033** ونجد في بعد الأصالة يتراوح المتوسط الحسابي ما بين (**3.63-4.25**) وبذلك فجميعها تدخل ضمن الفئة الرابعة وهو ما يدل على أن آراء الأفراد تميل الى

الموافقة بدرجة مرتفعة، وهو نفس الشيء في بُعد المرونة يتراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.85-4) وبذلك فجميعها تدخل ضمن الفئة 4 كذلك وتميل آراء الأفراد إلى الموافقة.

وكذلك في بُعد الطلاقة يتراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.83-4.35) وبذلك فجميعها تدخل ضمن الفئة 4 وتميل آراء الافراد إلى الموافقة بدرجة مرتفعة، ونجد في بُعد القدرة على التحليل يتراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.53-4) فجميعها تدخل ضمن الفئة الرابعة كذلك وهو ما يدل على أن آراء الأفراد تميل إلى الموافقة بدرجة مرتفعة، أما في بُعد الحساسية للمشكلات يتراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.25-3.33) وبذلك فجميع عباراتها تدخل ضمن الفئة الثالثة، وتميل آراء الأفراد إلى محايد بدرجة متوسطة، وأخيراً نجد في بُعد المخاطرة و المجازفة ويتراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.18-4.50) وبذلك تدخل ضمن الفئة الرابعة، وتميل آراء الأفراد إلى الموافقة بدرجة مرتفعة (انظر الى الملحق رقم 03)، وعليه نستنتج أن أفراد العينة موافقون على عبارات هذا الجزء وبنسبة مرتفعة .

## 5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

### 1.5 اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على ما يلي:

— **H1**: يوجد مستوى جيد من الإدراك لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لأبعاد الثقافة التنظيمية.

— **H0**: لا يوجد مستوى جيد من الإدراك لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لأبعاد الثقافة

التنظيمية.

اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الأسلوب الاحصائي T (one sample test) و كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 11: نتائج اختبار الفرضية الأولى

T		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الدلالة	المحسوبة
أعلى	ادنى					
3.9374	3.6972	0.37551	3.8173	0.05937	0.000	64.294

المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS)

نلاحظ ان نتائج الجدول أعلاه أن T المحسوبة بلغت **64.294** وهي أكثر من T الجدولية في حين بلغ المتوسط الحسابي **3.8173** وانحراف **0.37551** كما نلاحظ من النتائج الجدول أعلاه ان المستوى الدلالة **0.000** أقل من قيمتها (**0.05**) (انظر الى ملحق رقم 05)، بما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية إذا كانت قيمة الدلالة أقل من (**0.05**) وقيمة T المحسوبة أكثر من قيمة T الجدولية ورفضها إذ كانت القيمة الدلالة أكبر من (**0.05**) وقيمة T المحسوبة أقل من القيمة T الجدولية وهذا النتيجة تتوافق مع دراسة (جلولي 2013) ودراسة (حسام سالم السحباي 2016) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي أنه يوجد مستوى جيد من الإدراك لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لأبعاد الثقافة التنظيمية .

## 2.5 اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على:

- **H1**: يوجد مستوى جيد من السلوكيات الإبداعية داخل مؤسسة بريد الجزائر.
- **H0**: لا يوجد جيد من السلوكيات الإبداعية داخل مؤسسة بريد الجزائر.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الأسلوب الاحصائي T (one sample test) و كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 12: نتائج اختبار الفرضية 2

T		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الدلالة	المحسوبة
أعلى	أدنى					
3.9750	3.6558	0.49907	3.8154	0.07891	0.000	48.352

المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS)

نلاحظ أن نتائج الجدول أعلاه أن  $T$  المحسوبة بلغت **48.352** وهي أكثر من  $T$  الجدولية في حين بلغ المتوسط الحسابي **3.8154** وانحراف **0.49907** كما نلاحظ من النتائج الجدول أعلاه ان المستوى الدلالة **0.000** أقل من قيمتها (**0.05**) (انظر الى ملحق رقم 06)، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية اذ كانت قيمة الدلالة أقل من (**0.05**) وقيمة  $T$  المحسوبة أكثر من قيمة  $T$  الجدولية ورفضها إذا كانت القيمة الدلالة أكبر من (**0.05**) وقيمة  $T$  المحسوبة أقل من القيمة  $T$  الجدولية وهاذه النتيجة تتوافق مع دراسة (طارق بن خليفة 2021) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي أنه يوجد مستوى مرتفع من السلوكيات الإبداعية داخل مؤسسة بريد الجزائر.

### 3.5 اختبار الفرضية الثالثة : ونصت على:

— **H1**: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية على تعزيز السلوك الإبداعي من

وجهة نظر العاملين في مؤسسة بريد الجزائر

— **H0**: لا يوجد يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية على تعزيز السلوك

الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة بريد الجزائر

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة المتمثلة في معامل الارتباط كخطوة أولى للاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي ثم الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة آثار المتغير المستقل على المتغير التابع.

الجدول رقم 13: نتائج تحليل علاقة الارتباط والانحدار بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي

نتائج تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية و السلوك الإبداعي في مؤسسة بريد الجزائر غليزان					
الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي		معامل الارتباط (pearson)		0.678	
		قيمة احتمال المعنوية		0.000	
نتائج تحليل الانحدار لقياس تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي					
معامل التحديد (R2)			0.460		
الخطأ المعياري للتقدير			0.37143		
قيمة (F)			32.408		
مستوى المعنوية			0.000		
المتغير	B	ES	B بيتا	قيمة T	SIG
الثابت	0.373	0.607		0.615	0.542
الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	0.902	0.158	0.678	5.693	0.000

المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS)

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي (انظر الى ملحق رقم 04) نلاحظ أن معامل الارتباط  $R=0.678$  وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لان قيمة احتمال المعنوية هي  $0.000$  أقل من  $0.05$  وهو ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي، يظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) قدر ب  $0.460$  هو مقياس يشير الى جودة التوفيق، حيث أن  $46\%$  من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي وأن الباقي  $54\%$  ترجع الى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير وبالغة :  $0.37143$  تشير الى صغر حجم الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار و هو ما تدل عليه قيمة ( $F$ ) البالغة  $32.408$  حيث أن قيمة  $F$  المحسوبة أكبر من الجدولية وهي دالة إحصائية وقدرت ب  $0.000$

وهي أقل من مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  كما يظهر الجدول قيمة معلمة الميل  $\beta$  حيث بلغت  $0.678$  وهي دالة إحصائية حيث بلغت قيمة (T)  $5.698$  بمستوى دلالة  $0.000$  وهي أصغر من مستوى المعنوية مما يدل على وجود تأثير بين المتغيرين كما أن معلمة الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي دالة إحصائية و قدرت ب  $0.902$  أي أقل من المستوى الدلالة  $0.05$  مما يشير الى وجود معنوية لمعلمة الميل، أما بالنسبة الى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت  $0.373$  تحت مستوى المعنوية  $0.000$  وهي أقل من  $0.05$  فهي دالة إحصائياً، وبالتالي فان ظهور معنوية لمعلمتي الانحدار يشير الى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برمجية SPSS وعليه يمكن القول أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي في مؤسسة بريد الجزائر غليزان.

ولتأكيد ذلك يمكن اختبار تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية كل على حدا على متغير السلوك الإبداعي، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون كخطوة أولى للاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، ومن ثم استخدم معاملات الانحدار كخطوة ثانية لمعرفة آثار كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. كما هو موضح في نتائج spss التالية:

الجدول رقم 14: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

علاقة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي				
أبعاد الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية
معامل الارتباط (pearson)	0.491	0.529	0.260	0.590
قيمة الاحتمال المعنوية	0.000	0.000	0.003	0.000
نتائج تحليل الانحدار لقياس تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي				
معامل التحديد (R2)	0.561	الخطأ المعياري للتقدير 0.34896		

قيمة (F): 11.192 مستوى المعنوية 0.000					
المتغير	B	ES	بيتا	قيمة T	SIG
الثابت	0.703	0.788		0.892	0.000
القيم التنظيمية	0.578	0.193	0.393	2.997	0.000
المعتقدات التنظيمية	0.085	0.98	0.124	0.864	0.000
الأعراف التنظيمية	0.12	0.91	0.16	0.135	0.000
التوقعات التنظيمية	0.455	0.119	0.506	3.842	0.000

المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS)

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي (انظر الى ملحق رقم 07) نلاحظ أن معامل الارتباط (القيم التنظيمية  $R=0.491$ ، المعتقدات التنظيمية  $R=0.529$ ، الأعراف التنظيمية  $0.260$ ، التوقعات التنظيمية  $0.590$ ) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة احتمال المعنوية لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية هي  $0.000$  ماعدا الأعراف التنظيمية  $0.003$  أقل من  $0.05$  وهو ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين.

ومن خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي، يظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) قدر بـ  $0.561$  هو مقياس يشير الى جودة التوفيق، حيث أن  $56\%$  من التغيرات في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل أبعاد الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي وأن الباقي  $44\%$  ترجع الى عوامل أخرى، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة :  $0.34896$  تشير الى صغر حجم الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار و هو ما تدل عليه قيمة (F) البالغة  $11.192$  حيث أن قيمة F المحسوبة أكبر من الجدولية وهي دالة إحصائية وقدرت بـ  $0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  كما يظهر الجدول

قيمة معلمة الميل  $\beta$  حيث بلغت (القيم التنظيمية 0.393، المعتمدات التنظيمية 0.124، الأعراف التنظيمية 0.16، التوقعات التنظيمية 0.506) وهي دالة إحصائية حيث بلغت قيمة (T) (القيم التنظيمية 2.997، المعتمدات التنظيمية 0.864، الأعراف التنظيمية 0.135، التوقعات التنظيمية 3.842) بمستوى دلالة 0.000 وهي أصغر 0.005 مما يدل على وجود تأثير بين المتغيرين كما أن معلمة أبعاد الثقافة التنظيمية دالة إحصائياً وقدرت بـ (القيم التنظيمية 0.578، المعتمدات التنظيمية 0.085، الأعراف التنظيمية 0.12، التوقعات التنظيمية 0.455) أي أقل من المستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى وجود معنوية لمعلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 0.703 تحت مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 فهي دالة إحصائياً، وبالتالي فإن ظهور معنوية لمعلمتي الانحدار يشير إلى وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما تظهره مخرجات برنامج SPSS وهاذه النتيجة تتوافق مع دراسة Psenicka, C. & Rahim, N. 2018

ودراسة جلوي 2013 وعليه نقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية على تعزيز السلوك الإبداعي في مؤسسة بريد الجزائر.

#### 4.5 الفرضية الرابعة: والتي تنص على:

- **H1:** تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدراك العاملين لأبعاد السلوك الإبداعي تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة)
- **H0:** لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدراك العاملين لأبعاد السلوك الإبداعي تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة)

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام الأسلوب الاحصائي T (one sample test) وكانت

النتائج كالتالي:

الجدول رقم 15: نتائج اختبار الفرضية الرابعة

مجال ثقة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الدلالة	T المحسوبة	
الجنس	0.490	1.38	0.078	0.000	17.737	
السن	1.011	2.45	0.160	0.000	15.319	
المؤهل العلمي	0.723	2.30	0.114	0.000	20.113	
المسمى الوظيفي	1.536	2.50	0.243	0.000	10.295	
عدد سنوات الخبرة	1.209	2.78	0.191	0.000	14.521	

المصدر: (من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS)

نلاحظ ان نتائج الجدول أعلاه أن T المحسوبة بلغت ( 17.737 بالنسبة الجنس و 15.319 بالنسبة للسن، وبلغت 20.113 بالنسبة للمؤهل العلمي، أما بالنسبة للمسمى الوظيفي فقد بلغت 10.295، وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة فقد جاءت بـ 14.521، وهما أكثر من T الجدولية، في حين بلغ المتوسط الحسابي ( 1.38 بالنسبة للجنس و 2.45 للسن، و 2.30 للمؤهل العلمي و 2.50 بالنسبة للمسمى الوظيفي و 2.78 لعدد سنوات الخبرة، وانحراف معياري قدره ( 0.490 بالنسبة للجنس و 1.011 للسن و 0.723 للمؤهل العلمي و 1.536 بالنسبة للمسمى الوظيفي و 1.209 لعدد سنوات الخبرة.

كما نلاحظ من النتائج الجدول أعلاه أن المستوى الدلالة  $0.000$  لجميع للمتغيرات الديموغرافية أقل من قيمتها ( $0.05$ ) (انظر الى ملحق رقم 08)، بما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية اذا كانت قيمة الدلالة أقل من ( $0.05$ ) وقيمة  $T$  المحسوبة اكثر من قيمة  $T$  الجدولية ورفضها إذا كانت القيمة الدلالة أكبر من ( $0.05$ ) وقيمة  $T$  المحسوبة أقل من القيمة  $T$  الجدولية وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي أنه تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدراك العاملين لأبعاد السلوك الإبداعي تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

## خلاصة الفصل:

تمّ من خلال هذا الفصل التعرف على نشأة وتطور بريد الجزائر غليزان وكذا الهيكل التنظيمي لمؤسسة، ولقد اعتمدت الطالبتين في إنجاز هذا العمل على الاستبيان الذي تمّ توزيعه على العاملين في 7 مكاتب بريد، والتي تحتوي على ثلاثة أجزاء معلومات العامة والثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، وهدفنا من خلاله إلى الإجابة على الإشكالية التالية: "ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر فرع غليزان؟"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كاختبار ألفا كرونباخ، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار، الارتباط، تحليل التباين، اختبار T للعينات المستقلة ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعليه تمّ التوصل إلى صحة وقبول فرضيات الدراسة.

---

الخاتمة العامة

## الخاتمة:

حاولنا من خلال هذه المذكرة إلقاء الضوء على الثقافة التنظيمية التي تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الإبداع داخل مؤسسة بريد الجزائر، لأنها تحدد طريقة تفاعل الموظفين وتعاملهم مع عملهم، إذ يمكن للثقافة أن تشجع أو تعيق الإبداع، اعتماداً على القيم والأعراف التي تروج لها. إن الثقافة التي تقدر الابتكار والمجازفة والتعاون يمكن أن تؤدي إلى قوة عاملة أكثر إبداعاً وإنتاجية. في سياق بريد الجزائر، يمكن للثقافة التي تؤكد على العمل الجماعي والتواصل المفتوح والتعلم المستمر أن تساعد في تحفيز الإبداع. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير الفرص للموظفين لمشاركة أفكارهم، وتلقي ردود الفعل، والمشاركة في برامج التدريب والتطوير. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمنظمة تشجيع ثقافة التجريب والمخاطرة المحسوبة، والتي يمكن أن تساعد في تعزيز الشعور بالابتكار وزيادة الأعمال بين الموظفين. وتوصلت الدراسة التي أجريت في مؤسسة بريد الجزائر إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، ويشير هذا إلى أنه على الرغم من أن الثقافة قد لا تكون الدافع المباشر للإبداع، إلا أنها لا تزال عاملاً مهماً في تشكيل بيئة العمل والتأثير على سلوك الموظف. ولمواصلة تعزيز الإبداع داخل هذه المؤسسة، يمكن النظر في تنفيذ استراتيجيات تعزز ثقافة الابتكار والتجريب، ويمكن أن يشمل ذلك توفير الموارد والدعم للموظفين لمتابعة أفكارهم، والاعتراف بالإنجازات الإبداعية ومكافأتها، وتعزيز الشعور بالمجتمع والتعاون بين الموظفين، وعليه تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في تشكيل السلوك الإبداعي للعاملين داخل مؤسسة البريد الجزائري. ومن خلال تعزيز ثقافة تقدر الابتكار والعمل الجماعي والتعلم المستمر، يمكن للمنظمة أن تساعد في تعزيز قوة عاملة أكثر إبداعاً وإنتاجية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء والقدرة التنافسية.

### 1. نتائج الدراسة: من خلال هذا البحث تمكنا من رصد مجموعة من النتائج أهمها:

#### النتائج المتعلقة بالجزء النظري:

- تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراهها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.
- الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.

- للثقافة التنظيمية وظائف الأساسية نذكر منها: تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك، تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وارشادهم نحو ذلك.
- السلوك الإبداعي هو التصرف أو السلوك المميز الذي يمارسه أفراد أو جماعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ انه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعيا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة.
- يتوفر السلوك الإبداعي على ستة أبعاد هي: الطلاقة، المرونة، الاصلة، الحساسية للمشاكل، القدرة على التحليل، المخاطرة وروح المجازفة.
- للسلوك الإبداعي عدة معيقات نذكر منها: القيادة الإدارية غير الكفؤة، عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين، قلة الحوافز المادية والمعنوية.

#### النتائج المتعلقة بالجزء التطبيقي:

- بينت الدراسة أنه يوجد مستوى جيد من الإدراك لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لأبعاد الثقافة التنظيمية.
- يوجد مستوى مرتفع من السلوكيات الإبداعية داخل مؤسسة بريد الجزائر.
- توجد علاقة طردية علاقة طردية متوسط بين الثقافة التنظيمية و السلوك الإبداعي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي في مؤسسة بريد الجزائر
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للممارسات والسلوكيات الإبداعية للعاملين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، الخبرة).
- 2. اقتراحات: انطلاقاً من النتائج الدراسة يمكن وضع بعض الاقتراحات وهي كما التالي:
  - ضرورة تشجيع الإدارة أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين في بريد الجزائر (غليزان) ودعمها، باختلاف مستوياتهم.
  - تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق عمل تسودها روح المخاطرة والمجازفة.

- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة ببريد الجزائر بشكل عام.
- ضرورة إدراك مستوى السلوكيات الإبداعية داخل مؤسسة بريد الجزائر.
- ضرورة إدراك البريد مدى أهمية توفير بيئة عمل مناسبة، والاهتمام بتنمية القيم بين العاملين، لما لذلك من انعكاس ايجابي في قدرتهم على تحقيق الإبداع.
- توصية الباحثين بإجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالسلوك الإبداعي، وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

#### 4. آفاق الدراسة:

- في الأخير يمكن القول أن المقام لا يسع للإحاطة بكل جوانب الموضوع، وعليه يمكن ترك المجال دائما مفتوح أمام من يريد تعمق والاستمرار من خلال اقتراح مواضيع التالية للبحث:
- مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري للعاملين.
  - إعادة إجراء الدراسة السابقة من وجهة نظر الزبون.
  - أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري.

---

# قائمة المراجع

المؤلفات:

- القريوتي، مُجَّد قاسم (2007)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القريوتي، مُجَّد القاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. ط.3 عمان. الاردن : دار وائل للنشر 29 .
- القريوتي، مُجَّد القاسم. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال
- القريوتي، مُجَّد قاسم. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط.3 عمان: درا وائل للطباعة النشر.
- العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط.1 عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
- العميان، محمود سلمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط.5 عمان: درا وائل النشر.
- الرب سيد مُجَّد جاد (2010)، إدارة الاعمال الدولية - الاساسيات - الاستراتيجيات - التطبيقات، ط1، مصر، جامعة قناة السويس.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2008). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية للكتب.
- جالب، إحسان دهش (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان: دار مكتبة الحامد.
- حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
- حريم، حسين (2010). نظرية المنظمة والتنظيم. ط.3 عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحقباني، تركي (2007). التوجه الإبداعي. القاهرة: مكتبة عين شمس
- حمادات، رأفت حامد (2007). السلوك التنظيمي. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .

- لحماي، على (1995). السلوك الإنساني في منظمات الأعمال. القاهرة: دار غريب.
- روشكا، الكسندرو (1990). الأبداع العام والخاص، ترجمة د. غسان عبد الحي أو فخر. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب
- زهران حامد عبد السلام (2003). علم النفس الاجتماعي. ط.6 القاهرة: عالم الكتب .
- السكارنة، بلال خلف (2008). الريادة وإدارة منظمات الأعمال. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- السكارنة، بلال خلف (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- السكارنة، بلال خلف (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

#### المقالات:

- الفراج، أسامة. (2011). "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق. سوريا: المجلد، 27 ع، ص98.
- توفيق، عبد الرحمن (2006). التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا (مجلة منهج الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك (العدد) 10ص1-26.
- Adewwale, O. O and, A (2013). The impact of organizational culture on human resource practices: A study on a selected sample of private Nigerian universities. vol. (5), No (4), pp. 115-133.
- Young, A. Hee Y & Jeanne, R. (2011). Orgnizational culture, quality of work life, and Orgnizational effectiveness in Korean University Hospitals. Journal of the Teanscultural Nursing Society. vol. (22):22-30.
- Abdullaha (2014): The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness. vol. (4), pp. 29-35.

## المداخلات :

- أبو حشيش، بسام مُجَّد. (2019). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة اقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"مجلة الجامعة الاسلامية: جامعة الأقصى. فلسطين.
- العزاوي، نجم ، نصير، طلال. (2011). " أثر الإبداع الإداري على حسن مستوى أداء إدارة الموارد البشرية و البنوك التجارية الأردنية البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ". (19-18 ماي). الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- العاجز، فؤاد علي، شلدان، فايز كمال. (2009). "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية ي قطاع غزة". مقدم لمؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين: رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل (28-26 جولية). فلسطين.

## رسائل ماجستير ودكتوراه:

- بو حجر، نسرین فايز (2016). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم، رسالة ماجستير .الجامعة الإسلامية.
- لسحباني، حسام سالم،(2016)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الأقصى بفلسطين.
- عبد الله عبد الواحد الياس (2021): الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العالقة بين نظم المعلومات الادارية و إدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه: دراسة حالة المصارف السودانية والية الخرطوم، جامعة كردي .
- اميرة عبد الباقي (2020) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين -رسالة ماستر - دراسة حالة مؤسسة الصيانة الصناعية SOMIKسوناطراك سكيكدة .
- طلال بن سقاف سالم المنهالي (2021)بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي -رسالة ماجستير- دراسة ميدانية على موظفي جامعة الأمام عبدالرحمن بن فيصل.

---

الملاحق

## الملاحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم القب	الرقم
دريالي سهام	01
بن حجوبة حميد	02
طيب سعيدة	03

## الملاحق رقم 2: استبيان الدراسة

## استبيان

جامعة أحمد زبانه غليزان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي الكريم، أختي الكريمة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يندرج في إطار إعداد دراسة تطبيقية لمذكرة ماستر تحمل عنوان " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي " تخصص إدارة أعمال.

يرجى منكم التعبير عن رأيكم حول فقرات الاستبيان بوضع علامة (X) حسب ما ترونه مناسباً، وأحيطكم علماً أن إجاباتكم سوف تستخدم من أجل أغراض علمية لا غير، وسوف تحاط بسرية تامة، ونأمل منكم أن تكون إجاباتكم صريحة ودقيقة على كل الفقرات.

شاقور منال، تواتي سارة

نشكركم على حسن تعاونكم

طالباتي ماستر

- تعريف الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.
- تعريف السلوك الإبداعي: يتمثل بالمبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، واتباع نمط جديد من التفكير، أو هو عبارة عن السمات العقلية والتي تتمثل أهمها بالطلاقة

والمرونة والأصالة أو ظهور كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنتاج شيء جديد يمثل خلاصة التفاعل بين الفرد والخبرة.

### الجزء الأول: معلومات عامة

الجنس:  ذكر  أنثى

السن:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة  أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي:  بكالوريا  ليسانس  ماستر

المسمى الوظيفي:  مكلف بزبائن  موزع البريد  رئيس مكتب  رئيس قسم  محاسب

عدد سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

### الجزء الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية

العبارات					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>القيم التنظيمية</b>					
					0 1 أرى أن بريد الجزائر تشجع على التميز وتقديم الجودة في العمل.
					0 2 تشجعني مؤسستي على تبني القيم والمواقف التي تعزز انجاز الأهداف
					0 3 من قيم بريد الجزائر الاهتمام بكل ما هو مختلف ومتجدد في العمل تسود الثقة المتبادلة والعلاقات بين الإدارة والعمال وفيما بين العمال

					0 4
<b>المعتقدات التنظيمية</b>					
				لدى المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة في العمل.	0 5
				لدي توجه نحو تعزيز قدراتي ومهاراتي مستقبلا من أجل التطوير في نظم العمل.	0 6
				توجد قناعات مشتركة بأهمية علاقات العمل والتعاون في إنجاز المهام	0 7

<b>الأعراف التنظيمية</b>					
				هناك بعض الممارسات التي تقوم بها الإدارة والتي تسهم في تعزيز التطوير والتجديد.	0 8
				تشجع الإدارة على التفاعل و التعاون بين الموظفين في بريد الجزائر ؟	0 9
				تهتم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية لتكريم العمال.	1 0
<b>التوقعات التنظيمية</b>					
				أشعر برغبة الإدارة واهتمامها بتطوير وتحسين الأداء مستقبلا في بريد الجزائر	1 1
				هناك توقعات محددة من الإدارة في بريد الجزائر تجاه سلوكي وأدائي	1 2
				أعتقد ان تحفيز التوقعات الإيجابية يمكن أن يؤثر على قدراتي على تقديم أفكار جديدة	1 3

## الجزء الثالث : أبعاد السلوك الإبداعي

الأصالة						
					تشجع المؤسسة على التغيير المتجدد في طرق العمل	1 4
					أحاول إنجاز عملي بأسلوب متجدد وفريد دائما	1 5
					لا أعتد على الحلول التقليدية أو السابقة للمشكلات	1 6
المرونة						
					لدي القدرة في التفكير السريع في الظروف المختلفة	1 7
					أقبل وجهات النظر المختلفة وأحترمها	1 8
الطلاقة						
					هناك تفاعل فعال بين أعضاء الفريق وتبادل مستمر للأفكار والمعلومات	1 9
					لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة.	2 0
القدرة على التحليل						
					لدي القدرة على التحليل أي مستجدات في بيئة العمل.	2 2
					أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه	2 2
الحساسية للمشكلات						
					لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها	2 3

					أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين	2 4
<b>المخاطرة وروح المحازفة</b>						
					اقترح أفكار جديدة رغم علمي بالمخاطر المترتبة عليها.	2 5
					أتحمل مسؤولية عملي ومستعد لمواجهة نتائج المترتبة عليها .	2 6

المخلق رقم 3: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى الاستجابة لأبعاد المحاور

### Statistiques

		تشجعي مؤسستي على تبني القيم والمواقف التي تعزز انجاز الأهداف	من قيم بريد الجزائر الاهتمام بكل ما هو مختلف ومتجدد في العمل	تسود الثقة المتبادلة والعلاقات بين الإدارة والعمال وفيما بين العمال
N	Valide	40	40	40
	Manquant	2	2	2
	Moyenne	4.60	3.98	4.43
	Ecart type	.496	.862	.501
				1.085

### Statistiques

		لدى توجه نحو تعزيز قدراتي ومهاراتي مستقبلا من أجل التطوير في نظم العمل.	لدى المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة في العمل.	لدي توجّه نحو تعزيز قدراتي ومهاراتي مستقبلا من أجل التطوير في نظم العمل.	هناك بعض الممارسات التي تقوم بها الإدارة والتي تسهم في تعزيز التطوير والتجديد.
N	Valide	40	40	40	40

Manquant	2	2	2	2
Moyenne	4.33	4.20	3.80	3.33
Ecart type	.859	.758	1.091	.917

### Statistiques

	تشجع الإدارة على التفاعل و التعاون بين الموظفين في بريد الجزائر ؟	تهتم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية لتكريم العمال.	أشعر برغبة الإدارة واهتمامها بتطوير وتحسين الأداء مستقبلا في بريد الجزائر	هناك توقعات محددة من الإدارة في بريد الجزائر تجاه سلوكي وأدائي
N Valide	40	40	40	40
Manquant	2	2	2	2
Moyenne	3.45	2.53	4.35	2.83
Ecart type	.815	1.109	.580	1.130

### Statistiques

	أعتقد ان تحفيز التوقعات الإيجابية يمكن أن يؤثر على قدراتي على تقديم أفكار جديدة	تشجع المؤسسة على التغيير المتجدد في طرق العمل	أحاول إنجاز عملي بأسلوب متجدد وفريد دائما	لا أعتد على الحلول التقليدية أو السابقة للمشكلات
N Valide	40	40	40	40
Manquant	2	2	2	2
Moyenne	4.28	4.25	3.78	3.63

Ecart type	.960	.630	.947	1.170
------------	------	------	------	-------

### Statistiques

		لدي القدرة في التفكير السريع في الظروف المختلفة	أتقبل وجهات النظر المختلفة وأحترمها	هناك تفاعل فعال بين أعضاء الفريق وتبادل مستمر للأفكار والمعلومات	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة.
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	2	2	2	2
Moyenne		3.85	4.15	3.83	4.35
Ecart type		1.099	1.099	.931	.949

### Statistiques

		لدي القدرة على التحليل أي مستجدات في بيئة العمل.	أركز على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل البدء في تنفيذه	لدي القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل قبل وقوعها
N	Valide	40	40	40
	Manquant	2	2	2
Moyenne		3.53	4.00	3.25
Ecart type		1.132	1.062	1.296

## Statistiques

		أهتم بالمشاركة في حل المشاكل التي تعيق أعمال الآخرين	اقترح أفكار جديدة رغم علمي بالمخاطر المرتتبة عليها.	أتحمل مسؤولية عملي ومستعد لمواجهة نتائج المرتتبة عليها.
N	Valide	40	40	40
	Manquant	2	2	2
	Moyenne	3.33	3.18	4.50
	Ecart type	1.163	1.279	.599

المحلق رقم 4: اختبار الانحدار والارتباط لقياس الفرضية الرئيسية والفرضية الثالثة

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
					Variation de R-deux	Sig. Variation de F
1	.678 <sup>a</sup>	.460	.446	.37143	.460	.000

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4.471	1	4.471	32.408	.000 <sup>b</sup>
Résidu	5.243	38	.138		
Total	9.714	39			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.373	.607		.615	.542
جزء 1	.902	.158	.678	5.693	.000

a. Variable dépendante : جزء 2

**Corrélations**

	جزء 1	جزء 2
جزء 1 Corrélation de Pearson	1	.678**
Sig. (bilatérale)		.000
N	40	40
جزء 2 Corrélation de Pearson	.678**	1
Sig. (bilatérale)	.000	
N	40	40

الملاحق رقم 5: اختبار T (One Sample test) الفرضية الأولى

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
جزء 1	40	3.8173	.37551	.05937

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
جزء 1	64.294	39	.000	3.81731	3.6972	3.9374

الملاحق رقم 6: اختبار T (one sample test) الفرضية الثانية

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
جزء 2	40	3.8154	.49907	.07891

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différenc e moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
جزء 2	48.35 2	39	.000	3.81538	3.6558	3.9750

الملحق رقم 7: اختبار الانحدار و الارتباط الابعاد الثقافة التنظيمية لقياس الفرضية الثالثة

### Corrélations

	قيم	معتقدات	الاعراف	التوقعات	جزء 2
Corrélacion de Pearson	1	.493**	.118	.069	.491**
Sig. (bilatérale)		.001	.467	.671	.001
N	40	40	40	40	40
Corrélacion de Pearson	.493**	1	.167	.412**	.529**
Sig. (bilatérale)	.001		.302	.008	.000
N	40	40	40	40	40
Corrélacion de Pearson	.118	.167	1	.348*	.260

	Sig. (bilatérale)	.467	.302		.028	.106
	N	40	40	40	40	40
التوقعات	Corrélation de Pearson	.069	.412**	.348*	1	.590**
	Sig. (bilatérale)	.671	.008	.028		.000
	N	40	40	40	40	40
جزء 2	Corrélation de Pearson	.491**	.529**	.260	.590**	1
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.106	.000	
	N	40	40	40	40	40

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	.749 <sup>a</sup>	.561	.511	.34896	.561	11.192

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5.452	4	1.363	11.192	.000 <sup>b</sup>
Résidu	4.262	35	.122		
Total	9.714	39			

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-.703-	.788		-.892-	.000
قيم	.578	.193	.393	2.997	.000
معتقدات	.085	.098	.124	.864	.000
الاعراف	.012	.091	.016	.135	.000
التوقعات	.455	.119	.506	3.842	.000

المحلق رقم 8: اختبار T (one sample test) لقياس الفرضية الفرعية الرابعة

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Inter-groupes	3.875	17	.228	.912	.000
	Intragroupes	5.500	22	.250		
	Total	9.375	39			
السن	Inter-groupes	25.000	17	1.471	2.171	.000
	Intragroupes	14.900	22	.677		
	Total	39.900	39			
المؤهل العلمي	Inter-groupes	7.667	17	.451	.779	.000
	Intragroupes	12.733	22	.579		
	Total	20.400	39			
المسمى الوظيفي	Inter-groupes	39.167	17	2.304	.959	.000
	Intragroupes	52.833	22	2.402		
	Total	92.000	39			
عدد سنوات الخبرة	Inter-groupes	31.842	17	1.873	1.640	.000
	Intragroupes	25.133	22	1.142		
	Total	56.975	39			

---

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص
	Abstract
	المحتوى
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي	
2	1. تمهيد:
3	2. ماهية الثقافة التنظيمية:
3	1.2 تعريف الثقافة التنظيمية:
4	2.2 أهمية الثقافة التنظيمية:
5	3.2 أهمية الثقافة التنظيمية:
6	4.2 أبعاد الثقافة التنظيمية:
7	5.2 أنواع الثقافة التنظيمية:
8	6.2 الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:
9	7.2 تكوين الثقافة التنظيمية:
11	8.2 وسائل وطرق انتقال الثقافة التنظيمية:
13	9.2 العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:
14	3. مفهوم الإبداع :
15	1.3 السلوك الإبداعي:
16	2.3 خصائص السلوك الإبداعي:
17	3.3 حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي:
18	4.3 أبعاد السلوك الإبداعي:
21	5.3 مستويات السلوك الإبداعي:

22	6.3	مراحل السلوك الإبداعي:
22	7.3	معوقات السلوك الإبداعي:
24	8.3	العوامل المؤثرة في تنمية السلوك الإبداعي:
25	9.3	علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي:
26	4.	الدراسات السابقة:
26	1.4	الدراسات العربية:
28	2.4	الدارسات الأجنبية:
30	3.4	التعليق على الدراسات السابقة:
30	4.4	ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات:
31		خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية وتحليل بيانات مؤسسة بريد الجزائر - غليزان - نموذجاً		
33	1.	تمهيد:
34	2.	التعريف بمؤسسة بريد الجزائر:
34	1.2	نشأة بريد الجزائر:
35	2.2	بريد الجزائر (فرع غليزان):
35	3.2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة:
37	3.	منهجية وأدوات الدراسة:
37	1.3	منهجية الدراسة:
38	2.3	مجتمع الدراسة:
38	3.3	عينة الدراسة:
38	4.3	أدوات الدراسة:
39	1.4.3	تصميم الاستبيان:
40	2.4.3	اختبار والثبات وصدق الأداة:
42	4.	دراسة وتحليل نتائج الدراسة:
42	4.1	تحليل نتائج المعلومات العامة:
50	4.2	تحليل نتائج أسئلة الاستبيان:
51	4.3	نتائج الجزء الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

53	4.4 نتائج الجزء الثالث: أبعاد السلوك الإبداعي:
55	5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:
55	1.5 اختبار الفرضية الأولى:
56	2.5 اختبار الفرضية الثانية:
57	3.5 اختبار الفرضية الثالثة:
61	4.5 اختبار الفرضية الرابعة:
64	خلاصة الفصل
66	الخاتمة العامة
70	قائمة المراجع
74	الملاحق
89	فهرس المحتويات