

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري

"دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للحماية المدنية لولاية بسكرة"

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذ:

د. عصمان بوبكر

إعداد الطالب:

بلهوشات محمد أمين

السنة الجامعية: 2020/2019

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد:

فالشكر و الحمد لله على فضله و توفيقه في إنجاز هذا العمل المتواضع فالحمد له أولاً و آخراً.

كما يسعدني أن أوجه شكري لأستاذي المشرف الدكتور عصمان بوبكر على تفضله و قبوله الإشراف على هذه المذكرة و الذي لم يبخل علي بنصائحه و إرشاداته القيمة في إنجاز هذا العمل و كذا الدعم النفسي الذي ساندني به في مختلف الظروف الصعبة التي واجهتها خاصة في فترة إنجاز المذكرة فألف شكر و تحية تقديراً لجهوده و فضله.

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر و الامتنان لأساتذتي الذين تشرفت بالدراسة على أيديهم في الطورين الليسانس و الماستر الذين لم يبخلوا علينا بالنصح و التوجيه في مختلف مراحل التكوين الجامعي.

كما أتقدم بالشكر إلى السادة القائمين على إدارة الجامعة على مختلف التسهيلات التي قدموها لنا في إطار إنجاز المذكرة كما لا أنسى شكر أفراد وحدة الحماية المدنية لولاية بسكرة الذين قابلونا بالاحترام و التعاون و ساعدونا على توزيع أداة الاستبيان.

أسرتي التي كانت سندي الدائم خاصة الوالدين الكريمين أمد الله في عمرهما و إخوتي الأفاضل.

زملائي و زميلاتي في الدراسة.

كما أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

# قائمة المحتويات

• شكر و تقدير

• ملخص الدراسة

2 ..... مقدمة

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

6 ..... أولا/إشكالية الدراسة:

9 ..... ثانيا/أسباب اختيار الموضوع:

10 ..... ثالثا/أهمية و أهداف الدراسة:

10 ..... رابعا/تحديد المفاهيم:

17 ..... خامسا/الدراسات السابقة:

## الفصل الثاني: الخلفية المعرفية للثقافة التنظيمية

29 ..... أولا/تعريف الثقافة التنظيمية:

31 ..... ثانيا/أهمية الثقافة التنظيمية

33 ..... ثالثا/خصائص الثقافة التنظيمية

35 ..... رابعا/وظائف الثقافة التنظيمية

37 ..... خامسا/عناصر الثقافة التنظيمية

38 ..... سادسا/أنواع الثقافة التنظيمية

40 ..... سابعا/أبعاد الثقافة التنظيمية

42 ..... ثامنا/مستويات الثقافة التنظيمية

43 ..... تاسعا/نظريات و نماذج الثقافة التنظيمية

45 ..... عاشرا/دور الثقافة التنظيمية في التنظيم و المنظمة

## الفصل الثالث: الخلفية المعرفية للإبداع الإداري

- أولا/تعريف الإبداع الإداري ..... 50
- ثانيا/أهمية الإبداع الإداري ..... 52
- ثالثا/خصائص الإبداع الإداري ..... 53
- رابعا/عناصر الإبداع الإداري ..... 56
- خامسا/أنواع الإبداع الإداري ..... 58
- سادسا/أبعاد الإبداع الإداري ..... 60
- سابعا/مستويات الإبداع الإداري ..... 62
- ثامنا/مراحل الإبداع الإداري ..... 63
- تاسعا/نظريات و معيقات الإبداع الإداري ..... 65
- عاشرا/دور الإبداع الإداري في التنظيم و المنظمة ..... 67

## الفصل الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية ببعض أبعاد الإبداع الإداري

- أولا/علاقة القيم و الرموز التنظيمية بالقيادة الإبداعية: ..... 73
- ثانيا/علاقة الثقافة التنظيمية بالتحفيز: ..... 73
- ثالثا/شروط تشجيع الثقافة التنظيمية للإبداع الإداري: ..... 74
- رابعا/الثقافة التنظيمية الإبداعية: ..... 75
- خامسا/نموذج منظمة تويوتا اليابانية لدور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري: ..... 76

## الفصل الخامس: الإطار المنهجي لميدان الدراسة

- أولا/مجالات الدراسة: ..... 80
- ثانيا/المنهج المستخدم في الدراسة: ..... 84
- ثالثا/مجتمع الدراسة: ..... 85
- رابعا/أدوات جمع البيانات: ..... 89

|     |  |
|-----|--|
| 89  | خامسا/الأساليب الإحصائية المستخدمة:    |
| 90  | سادسا/عرض و تحليل و تفسير النتائج:     |
| 103 | سابعا/مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات: |
| 106 | ثامنا/الاستنتاج العام:                 |
| 108 | الخاتمة                                |
| 109 | قائمة المراجع                          |

### • فهرس الجداول

|    |  |
|----|--|
| 86 | جدول رقم 1: يبين توزع أفراد مجتمع البحث حسب الرتب و المصالح المختلفة للمديرية.               |
| 88 | جدول رقم 2: يوضح توزيع مستخدمي الحماية المدنية حسب الفئة المهنية لمجتمع و عينة الدراسة .     |
| 88 | جدول رقم 3: يوضح توزيع مستخدمي الحماية المدنية حسب مصالحها المختلفة في مجتمع و عينة الدراسة: |
| 90 | جدول رقم 4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:  |
| 90 | جدول رقم 5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:   |
| 91 | جدول رقم 6 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:                              |
| 92 | جدول رقم 7 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:                               |
| 92 | جدول رقم 8 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية:                                  |
| 93 | جدول رقم 9 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر:  |
| 93 | جدول رقم 10 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:                                  |
| 94 | جدول رقم 11 يوضح مدى سعي المؤسسة لنشر قيم التعاون الجماعي:                                   |
| 94 | جدول رقم 12 يوضح مدى تقبل فريق العمل لأسلوب العمل الجماعي:                                   |
| 95 | جدول رقم 13 يوضح مدى سعي الفرد لتطوير أدائه من خلال العمل الجماعي:                           |
| 95 | جدول رقم 14 يوضح مدى استعداد الفرد لمساعدة زملائه:   |

- جدول رقم 15 يوضح إمكانية استماع الفرد لمشاكل زملائه وطرح حلول لهم: ..... 96
- جدول رقم 16 يوضح مدى اعتقاد الأفراد أن أسلوب العمل الجماعي يساهم في ظهور الإبداع الإداري: 96
- جدول رقم 17 يوضح إمكانية عمل الإدارة على تحديث أساليب العمل: ..... 97
- جدول رقم 18 يوضح مدى اعتبار الأفراد رؤوساهم في العمل قدوة في التفكير الإبداعي: ..... 97
- جدول رقم 19 يوضح مدى مشاركة الإدارة أفرادها في عملية اتخاذ القرار: ..... 98
- جدول رقم 20 يوضح مدى تشجيع الأفراد لإظهار طاقاتهم الإبداعية: ..... 98
- جدول رقم 21 يوضح مدى تولي الأفراد القيام بتنفيذ أفكارهم الإبداعية في حالة تقديمها: ..... 99
- جدول رقم 22 يوضح مدى أخذ الأفراد بنصائح زملائهم أصحاب الخبرة و الأقدمية: ..... 99
- جدول رقم 23 يوضح مدى رؤية الأفراد لجودة جو العمل و تشجيعه لأداء العمل: ..... 99
- جدول رقم 24 يوضح مدى وجود الثقة بين الرؤوساء و الأفراد في التنظيم: ..... 100
- جدول رقم 25 يوضح مدى وجود للمؤسسة نظام حوافز سليم له مقاييس عادلة و موضوعية: ..... 100
- جدول رقم 26 يوضح مدى تلقي الأفراد حوافز تجعلهم يساهمون في الأداء الجيد: ..... 101
- جدول رقم 27 يوضح مدى تلقي الأفراد للجزاء الإيجابي في حالة تقديمهم لأفكار إبداعية: ..... 101
- جدول رقم 28 يوضح مدى بحث الأفراد عن حلول مبتكرة للمشاكل المطروحة: ..... 102
- جدول رقم 29 يوضح مدى تكريم العمال المتميزين في أداء العمل: ..... 102
- جدول رقم 30 يوضح مدى وجود عدالة بين الأفراد في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية: ..... 102

#### فهرس الأشكال

- شكل رقم 1 يوضح مبادئ احتضان و تعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية. .... 76
- شكل رقم 2 يبين الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة. .... 81

# مقدمة

## مقدمة

تعتبر المنظمات ظواهر إنسانية هادفة و واسعة الانتشار تتوجه لدراستها البحوث و الدراسات, فالدور الحيوي الذي تلعبه التنظيمات في المجتمع بالغة الأهمية و التعقيد فالفرد يبدأ حياته في منظمة و لا غنى له عن التنظيمات الأخرى التي تلبى له حاجاته و تحقق له الاستقرار في حياته و بارتفاع معدلات التغيير الاجتماعي زاد اعتماد المجتمعات على التنظيمات الرسمية و دورها في مختلف نواحي النشاطات الاجتماعية و التي من بينها مؤسسة الحماية المدنية كمؤسسة خدمية تحرص على راحة و أمن أفراد المجتمع و بخاصة في مواجهة مختلف الكوارث و الأخطار التي تهدد سلامة الأفراد و حياتهم.

و لتحقيق هذا الهدف تحرص إدارة الحماية المدنية على غرس قيم التضحية و الوفاء في نفوس أفرادها تكون بمثابة ثقافة مؤسسية و محددًا رئيسيًا لنجاحها, فالثقافة التنظيمية في منظورها هي دليل يوطد سيرها نحو تحقيق أهدافها في مسار متزن لا يشوبه الغموض لأنها تعد بمثابة روح منظماتها و لا تستطيع مجابهة ما تلاقيه من أحداث و تغيير في بيئتها الداخلية و الخارجية خاصة حرص المؤسسة الشديد على ترسيخ ثقافة قوية يكون محورها قيم العمل الجماعي و روح التعاون بين أفراد الحماية على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.

في المقابل التحديات التي تواجهها الإدارة تتطلب دائما تحديث أساليب و إجراءات العمل لمواجهة الرتابة و الروتين و ذلك عن طريق تبادل الخبرات و دور قادتها المبدعين في الإشراف على الأفراد المتميزين لصقل مهاراتهم و الذي يشجعهم على بذل قصارى جهدهم في سبيل تقديم حلول مبتكرة للمشاكل و تلقيهم حوافز معنوية كالتقدير و غرس الثقة في نفوس أفرادها لأداء العمل بشكل فعال و ضمان الاستقرار بالمؤسسة و إيجاد مناخ تنظيمي صحي و نقادي كل أشكال الصراع التنظيمي التي تهدد النسق التنظيمي.

و قد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول, حيث أن الفصل الأول موسوم بالإطار المنهجي للدراسة و قد احتوى على إشكالية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع و أهمية و أهداف الدراسة و تحديد المفاهيم و أخيرا بالدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني موسوم بالخلفية المعرفية للثقافة التنظيمية و قد احتوى على تعريف و أهمية و خصائص و وظائف الثقافة التنظيمية و كذا عناصرها و أبعادها و مستوياتها و أنواعها و النظريات المفسرة لها و دورها في التنظيم و المنظمة.



أما الفصل الثالث موسوم بالخلفية المعرفية للإبداع الإداري و قد احتوى على تعريف و أهمية و خصائص و عناصر و أبعاد الإبداع الإداري و كذا مستوياته و مراحل و النظريات و النماذج المفسرة له و كذا دوره في التنظيم و المنظمة.

أما الفصل الرابع فيدرس العلاقة بين الثقافة التنظيمية ببعض أبعاد الإبداع الإداري حيث يضم علاقة القيم و الرموز التنظيمية بالقيادة الإدارية و علاقة الثقافة التنظيمية بالتحفيز و شروط تشجيع الثقافة التنظيمية للإبداع الإداري و الثقافة التنظيمية الإبداعية و كذا نموذج منظمة تويوتا اليابانية لدور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري.

أما الفصل الخامس فهو الإطار المنهجي لميدان الدراسة و احتوى على الإجراءات الميدانية من مجالات الدراسة و المنهج المستخدم في الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة و أدوات جمع البيانات و عرض و تحليل و تفسير النتائج و كذا مناقشتها على ضوء الفرضيات و استخلاص نتائج الدراسة.

و في الختام تنتهي هذه الدراسة بقائمة المراجع التي تم اعتمادها في إنجاز الدراسة و كذا إرفاقها بالملاحق المساعدة للدراسة من الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية و الترخيص الزيارة الميدانية

## ملخص الدراسة

كان منطلق هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بمديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة؟ و ذلك بوضع الفرضية الرئيسية للدراسة و التي ترى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق الإبداع الإداري, أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فكانت كالآتي:

\* للقيم التنظيمية دور إيجابي في بروز الإبداع الإداري بالمديرية الولائية للحماية المدنية.

\* للنمط القيادي الإبداعي دور إيجابي في ترسيخ الثقافة التنظيمية القوية بالمديرية الولائية للحماية المدنية.

\* للحوافز المادية دور إيجابي في تشجيع المبادرات الفردية لحل مشكلات المديرية الولائية للحماية المدنية.

و قد كانت أهداف هذه الدراسة التعرف على:

\* معرفة دور قيم الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية خاصة الحماية المدنية.

\* محاولة فهم طبيعة المؤسسات الجزائرية و مدى تبنيها لثقافة الإبداع الإداري.

\* توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في مجال نجاح أو فشل المؤسسات.

و لتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على تقنية استمارة الاستبيان في عملية جمع المعلومات, و الذي يتكون من 20 سؤال موزعين على ثلاثة محاور و قد وزع على عينة عشوائية طبقية مكونة من 16 مستخدم ينتمون إلى مديرية الحماية المدنية حيث تمثل نسبتهم 20% من إجمالي مجتمع الدراسة و البالغ عددهم 81 مستخدم.

و قد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي وذلك بغية فهم و تحليل دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري كما

اعتمدنا على الأساليب الإحصائية على غرار التكرارات و النسب المئوية و مقاييس النزعة المركزية.

و من خلال تفسير و تحليل البيانات كميا و كيفيا تم الخروج بمجموعة من النتائج حيث كانت كالآتي:

\* وجود الإبداع الإداري في المؤسسة أمر حتمي و ضروري بشرط وجود بيئة عمل حاضنة له.

\* تأكيد ثقافة المؤسسة على غرس قيم العمل الجماعي و الذي انعكس إيجابيا على أداء الأفراد.

\* وجود قيادة إبداعية ذكية تحرص على غرس الثقة و على وجود ثقافة التنظيمية قوية تكون ركيزتها الأفراد.

\* عدم مساهمة الحوافز المادية في بروز الإبداع الإداري نتيجة عدم تلقي الأفراد هاته الأخيرة من الإدارة.

# الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولا/ إشكالية الدراسة

ثانيا/ أسباب اختيار الموضوع

ثالثا/ أهمية و أهداف الدراسة

رابعا/ تحديد المفاهيم

خامسا/ الدراسات السابقة

### أولا/ إشكالية الدراسة:

بعد أن يحدد الباحث المجال الذي يبحث فيه ينتقل إلى خطوة أخرى متقدمة و هي تحديد إشكالية البحث بحيث يكون قادرا على إنجازها في الزمن المحدد له. (إبراهيم، 2009، صفحة 255)

أعطى الباحثون في مجال علم اجتماع التنظيم و العمل من أمثال هنري فايول و ماكس فيبر اهتماما كبيرا بالمنظمة و بالظواهر التنظيمية التي تحدث داخل التنظيم و خارجه و التي تنعكس على مدخلاته و عملياته و مخرجاته و التي نجد من بينها موضوع الثقافة التنظيمية و التي بدورها تشكل هوية و أسلوب حياة المنظمة.

و تعد الثقافة التنظيمية بقيمتها و معتقداتها و طرق التفكير المشتركة بين أعضاء التنظيم من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو قتلها فهي بمثابة الدليل الذي يوطد سيرها نحو تحقيق هدفها، وفق القيم التي تركز عليها و تعمل على غرسها لذلك يسعى الأفراد إلى الشعور بها و يشاركون في تكوينها و تعليمها للأفراد الجدد. و تختلف الثقافات التنظيمية بين المؤسسات الحكومية العامة و المنظمات الخاصة فلكل واحدة منها مناخها التنظيمي الذي يميزها، الأمر الذي قد يساهم في تكوين ثقافات فرعية داخل نفس المنظمة و التي تتأثر بدورها بثقافة المجتمع و المفاهيم السائدة فيه مثل نظام التعليم و السياسة و الظروف الاقتصادية و ينعكس هذا التأثير على قيم و ممارسات الثقافة التنظيمية كانعكاس الفردانية كقيم من قيم الحداثة على قيم العمل الجماعي داخل التنظيم.

و مع إفرازات العولمة بعيدة المدى و التي تركت أثارا على جوانب الحياة الاجتماعية من متغيرات متداخلة كالنقل في أنماط العمالة و الاستخدام و تزايد الإحساس بانعدام الأمن الوظيفي و ظهور المخاطر الصحية، و المتعلقة اليوم بفيروس كورونا الذي هو من الأوبئة التي تشكل خطرا على حياة الإنسان و الذي يمس جهازه التنفسي، و قد أقرت منظمة الصحة العالمية أن وباء كورونا هو جائحة تهدد جميع المجتمعات دون استثناء مع وجوب اتخاذ بروتوكولات الحجر الصحي لكل دولة من غلق المطارات و الإدارات و الشركات و إيقاف التظاهرات العالمية و المحلية.

و تعد الجزائر من بين الدول التي سعت إلى محاربة الوباء عبر مؤسساتها المجنّدة في الصفوف الأمامية و التي من بينها وحدة الحماية المدنية, و ذلك عن طريق التكفل بمختلف الأخطار و الكوارث و في مقدمتها الجهود التي تبذلها في مواجهة الفيروس عبر تنفيذ المهام الموكلة إليها في إطار مدى جاهزيتها لاحتواء الوباء كمساهمتها في تطهير و تعقيم الأحياء السكنية و الشوارع في المدن و مقرات الإدارة و كذا نقل الضحايا المصابين إلى المؤسسات الصحية للخضوع للعلاج اللازم وفق البروتوكول المعتمد من وزارة الصحة الجزائرية.

و بالتالي تظهر هنا حاجة الحماية المدنية كمؤسسة خدمية للإبداع الإداري بسبب هاته التحديات و التطورات المتسارعة نتيجة هذا الوباء, و الذي أوجب عليها مواجهته و التكيف معه. و يظهر الإبداع على مستواها التنظيمي في محاولتها كسر الرتابة و الروتين في أداء الموظفين للعمل كما تهتم بالموارد البشري و تدعمه لوضع اقتراحات و حلول للحد من المشكلات المطروحة في المؤسسة و التي تعد من ميزات المؤسسات الناجحة.

و بما أن الثقافة التنظيمية تلتقي مع ثقافة المجتمع فإن القيم و الاتجاهات و أنماط السلوك التي يحملها الفرد يقوم بنقلها إلى المؤسسة, و التي تشكل في محورها القيم التنظيمية و هي تهدف إلى وضع نسق قيم محدد لسلوك الأفراد نظرا لاختلافاتهم الثقافية و توجهاتهم النفسية يظهر دور القيم التنظيمية في ضبط علاقات عمل مستقرة بعيدة عن الصراعات بغرس قيم التعاون و العمل الجماعي و التحلي بروح الفريق, كما تعمل إدارتها ممثلة في قادتها أن تكون القدوة الحسنة في تشجيع الإبداع لدى العاملين و تحفيز و تنمية الموارد البشرية و تحسين المناخ التنظيمي و تهيئته لاحتواء الإبداع الإداري فالقيادة الإبداعية لا تخشى التجربة و إنما تتميز بروح المخاطرة, ترفض الروتين و لا تكبل نفسها بالإجراءات العقيمة و نزعتها استطلاعية مستقبلية. و تظهر أهمية القيادة لدى رجال الحماية المدنية في عنصر الإشراف على العمل أي بالنظر إلى الوظيفة على أنها مسؤولية و ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية أو الذي ترعاه و تكرسه الثقافة التنظيمية للمؤسسة بقيمها. كما تظهر جهودها أيضا في وضع نظام حوافز و مكافآت تدعمها ثقافة تنظيمية قوية و متماسكة و عادلة تضمن رضا العاملين و تكز على مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار و تشجيع المبادرات الإبداعية كتنظيم الاقتراحات و إتاحة الفرصة لتطبيقها على أرض الواقع.

و نظرا لأهمية الإبداع الإداري في مؤسسة الحماية المدنية لتحقيق أهدافها التنظيمية كان من الواجب أن تتوفر لها ثقافة تنظيمية مشجعة لعناصر الإبداع تكون لها بمثابة روح المنظمة, و أن الفهم المشترك لرسالة المنظمة و أهدافها لدى رجال الحماية المدنية المتمسكين بقيم التضحية و الوفاء و الإخلاص في سبيل إنقاذ أرواح الناس و الذي يظهر في شكل تحفيز ذاتي منبعه الثقة المتبادلة بين الموظفين و الإدارة للوصول إلى أهداف المنظمة, و لهذا كان التساؤل الرئيسي لدراستنا هو: ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بالوحدة الولائية للحماية المدنية بولاية بسكرة؟

### أ. الأسئلة الفرعية:

- \* ما دور القيم التنظيمية في بروز الإبداع الإداري بالمديرية الولائية للحماية المدنية؟
- \* ما دور النمط القيادي الإبداعي في ترسيخ الثقافة التنظيمية القوية بالمديرية الولائية للحماية المدنية؟
- \* ما دور الحوافز المادية في تشجيع المبادرات الفردية لحل مشكلات المديرية الولائية للحماية المدنية؟

### ب. الفرضيات:

بعد تحديد مشكلة البحث أو الظاهرة المراد دراستها و الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة فإن على الباحث أن يقوم بإيجاد فرضيات معينة تكون بمثابة حلول مؤقتة أو أولية يجري اختبارها بأساليب و وسائل مختلفة للتأكد من صحتها. (ربحي مصطفى و عثمان محمد، 2000، صفحة 69)

### ج. الفرضية الرئيسية:

- \* للثقافة التنظيمية دور إيجابي في تحقيق الإبداع الإداري.

### د. الفرضيات الفرعية:

- \* للقيم التنظيمية دور إيجابي في بروز الإبداع الإداري بالمديرية الولائية للحماية المدنية.
- \* للنمط القيادي الإبداعي دور إيجابي في ترسيخ الثقافة التنظيمية القوية بالمديرية الولائية للحماية المدنية.
- \* للحوافز المادية دور إيجابي في تشجيع المبادرات الفردية لحل مشكلات المديرية الولائية للحماية المدنية.

## ثانياً/أسباب اختيار الموضوع:

بعد تحرير مشكلة البحث, يجب أن يتوافق اختياره لموضوع بحثه مع رغبته و ميوله على أن يكون ذلك بتوجيه الأستاذ المشرف أو موافقته النهائية و توفر المراجع و المصادر و الحصول عليها بطريقة سريعة كذلك إمكانية معالجة الموضوع. (أحمد، 1982، الصفحات 189-190)

### أ. الأسباب الذاتية:

- \* الاهتمام الشخصي للطالب خاصة لموضوع الثقافة التي تمثل هوية المنظمة و دورها الحاسم في التنظيم.
- \* إمكانية دراسة الموضوع لتوفر المراجع و المادة العلمية في كلا متغيري الدراسة مع إيجاد بعض الصعوبة في التراث النظري المتعلق بمتغير الإبداع الإداري و ذلك في حدود اطلاع الطالب.
- \* إثراء الرصيد العلمي للطالب في مجال التخصص و التعرف على بعض النماذج للمنظمات الناجحة التي تتبنى الثقافة التنظيمية الإبداعية في تسيير شؤونها.

### ب. الأسباب الموضوعية:

- \* التعرف على مطابقة أهداف المؤسسة مع أهداف المؤسسة مع أهداف الفرد الشخصية في إطار القيم الثقافية التي يتلقاها من مجتمعه و القيم التي يلتزم بها في إطار التنظيم.
- \* معرفة واقع التنظيمات المؤسسية و استراتيجياتها في مواجهة التحديات و الرهانات باعتماد الإبداع الإداري و دوره في فهم و تحليل المشاكل الإدارية و إيجاد الحلول لها.
- \* معرفة دور المؤسسات في البحث و دراسة التغيرات التي تواجهها و التنبؤ بما ستؤول عليه بتشخيصها و إيجاد الحلول لها باعتماد عناصر الإبداع.

### ثالثا/أهمية و أهداف الدراسة:

يمكننا من البداية أن نميز بحثا ما انطلاقا من قصد صاحبه و الأهداف المرجوة تحقيقها و التي تحمل في طياتها ميزة نظرية و أخرى تطبيقية فالبحث نشاط علمي يتمثل في جمع المعطيات و تحليلها بهدف الإجابة عن مشكلة البحث. (موريس، 2004، صفحة 70)

#### أ.أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية العلمية لموضوع الدراسة في أن الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري من الظواهر التنظيمية التي لها دور بارز في سيرورة المؤسسات بحيث أن الإدارات و المنظمات التي تعتمد الأساليب التقليدية و البيروقراطية الجامدة في تسييرها لا يوجد في أذهان مدراءها الإبداع كمفهوم أو حتى كممارسة لذلك يمكن اعتبارها إدارة مترهلة يجب أن تقوم بمراجعة كوادرها و موظفيها في إطار سياسة ثقافة الإبداع المؤسسي.

#### ب.أهداف الدراسة:

- \* معرفة دور قيم الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية خاصة الحماية المدنية.
- \* محاولة فهم طبيعة المؤسسات الجزائرية و مدى تبنيها لثقافة الإبداع الإداري.
- \* توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في مجال نجاح أو فشل المؤسسات.
- \* توجيه فكر المسؤولين نحو البعد الثقافي للمؤسسة خصوصا عند إنجاز قراراتهم بالاعتماد على عناصر الإبداع الإداري مع طرح بعض الأمثلة للمؤسسات الناجحة في هذا السياق.

#### رابعا/تحديد المفاهيم:

بعد أن يحصر الباحث مشكلة البحث و يحدد عناصرها الأساسية، يشرع بعملية البحث عن حلول لها، و بعد وضع الفروض على الباحث أن يحدد المفاهيم و المصطلحات التي سيستعملها في البحث و هي خطة إجرائية مهمة. (إبراهيم، 2009، صفحة 235)



أ. الدور:

■ **لغة:** الدور في اللغة العربية هو: مهمة و وظيفة. و يقال قام بدور / لعب دورا: شارك بنصيب كبير (هدى، 2015، صفحة 15).

■ **اصطلاحا:** يوجد الدور (Role) حين توجد الجماعة الاجتماعية أعرافا لا تسري سوى على فئات معينة من الأفراد، و يوحي و يخلق تميزا اجتماعيا بين الأفراد تبعا للدور المتوقع ممارسته في حياة المجموعة. (جون، 2009، صفحة 193).

إن مفهوم الدور في معناه السوسولوجي، ينسب غالبا إلى **لينتون Linton**. و يمكن تعريفه بصفته أنظمة الإلزامات معيارية يفترض بالفاعلين الذين يقومون بها الخضوع لها، و حقوق مرتبطة بهذه الإلزامات. و هكذا يحدد الدور منطقة موجبات و إلزامات مرتبطة خاصة بمنطقة استقلال ذاتي مشروط. (ريمون و فرنسوا، 1986، صفحة 288)

يمكن تعريفه على أنه: " ما يقوم به كل فرد من وظائف و مهام منطوية به باعتباره عنصرا في تنظيم أو مؤسسة ما إذ أن كل فرد في أي تنظيم لديه أدوار محددة يجب أن يقوم بها."

و يعرف أيضا بأنه: " مجموعة من أوج النشاط المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة و تترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة، و يتحدد الدور بما تفرضه الوظيفة من واجبات أو عن طريق النظام الهرمي للوظيفة." (هدى، 2015، الصفحات 15-16)

إذن ما يمكن قوله من خلال التعاريف السابقة أن الدور موجود لوجود الجماعة الاجتماعية و يكون متوقعا تبعا للأعراف التي تحكمه و أن له أنظمة إلزامات و حقوق مرتبطة به، و هو عبارة عن وظائف يقوم بها الفرد في التنظيم بناء على واجباته و القوانين التي تحكم المؤسسة.

■ **التعريف الإجرائي:** هو مجموع النشاطات و الأعمال الملقاة على عاتق الفرد في المنظمة و ذلك وفق مؤهله العلمي و خبرته، و السلطات و التسهيلات الممنوحة له في إطار التسلسل الهرمي للوظائف لإشباع حاجاته و رغباته و تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. الثقافة:

■ لغة: هو اسم مفعول من ثقف بمعنى حذق. جاء في لسان العرب: [ثقف الشيء ثقفا و ثقافا و ثقوفة: حذقه. و رجل ثقف و ثقف: حاذق فهم]. و لم يرد فيه لفظ المثقف. أما لفظ (الثقافة) فقد ورد كمصدر, بمعناه: الحذق: [و ثقف الرجل ثقافة: أي صار حاذقا خفيفا]. و قد استعمل - و لكن بندرة - في هذا المعنى, معنى الحذق في صنعة من الصنائع المادية أو الفكرية. (عبد الغني، 2016، صفحة 28)

■ اصطلاحاً: (الثقافة) شأنها شأن (الجماعة) كثيرة الاستخدام, و يستحيل الإشارة إلى تعريف وحيد لها خلاف التعريفات العمومية على غرار المجال الاجتماعي الذي يتم فيه إنتاج المعاني المشتركة. (جون، 2009، صفحة 141). و قد حمل لفظ الثقافة دلالات عديدة, لكن يمكن إرجاع مجاله التداولي إلى مجالين اثنين, ترد فيهما الثقافة بمعنيين مختلفين: المعنى الأكاديمي و الذي ينحدر من الإرث الفلسفي الأنواري, و يستعمل فيه لفظ الثقافة كمرادف للمعرفة الإنسانية في تراكمها التقدمي, و المعنى الأنثروبولوجي الذي يرجع منشئه إلى تايلور الذي يعرف الثقافة بوصفها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعارف و المعتقدات و الفنون و الأخلاق و القوانين و الأعراف و سائر القدرات و الاستعدادات, و العادات التي يكتسبها المرء, بوصفه عضو في المجتمع." (محمد و نوح، 2017، صفحة 174)

عرف كلباتريك Kilpatrick الثقافة بأنها: "كل ما صنعتته يد الإنسان و عقله من أشياء, و من مظاهر في البيئة الاجتماعية, أي كل ما اخترعه الإنسان أو ما اكتشفه و كان له دور في العملية الاجتماعية." بمعنى أن كلباتريك يرى أن للثقافة جانبين هما: المادي و غير المادي.

عرفها **كلكهون Kluckhon** بأنها: " وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان عبر تاريخه الطويل, السافر منها و الضمني, العقلي و اللاعقلي, و التي توجه سلوك الناس في وقت معين و ترشد خطواتهم في مجتمعهم." و يتضمن هذا التعريف الجوانب المعنوية و المادية للثقافة, و أيضا إشارة واضحة إلى زمن محدد, لأن الثقافة لا تبقى على حالها, و إنما تتغير بتغير العصور و الأزمنة." (دلال ملحس، 2010، الصفحات 228-229)

إذن ما يمكن قوله من خلال التعاريف السابقة أن للثقافة مجال تداولي أكاديمي يتمثل في الإرث الفلسفي الأنواري و معنى أنثروبولوجي و هو التعريف الذي قدمه تايلور, و الثقافة نتاج إنساني له جانبان مادي و غير مادي و تتصف بالنسبية و عدم الثبات لأنها تتغير وفق ظروف اجتماعية معينة.

▪ **التعريف الإجرائي:** هي كل ما تلقاه الفرد من المجتمع عبر عملية التنشئة الاجتماعية من قيم و أخلاق و دين و قواعد و معايير للسلوك التي تقوم بتوجيهه في حياته, و يقوم بنقلها للأجيال التي تليه.

### ج. الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم, و طرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة, و التي قد تكون غير مكتوبة, و يتم الشعور بها و يشارك كل فرد من تكوينها, و يتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة. هي إطار معرفي مكون من الاتجاهات و القيم و معايير السلوك و التوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. (محمد الفاتح محمود، السلوك التنظيمي، 2016، صفحة 242)

هي مجموعة من القيم و المعتقدات و الافتراضات يحملها العاملون بالمؤسسة بداخلهم, فتؤثر على قراراتهم و تصرفاتهم في المواقف المختلفة. بحيث يتم التعرف عليها من خلال المظهر الخارجي Artifacts كالأثاث المكتبي و ملابس الموظفين و الصور و الملصقات, كذلك السلوك الشخصي للموظفين و كيفية تعاملهم مع بعضهم و مع الآخرين كأساليب التحية بين العاملين و كيفية إدارة الاجتماعات و مرونة التعامل أثناء العمل و مدى العلاقات بين العاملين, كذلك القيم التي تدعي المؤسسة أنها تعتقد بها و تعمل بمقتضاها

إستراتيجيات و الهدف الرئيس للمؤسسة و الإطار الأخلاقي للمؤسسة و السياسات المكتوبة لها. (يورك برس، 2005، الصفحات 149-150-151)

هي نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و تعمل هذه الثقافة على تشكيل سلوكهم و تمنحهم شعورا بالهوية، و تؤدي إلى خلق الالتزام و التماسك الاجتماعي. و تنتقل ثقافة المؤسسة من خلال العديد من الطرق و الأشكال مثل: القصص، الطقوس، الرموز المادية، اللغة. و تتكون هذه الثقافة من خصائص الثابتة نسبيا (القيم، الأسلوب القيادي السائد، معايير الاختيار، أساليب الترقية... الخ). (بلقاسم و إسماعيل، 2008، صفحة 39)

هي مجموع القيم و العادات و التقاليد و أنماط السلوك و الرموز السائدة في المنظمة و التي تؤثر على سلوك و تصرفات الأفراد العاملين بها و على طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية. و تعتبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها. (حمدوي، 2004، صفحة 43)

إذن ما يمكن قوله من خلال التعاريف السابقة أن الثقافة التنظيمية إطار مكون للجماعات داخل التنظيم تزودهم بالقيم و المعتقدات و طرائق التفكير المشتركة لتحقيق أهداف المؤسسة و هي تمثل هوية المؤسسة في ملابس الموظفين و أساليب التحية و الأثاث المكتبي مثلا و هي الإطار الأخلاقي الذي يتمسك به أعضاء التنظيم و تؤدي إلى نوع من الالتزام و التماسك الاجتماعي.

■ **التعريف الإجرائي:** هي تلك القيم و المعتقدات و المفاهيم المشتركة التي يحملها أعضاء التنظيم سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، و يشاركون في تكوينها و الحفاظ عليها و نقلها للأفراد الجدد، مع التركيز في دراستنا على بعد القيم التنظيمية خاصة قيمة العمل الجماعي في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية.

د. الإبداع:

- لغة: لقد أورد **إبن منظور** تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع، و بدع الشيء، مبتدعه، و ابتدعه أي أنشأه و بدأه و اخترعه و استنبطه، و البدع الشيء الذي يكون أو لا يكون (**عبد الله حسن، 2015، صفحة 19**) و الإبداع في اللغة هو الاختراع و الابتكار على غير مثال سابق، و بصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة، و قد عرفته الموسوعة البريطانية على أنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة أو أثر فني أو أسلوب جديد. (**جمال، 2009، صفحة 6**)
- اصطلاحاً: عرفه العالم **جوان Gowan** بأنه: "مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية و مفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل."

كما عرفه **ألكسندر روشكا** "الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذو قيمة من الفرد و الجماعة و هو بمعناه الواسع إيجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات و المناهج." (**جمال، 2009، صفحة 6**)

عرفه **القطاونة** بأنه: "تغيير متطور و جديد و محدد يمهّد يجعل عملية إنجاز الأهداف أكثر فاعلية." عرفته **المنظمة الأمريكية للتدريب و التطوير** بأنه: "عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية، و وضعها في طرق جديدة و مفيدة." (**بلال خلف، الإبداع الإداري، 2011، صفحة 18**)

عرفه **أبو تايه**: "المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات و المشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، و من ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف و مبدع و الوصول إلى إيجاد حل مناسب." (**علي محمد، 2014، صفحة 29**)

إذن ما يمكن قوله من خلال التعاريف السابقة أن الإبداع هو مجموع القدرات و الاستعدادات الشخصية التي تؤدي إلى نتائج مفيدة للفرد و المجتمع إذا ما تم الاهتمام به فهو يهدف إلى إيجاد أفكار و حلول جديدة للمشكلات اليومية، بحيث يكون الفرد المبدع قادراً على التنبؤ بالصعوبات التي تتعلق بقضايا الحياة اليومية.

## الفصل الأول

▪ **التعريف الإجرائي:** هي تلك الملكات و الاستعدادات الفطرية التي وهبها الله للإنسان المتمثلة في الذكاء و قدرات الفهم و التحليل لمواجهة معترك الحياة و معالجة القضايا التي تواجهه بحكمة و معرفة علمية و القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تحيط به.

### هـ. الإبداع الإداري:

الإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة و تطوير المنتجات و قيادة فرق العمل و تحسين الخدمات للعملاء, و كل وظائف الإدارة المعروفة لذلك عرف الإبداع الإداري بأنه تغيير و تعظيم حصيلة و نتاج الموارد و الإمكانيات, علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث و التحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية.

كما يعرف على أنه جملة الأفكار و الممارسات التي يقدمها المديرون و العاملون و التي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية و طرق و أساليب أكثر كفاءة في إنجاز أهداف الشركات و المؤسسات و الدوائر, و أكثر خدمة للمجتمع. (محمد الفاتح محمود، السلوك التنظيمي، 2016، الصفحات 330-331-332)

كما يعرف بأنه مجموعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل و العملية و السلوك التنظيمي, أو هو عملية استثمار الأفكار الجديدة و تطويرها و تطبيقها في المنظمة.

يرى أبو بكر سليمان على المستوى التنظيمي أن "الإبداع ناتج عن مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية (Organizational Readiness) و التي تكشف مدى وجود مناخ العمل (Work Climate) الملائم لتقديم أفكار جديدة, و تضم مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن الأخرى و تؤثر على سلوك أفرادها, مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمنظمة, و الخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي, و الخصائص التي تركز على طبيعة التفاعل بين الأفراد و المنظمة, و الخصائص المتعلقة بثقافة المنظمة و تأثيرها على سلوك الأفراد و الجماعات." (كمال الدين حسن، 2015، الصفحات 83-84)

عرفه بطاح بأنه: "تغيرات في الهيكل التنظيمي و عمليات المنظمة مثل إعادة تصميم العمل, و سياسات و إجراءات جديدة و نظم مراقبة جديدة و برامج تدريب جديدة".

و يرى **السكرانه** بأنه: "السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات و الدوائر و المؤسسات و يتصف بالخبرة و الأصالة و القيمة و الفائدة الاجتماعية". (علي محمد، 2014، **صفحة 30**)

إذن ما يمكن قوله من خلال التعاريف السابقة أن الإبداع الإداري يهدف إلى إيجاد طرق و أساليب تسيير جديدة في مجال الإدارة و الذي يطرأ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يحتاج إلى الخبرة في الأداء و إلى أشخاص ذوي استعدادات و قدرات متفوقة و هنا يلعب المناخ التنظيمي دور تنميته وفق مبدأ المرونة و التكيف مع التغيرات الخارجية و مواجهة المعوقات.

- **التعريف الإجرائي:** هو مجموع الإجراءات و السياسات الجديدة التي يقدمها الرؤساء و الموظفون على حد سواء, الهدف منها تطوير الجهاز الإداري و عملياته و نظمه بغية مواكبة التغيرات التي أفرزتها الثورة المعلوماتية لحل المشكلات الإدارية المطروحة, مع التركيز في دراستنا على بعد القيادة الإبداعية كحاضنة و موجهة للإبداع و التحفيز كدافع له.

### خامسا/الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم المراحل التي لا ينبغي للباحث إهمالها سواء بمراجعتها أو الإطلاع عليها أو عرضها و توظيفها, فهي تشكل له نقطة الانطلاقة الصحيحة في بحثه و تزوده بالأفكار و تحدد له مشكلة بحثه و أبعادها (نادية سعيد و آخرون، 2017، **صفحة 93**) فيجب عليه أن يعرضها مبينا أوجه النقص أو القصور فيها, و كيف أن بحثه سيكون متمما أو مجاوزا لها. (محمد عثمان، 1990، **صفحة 15**)

#### ▪ الدراسة الأولى:

- **تقديم الدراسة:** نور الدين بوراس, دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين, دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل, قسم العلوم الاجتماعية, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2014/2013. (نور الدين، 2014)

## الفصل الأول

- جوهر الإشكالية: من أهم النقاط التي تناولها الباحث في إشكالية بحثه أن المنظمة كانت نقطة اهتمام و بداية دراسات لكثير من العلماء و المفكرين التنظيميين عن طريق الاهتمام بالموارد البشري لتنميته و رفع كفاءته و فاعليته داخل المنظمة و لا يتم هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة مع غرس الثقافة التنظيمية الإيجابية في أذهان أفراد مجموعات العمل فالنمط القيادي الناجح يتميز بخصائص تؤهل القائد لسلوك بعينه يؤثر حتما في التخطيط و صياغة الثقافة التنظيمية التي تعمل على تطوير المؤسسة, و كان تساؤل الدراسة: ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟ و بالنسبة للتساؤلات الفرعية:

- \* ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟
- \* ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟
- \* ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل الاتصال داخل التنظيم؟
- عرض فرضيات الدراسة: و كانت كالتالي:

- \* تساهم القيادة الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم.
- \* تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة.
- \* تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل الاتصال داخل التنظيم.

- أهداف الدراسة: و كانت كالتالي:

- \* معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية.
- \* التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.
- \* محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين و تنمية ثقافتهم و قدراتهم.
- أهم المداخل النظرية: قام الباحث بتبني نظرية التفاعلية الرمزية في دراسة موضوع القيادة التي تركز على التفاعل و الأدوار و السلوك, و التركيز على التفاعل بين العاملين و يؤكد على أن التفاعل الرمزي بين العاملين يساهم في تطوير الثقافة التنظيمية أكثر من ألف قرار إداري.



## الفصل الأول

- الإجراءات المنهجية للدراسة: قام الباحث بإجراء دراسته الميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بتبسة، و بالنسبة للمجال البشري و هو يمثل العدد الإجمالي للعمال بالمركب و هم 1313 منهم 943 دائمون و 370 متعاقدون و بالنسبة للمجال الزمني للدراسة دامت أسبوعا كاملا من 02 ماي إلى 10 ماي 2013. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على دور القيادة داخل المؤسسة بالاستعانة بأدوات جمع البيانات و هي الاستمارة و المقابلة و الملاحظة و الوثائق و السجلات، و بالنسبة لعينة الدراسة استخدم الباحث العينة الطبقية لصعوبة مسح مجتمع الدراسة و قد أخذ نسبة 10,72% من العاملين للحصول على 100 عامل في العينة.
- نتائج الدراسة: و كانت كالتالي:
  - \* إن تعامل القيادة الإدارية و تفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة و الاطمئنان و المصادقية لهم، مما يساعدهم على التكيف و التأقلم مع البيئة الجديدة.
  - \* إن ثقة القيادة في العاملين سيشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، و هذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر.
  - \* القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين و تستعملهم لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات.
  - \* إن المورد البشري ساهم في تحقيق قدرة المنظمة على تغيير و تطوير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، حيث يزيد ولاءهم و انتمائهم و تزيد دافعيتهم للعمل.
  - \* تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية و العاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.
  - \* من خلال كل ما تقدم نستنتج أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم من خلال مجموعة من الإجراءات و العوامل.

## الفصل الأول

- توظيف الدراسة: تمت الاستفادة من هذه الدراسة في شقها النظري في عناصر وظائف و خصائص الثقافة التنظيمية, أما في شقها الميداني تمت الاستفادة من تقنية الاستبيان في صياغة الأسئلة خاصة في محور القيادة و الثقافة التنظيمية. تعد هذه الدراسة مشابهة لدراستنا في أحد متغيري الدراسة و هو الثقافة التنظيمية مع الاختلاف في زمن و مكان إجراء البحث و كذا مجتمع الدراسة و العينة المستخدمة مع وجود تطابق في استخدام المنهج الوصفي و أداة الاستبيان بخلاف استعانة الباحث بتقنية الملاحظة و المقابلة, و تم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة و مقارنتها بنتائج دراستنا في متغير الثقافة التنظيمية.  
■ الدراسة الثانية:

- تقديم الدراسة: هدى درنوني, دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي, دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم الاجتماع الإدارة و العمل, قسم العلوم الاجتماعية, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2014/2015. (هدى، 2015)

- جوهر الإشكالية: تعتبر الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية في تطوير المؤسسة و تتميتها لأنها تظهر شخصية المؤسسة المعنوية و تقوم بترسيخ قيمها التنظيمية كالانضباط و العمل الجماعي هذا ما يخلق التماسك و الانسجام في قيم و أهداف الجماعات البشرية بالمؤسسة و يولد نوع من التماسك الشديد بها و يزيد الإخلاص و الرغبة بالبقاء فيها و هذا ما يصطلح عليه بالالتزام التنظيمي و يكون وفقا لإدراك العامل و فهمه لأهدافه و سبل تحقيقه و مطابقتها مع أهداف المؤسسة و الذي يكون عادة أمر سلبي , و كان التساؤل الرئيسي للدراسة هو: ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟ و بالنسبة للأسئلة الفرعية هي:

- \* ما دور القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟
- \* ما دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟
- \* ما دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية؟
- عرض فرضيات الدراسة: و من خلال التساؤل الرئيسي صاغت الباحثة الفرضيات التالية:
  - \* تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

## الفصل الأول

\* تعمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

\* تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

• أهداف الدراسة: و كانت:

\* الوقوف على مستوى سيادة كل من الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى الفئات العمالية بالمؤسسة.

\* الكشف عن دور التوقعات و القيم التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

\* الكشف عن دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

• أهم المداخل النظرية: قامت الباحثة بتوظيف المدخل البنائي الوظيفي و ذلك في جزئه المفسر للنسق

الاجتماعي باعتباره يعنى بالنسق الثقافي و الجوانب الثقافية في الحياة الاجتماعية, و استخدمت نظرية

النسق الاجتماعي ل بارسونز في تحليل متغير الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

• الإجراءات المنهجية للدراسة: قامت الباحثة بإجراء دراستها بمؤسسة صناعة الكوابل بولاية بسكرة, و

بالنسبة للمجال الزمني فمرت الدراسة بثلاث مراحل انطلاقا من مرحلة النزول الميداني من أفريل إلى

ماي من سنة 2014 و مرحلة توزيع الاستمارات على العمال استغرقت 10 أيام من 21 سبتمبر 2014

إلى 30 سبتمبر 2014 و بعدها مرحلة تفرغ البيانات و دامت أربعة أشهر من أكتوبر 2014 إلى

فيفري 2015 أما المجال البشري فبلغ عدد العمال الإجمالي 791. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي

بالاستعانة بأداة استمارة الاستبيان أما بالنسبة للعينة فهي عشوائية طبقية و ذلك بسحب 25% من

مجتمع الدراسة عن طريق التوزيع المتساوي بحيث حجم العينة يمثل 198 مفردة منهم 30 إطار و 34

عون تحكم و 134 عون تنفيذ.

• نتائج الدراسة: كانت كالتالي:

\* وجود التزام عاطفي عندما يقرر العامل البقاء في المؤسسة.

\* وجود التزام مستمر عندما يكون البقاء في المؤسسة لحاجة ذلك.

\* وجود التزام معياري عندما يكون البقاء في المؤسسة للشعور أنه يجب تحسين الأداء و المساهمة أكثر في

الإنتاج وفاء لهذه المؤسسة.

## الفصل الأول

\* تعتبر الثقافة الوعاء الذي تتشكل في الشخصية الفردية و العقل الجمعي و الثقافة التنظيمية هي القسم المتعلق بتفاعل الأفراد في محيط العمل ضمن منظمة تخضع إلى قواعد سير داخلية تفاعلية يشترط كل فرد منها في سلوكه تصرفات الآخرين، و ما إذا كانت وفق المعايير التي تتبناها المنظمة التي هي روح المؤسسة و محركها. لهذا كانت نتائج الدراسة معبرة عن هذه الأبعاد.

- توظيف الدراسة: تمت الاستفادة من هذه الدراسة في شقها النظري في خصائص و أهمية الثقافة التنظيمية و كذلك أنواعها و مستوياتها و وظائفها، و في شقها الميداني تمت الاستفادة من الاستبيان في مقياس الثقافة التنظيمية في صياغة الأسئلة. و تعتبر هذه الدراسة دراسة مشابهة لدراستنا في أحد متغيري الدراسة و هو الثقافة التنظيمية مع الاختلاف في زمن و مكان إجراء الدراسة و كذا مجتمع البحث و العينة مع وجود تطابق في استخدام المنهج الوصفي و تقنية الاستبيان، و تم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة و مقارنتها بنتائج دراستنا في متغير الثقافة التنظيمية.

### ■ الدراسة الثالثة:

- تقديم الدراسة: لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة سوسولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017. (لبوز، 2017)
- جوهر الإشكالية: من أهم النقاط التي تناولها الباحث في إشكالية بحثه أن الإدارة الحديثة اليوم تشتغل على العنصر البشري و تعمل على تنميته في المنظمة كما تهدف المنظمة إلى مواكبة التغيرات و تغيير أنماط العمل و سياساته بما يتلاءم مع التغيرات كما تعددت الأساليب و المداخل الإدارية التي تهدف لتحقيق التطوير التنظيمي و من بين هذه الأساليب الإدارية برز مفهوم الإبداع الإداري الذي يهدف إلى تطوير أداء المنظمة و حل مشكلاتها و الوصول إلى أهدافها، و كان التساؤل الرئيسي للدراسة: كيف يساهم الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي؟ أما التساؤلات الفرعية:

\* كيف هو واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية؟

\* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية؟

## الفصل الأول

- \* كيف يحسن عنصر التجديد من الأداء الوظيفي؟
- \* كيف يكون للإبداع الإداري دور في مرونة العمليات الإدارية داخل المؤسسة؟
- \* كيف يعزز الإبداع الإداري من القدرة على التنبؤ بالمشكلات و حلها داخل التنظيم؟
- عرض فرضيات الدراسة: أما فرضيات الدراسة:
- \* يوجد إبداع إداري في المؤسسة الجزائرية العمومية.
- \* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية.
- \* يعتبر عنصر التجديد أو الأصالة عاملا ضروريا لتحسين الأداء الوظيفي.
- \* يزيد الإبداع الإداري من مرونة الوظائف الإدارية التي تمارسها المؤسسة.
- \* تعتبر الطلاقة مدخلا لترشيد القرارات.
- \* يعزز الإبداع الإداري من القدرة على التنبؤ بالمشكلات و حلها داخل التنظيم.
- أهداف الدراسة: و كانت:
- \* الوقوف على واقع الإبداع الإداري داخل المنظمة و معرفة التأثيرات التي تحدثها.
- \* محاولة إيجاد أسلوب متطور و فعال يمكن المنظمة الجزائرية من حل مشكلاتها بطريقة أسرع.
- \* استخدام نتائج الدراسة للاستفادة منها في كشف النقائص و المشكلات التي تواجه المؤسسات.
- أهم المداخل النظرية: لم يتم الباحث بتوظيف المقاربة النظرية في بحثه.
- الإجراءات المنهجية للدراسة: قام الباحث بإجراء بحثه على جملة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدمي و الاقتصادي و اشتملت على مؤسسة اتصالات الجزائر و شركة الكهرباء و الغاز و مديرية الشباب و الرياضة بولاية ورقلة, أما بالنسبة للزمن المخصص فكان أول نزول ميداني في 07 أفريل 2014 أما المجال البشري تم حصر 96 فرد من مؤسسة اتصالات الجزائر و 130 فرد من شركة الكهرباء و الغاز و 68 فرد من مديرية الشباب و الرياضة. استخدم الباحث المنهج الوصفي من أجل استقصاء المشكلة و محاولة الوقوف على أهم تفاصيلها و ذلك بالاستعانة بأدوات جمع المعطيات و هي

الملاحظة و المقابلة و الاستبيان أما العينة بلغ عدد مفرداتها 176 مفردة بحيث 63 من مؤسسة اتصالات الجزائر و 65 من شركة الكهرباء و الغاز و 48 من مديرية الشباب و الرياضة.

### • نتائج الدراسة: و كانت:

\* الإبداع الإداري يتواجد في المؤسسة العمومية و ذلك بفعل واعي و بصورة إرادية فهو مطلب ضروري.

\* الإبداع الإداري له علاقة مع النوع و الدرجة العلمية و الخبرة المهنية و نوع نشاط المنظمة.

\* الإبداع الإداري يزيد من مرونة الوظائف الإدارية بشكل واضح بتفعيل عناصر الإبداع كالتطوير.

\* الإبداع الإداري يساهم بشكل كبير في حل المشكلات الإدارية بالمؤسسات العمومية.

### • توظيف الدراسة: تمت الاستفادة من هذه الدراسة في شقها النظري في خصائص و مستويات الإبداع

الإداري و كذلك مراحل و معوقاته, في الشق الميداني لم يقم الباحث بإدراج تقنية الاستبيان في ملاحق البحث مع توظيف استخدامه في إجراءات الدراسة الميدانية. و تعد هاته الدراسة مشابهة لدراستنا في أحد متغيري الدراسة و هو الإبداع الإداري مع الاختلاف في زمن و مكان إجراء البحث و عينة الدراسة مع وجود تطابق في استخدام المنهج الوصفي و أداة الاستبيان فقط مع استعانة الباحث إلى تقنية الملاحظة و المقابلة, و تم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة و مقارنتها بنتائج دراستنا في متغير الإبداع الإداري.

### ■ الدراسة الرابعة:

### • تقديم الدراسة: توفيق عطية توفيق العجلة, الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع

العام, دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة, مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة موارد بشرية, قسم إدارة الأعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية بغزة, 2009. (توفيق العطية, 2009)

### • جوهر الإشكالية: إن الإبداع أداة مهمة في مواجهة التحديات المختلفة و إدارة الأزمات و تحويلها إلى

فرص لتعظيم الموارد البسيطة و المشكلة المطروحة في المنظمات العامة بوزارات قطاع غزة هي

الاعتماد على الروتين القاتل و البيروقراطية الجامدة التي تشل العقول و تكبل الأيدي فيصبح الموظفون

كآلات تقوم بمجموعة من الإجراءات دون تفكير في سبيل تهيئة ظروف ملائمة للإبداع ينبغي التخلص

## الفصل الأول

من العقبات التي تواجهه، وكان التساؤل الرئيسي للدراسة: ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام العاملين بوزارات قطاع غزة؟ و لم يقم الباحث بتوظيف أسئلة فرعية.

• عرض فرضيات الدراسة: و كانت كالتالي:

\* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين في القطاع العام بوزارات قطاع غزة.

\* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري و مستوى الأداء الوظيفي.

• أهداف الدراسة: و كانت:

\* التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

\* التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

\* الدعوة للتحرر من التفكير النمطي و النظر إلى الأمور بشمولية و تجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل إلى حلول إبداعية خلاقية.

• أهم المداخل النظرية: لم يقم الباحث بتوظيف المقاربة النظرية في بحثه.

• الإجراءات المنهجية للدراسة: شملت عينة الدراسة و هي عينة طبقية تناسبية 370 مفردة من مجتمع

الدراسة أي بنسبة 90% و الذي يشمل المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة و عددهم 1235 أما

بالنسبة للمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي مع الاستعانة بالاستبانة في جمع المعطيات.

• نتائج الدراسة: و كانت:

\* يتوفر لدى المديرين العاملين عناصر الأداء الجيد من المهارات المهنية و المعرفة الفنية و معايير الجودة.

\* وجود معايير للأداء الوظيفي مثل الدافعية و القدرة على حل مشكلات العمل و الرضا الوظيفي.

\* عملية تقويم الأداء الوظيفي لا تتم بشكل صحيح و فعال بما يخدم الموظف و الوزارة معا.

## الفصل الأول

---

- توظيف الدراسة: تمت الاستفادة من هذه الدراسة في شقها النظري في مفهوم الإبداع الإداري و أهميته و كذا معوقاته و الخصائص الرئيسة للمنظمات المبدعة, و في شقها الميداني تم الاستفادة من الاستبيان في محور البيانات الشخصية و نظام الحوافز. و تعد هاته الدراسة دراسة مشابهة لأحد متغيري الدراسة و هو الإبداع الإداري مع الاختلاف في زمن و مكان إجراء الدراسة و كذا مجتمع البحث و العينة مع وجود تطابق في استخدام المنهج الوصفي و استخدام الاستبيان في عملية جمع البيانات, و تم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة و مقارنتها بنتائج دراستنا في متغير الإبداع الإداري.



## الفصل الثاني

## الفصل الثاني: الخلفية المعرفية للثقافة التنظيمية

أولا/تعريف الثقافة التنظيمية

ثانيا/أهمية الثقافة التنظيمية

ثالثا/خصائص الثقافة التنظيمية

رابعا/وظائف الثقافة التنظيمية

خامسا/عناصر الثقافة التنظيمية

سادسا/أنواع الثقافة التنظيمية

سابعا/أبعاد الثقافة التنظيمية

ثامنا/مستويات الثقافة التنظيمية

تاسعا/نظريات و نماذج الثقافة التنظيمية

عاشرا/دور الثقافة التنظيمية في التنظيم و المنظمة

**تمهيد:** تعتبر الثقافة التنظيمية الإطار الموجه للسلوك في المنظمة كما تقوم بكبح جميع السلوكيات الفردية و الجماعية غير المرغوب فيها، فهي مثابة دستور يُوَظِر أغلب قراراتها و مع تأثر الثقافة التنظيمية بالبيئة الخارجية و الذي ينعكس على مكوناتها من قيم و معايير تنظيمية و معتقدات الأفراد تسعى المنظمات إلى إيجاد أرضية مرنة تحاكي صفة التعقيد الموجودة في البيئة بحيث تعزز حمايتها و تضمن استمرار نشاطها في المجتمع.

### أولا/تعريف الثقافة التنظيمية

يعتبر التنظيم (Organisation) كيانا اجتماعيا ذا حدود مميزة. إلا أن هذه الحدود شفاقة تسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله المجتمع من ثقافة و قيم، تؤثر بدورها على خصائص التنظيم و فعاليته. هناك اهتمام متزايد بدراسة أثر الثقافة على سلوكيات العمال و فعالية التنظيمات. (بوفلجة، 2015، صفحة 13)، بحيث يوجد داخل كل تنظيم رسمي و الذي يتكون من مجموعات الوظائف و العلاقات و الهيكلية تنظيم غير رسمي و المتمثل في مجموعة القواعد و الإجراءات و العلاقات غير الرسمية و التي تساعد في تشكيل اتجاهات و سلوكيات العاملين و استجاباتهم للمواقف المختلفة، و مع تبلور هذه الاتجاهات و الأنماط السلوكية و سيطرتها على أسلوب أداء العمل يمكن القول بوجود ملامح للثقافة التنظيمية. (جمال الدين، 2008، صفحة 13)

عرفها Hand بأنها: "أسلوب الحياة المتجرب بالمنظمة، أو مجموعة القيم و الأعراف التي نشأت بالمنظمة على مدى فترة من الزمن أي المعتقدات المتأصلة بالمنظمة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يصمم بها التنظيم و تمارس بها العملية الإدارية و يراقب بها الأفراد." (محمد الفاتح محمود، أصول الإدارة و التنظيم، 2016، صفحة 162)

يعرفها Robbins بأنها: "القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك." (محمد ا.، 2006، صفحة 256)

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما تعرف على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها و اكتشفتها أو شكلتها جماعة

معينة و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي و الانسجام أو التكامل الداخلي.

هي التجميع أو التكوين المبرمج للعقل الذي يتميز به أعضاء المنظمة بعضهم عن البعض الآخر, إذ يعكس هذا المفهوم أن أعضاء المنظمة ينتمون بالتأكيد إلى جماعات أخرى بمعنى أن القيم و الافتراضات التي يحملونها و غيرها لا تتبع عن ثقافتهم المنظمة فحسب بل تأتي متفاعلة مع الثقافات لدى الجماعات الأخرى. (بلال خلف، التطوير التنظيمي و الإداري، 2013، الصفحات 358-359)

يعرفها **Wheelen** بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة", و يعرفها **Shermerborn** بأنها: "نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة", كما يعرفها **Kossen** بأنها: "مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة." (بلال خلف، أخلاقيات العمل، 2009، صفحة 357)

يعرفها **Edgar Morin** على أنها: "ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات و القيم و المعايير السائدة بين الجماعات, و الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية." (بو الشرش، 2008، صفحة 10)

هي مجموعة من الخصائص و القيم و الأخلاق و النواحي المادية و التقنية التي تصف منظمة ما و تميزها عن غيرها من المنظمات, كذلك تعرف على أنها الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف. (فؤادة، 2015، صفحة 103)

هي مجموعة الأيديولوجيات و الفلسفات و القيم و المعتقدات و الافتراضات و الاتجاهات المشتركة و أنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما. (بلال خلف، الإبداع الإداري، 2011، صفحة 331)

إذن مفهوم الثقافة التنظيمية هو بمثابة محددات و قواعد و أطر عامة التي بالإمكان أن يتبناها العاملون في مؤسسة ما من أجل تشكيل إطار مفاهيمي مشترك لتسيير عمل المؤسسة و إجراءاتها الإدارية, و طرق اتخاذ القرار و أسلوب التعامل مع المتغيرات البيئية, كما تلعب دورا جوهريا في تنمية و تطوير المنظمات. (علاء حاكم و زينة حمودي، 2018، الصفحات 148-149)

و من مظاهر الثقافة التنظيمية نجد:

✓ **فلسفة العمل الجماعي:** و تتضمن سيادة روح الفريق, سيادة روح المودة و النظام, الشعور بالمساواة بين العاملين.

✓ **القدرة على التكيف:** و نجد فيها مرونة الإدارة, الاستعداد لإحداث التغيير, الاعتقاد بأهمية الصراع, دور الاتصال.

✓ **القدرة على الابتكار:** و من عناصرها تشجيع التفكير الإبداعي, حرية التعبير و احترام الرأي, تحمل المخاطرة, الاعتقاد أن الابتكار أساس نجاح المؤسسة. (جمال الدين، 2008، الصفحات 17-18)

### ثانيا/أهمية الثقافة التنظيمية

تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة, تركز على إرضاء و إشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء و العاملين و أصحاب الأسهم يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة, فالمؤسسات التي لديها ثقافة قوية و صحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن المؤسسات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة, و إن إشباع الحاجات للعاملين في المنظمة و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ أداء متميز لأفرادها, و تعمل على توفير درجة كبيرة في الاحترام المتبادل بين الإدارة و الأفراد العاملين و إعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات. (بو الشرش، 2008، صفحة 20)

و تظهر أهمية الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

أ.دعم و توضيح معايير السلوك بالمنظمة: فهي بمثابة دليل للإدارة و العاملين, حيث تشكل نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها و الاسترشاد بها, كما أنها تمثل أداة للرقابة الاجتماعية حيث تلزم الأفراد بإتباع أنماط سلوكية معينة لا يحيدون عنها.

ب.دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: فهي تجمع المؤسسة في كيان واحد منسجم مترابط يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح و محدد نحو تحقيق الأهداف العليا و الرؤية العامة لها.

ج.دعم المنظمة كنظام اجتماعي: فهي تخلق إحساسا لدى العاملين بانتمائهم إليها و التزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة و نموها.

د. تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة: فالقيم و المعتقدات و المعايير السائدة في المنظمة تؤثر بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي يتخذه المدبرون في تحقيق أهداف المؤسسة من حيث أسلوب القيادة و اتخاذ القرارات و طرائق حل المشكلات و غيرها.

هـ. إحداه التغيير و دعم عمليات التطوير بالمؤسسة: فمن خلال تغيير ثقافة المنظمة بما فيها من قيم و معتقدات يمكن تغيير و تطوير المؤسسة بشكل مستمر.

و. تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمة: فالمعايير السلوكية و القيم و التوقعات تعد المناخ الذي يمكن الإدارة من تحقيق أهدافها و إستراتيجياتها المختلفة.

ز. تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة: إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل و لكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء و الالتزام الحرفي بالرسميات.

ح. ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في جذب العاملين الملائمين: فالمؤسسات الرائدة و المتميزة هي تجذب العاملين الطموحين، و تتبنى قيم الإبداع و الابتكار و التفوق. (ماهر أحمد و عمر محمد، 2012، صفحة 285)

كما يمكن تلخيصها في جملة النقاط التالية:

\* تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

\* توسيع أفق و مدارك العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوءه. (بلال خلف، أخلاقيات العمل، 2009، صفحة 359)

\* تحقيق الهوية التنظيمية، تنمية الولاء و الانتماء للمؤسسة، تحقيق الاستقرار التنظيمي، تنمية الشعور بالأحداث و القضايا المحيطة، تحديد مجالات الاهتمام المشترك، التعرف على الأولويات الإدارية، التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة و الأزمت، تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة، ترسيخ أسس تخصيص الحوافز و المراكز الوظيفية، توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملون،

توفير أداة رقابية ذاتية السلوك و أنماط الاتجاهات المرغوبة, خلق سمات تنافسية للمنظمة. (بلال خلف، الإبداع الإداري، 2011، صفحة 332)

إذن نستنتج أن ثقافة المنظمة هي الإطار المحدد للنظم السلوكية في المنظمة, و هي تعمل كدستور ينبغي إتباعه لتحقيق أهدافه, كما أنها تمثل الزمام الذي به تكبح المنظمة جماح السلوكيات غير المرغوبة فردية كانت أو جماعية. (محمد الفاتح محمود، أصول الإدارة و التنظيم، 2016، صفحة 176)

### ثالثا/خصائص الثقافة التنظيمية

هناك اتفاق عام بين الكتاب و الباحثين, على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و تميز المنظمة عن المنظمة الأخرى, و إن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم المنظمة, و تقترح البحوث أن هنالك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية و هي:

أ.الإبداع و المخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع و المخاطرة.

ب.الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.

ج.الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات و ليس التقنيات و العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

د.التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

هـ.التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.

و.العدوانية: درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم, أو سهولة و ودية التعامل معهم.

ز.الثبات: درجة تأكيد فعاليات و تطور المنظمة أو درجة محافظتها على الحالة الراهنة بدلا من النمو. (زين

الدين و فاتن، 2015، صفحة 4)

كما توجد خصائص أخرى:

أ. **الثقافة نظام أمريكي:** وهي تتكون من عدد من المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة و لها ثلاثة جوانب هي: الجانب المعنوي المتكون من القيم و المعتقدات و الأخلاق, و الجانب السلوكي المتكون من العادات و التقاليد و الممارسات العلمية المختلفة, و الجانب المادي و هو كل إنتاج من طرف أعضاء المجتمع.

ب. **الثقافة نظام متكامل:** ثقافة المنظمة تجعل المنظمة مترابطة و منسجمة من خلال ترابط و انسجام الموظفين فيها.

ج. **الثقافة نظام تراكمي:** عن طريق التعليم و التورث, فالأجيال تضيف إلى مكوناتها عناصر و خصائص.

د. **الثقافة نظام متغير و متطور:** بحيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة

هـ. **الثقافة لها خاصية التكيف:** و ذلك لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية, و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها من تغيير. (محمد الفاتح محمود، أصول الإدارة و التنظيم، 2016، الصفحات 180-181)

و هناك من حدد خصائص الثقافة التنظيمية في جملة النقاط التالية:

درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية تصرف عن العمل, درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على التجربة و المبادرة, درجة وضوح الأهداف و التوقعات المطلوبة من العاملين, درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم, مدى دعم الإدارة العليا للعاملين, طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت, درجة التسامح مع الاختلاف و السماح بوجهات نظر مختلفة. (كمال الدين حسن، 2015، الصفحات 106-107)

كما ذكر **Robbins** بأن للثقافة التنظيمية 7 خصائص رئيسية تمكننا من فهم جوهر هذه الثقافة و هي: التجديد و المخاطرة, الاهتمام بالتفاصيل, التوجه نحو النتائج, الاهتمام بالموظفين, التوجه بالنسبة لفرق العمل, الروح الهجومية و التنافسية, الاستقرار النسبي مقابل التغيير. (محمد ا.، 2006، الصفحات 257-258)



## رابعاً/وظائف الثقافة التنظيمية

تقدم الثقافة التنظيمية الوظائف التالية:

تزود المنظمة و العاملين فيها بالإحساس بالهوية و تقوي الالتزام برسالة المنظمة و تدعم و توضح معايير السلوك (كمال الدين حسن، 2015، صفحة 104) و تساهم أيضا في عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل و كما أنها تقوم بغرس الالتزام برسالة المؤسسة مما يسمح للأفراد أن يعرفوا بأن وجودهم أمام اهتمامات رسالية تفوق و تكبر اهتماماتهم الشخصية، فيعملون بالتالي على تقديم الاهتمامات الجماعية لمؤسستهم من خلال التزامهم التنظيمي بكل لوائح و قوانين المؤسسة المعبر عنها في الرسالة العامة. (بو الشرش، 2008، الصفحات 44-45)

كما يمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

\* تعطي للمنظمة و للأفراد العاملين بها هوية خاصة و مميزة.

\* تعمل كمرشد و مرجع للسلوك في المنظمة.

\* تسهيل الالتزام الجماعي داخل المنظمة.

\* تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة.

\* إيجاد نظام رقابي تنظيمي. (فؤادة، 2015، الصفحات 100-101-102)

\* توجد ثقافة المنظمة استقرار بالكيان و الهوية لدى العاملين و تمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.

\* تلعب دورا مهما في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي و المصالح الذاتية للعاملين.

\* تعد بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح و فعال لنشاط المنظمة، و يعدها آخرون مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم كالابتكار و التميز، الريادة و التغلب على المنافسين.

\* مصدر تتحدد في ضوءه مسؤوليات الأعضاء و تحدد السلوك المتوقع.

- \* لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة.
- \* تعزز استقرار النظام بالتنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء الجماعة, و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام الجماعي و فهم اللوائح التنظيمية.
- \* تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة, من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض و العمل معاً, و التكيف بينهم و البيئة الخارجية, من خلال تعريفهم بأسلوب و سرعة الاستجابة للاحتياجات و اتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة.
- \* تعمل على تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول الأهداف و الوسائل التي تحقق رسالة المنظمة, و حول المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف. (هدى، 2015، الصفحات 78-79)
- \* كما يرى كل من **Srensene & Pederson** أن للثقافة أربعة وظائف و هي كالتالي:
- \* تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين, حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
- \* تستخدم الثقافة كأداة للتغيير و وسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
- \* تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة و أيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
- \* تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية المضطربة.
- كما نجد **Wogmon** يرى أن الثقافة تستخدم في تحقيق أربعة وظائف هي:
- \* تحديد هوية المؤسسة و إعلامها لجميع الأعضاء, حيث ساهم في خلق العادات و القيم, و إدراك الأفراد لهاته المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
- \* نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية و قبول الثقافة المكتسبة.
- \* ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل و التعاون بين أعضاء التنظيم و تطابق الهوية.

\* توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة, و فهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة و ينسق السلوك في العمل. (نور الدين، 2014، الصفحات 82-83)

### خامسا/عناصر الثقافة التنظيمية

نقصد بمكونات الثقافة التنظيمية كيف يمكن أن نعرفها و نحدد مظاهرها و التي منها ما يتعلق بالبيئة المادية للمنظمة من هياكل و أبنية و مكاتب أو البيئة الرمزية من خلال الرموز و الطقوس و المراسيم و اللغة الفنية. (بو الشرش، 2008، صفحة 27)

أ.التاريخ و الملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة و نوعية القيادات التي تبادلت إدارتها و كذا نوعية الملكية.

ب.الحجم: يعني أسلوب الإدارة و أنماط الاتصالات و نماذج التصرفات في مواجهة المواقف.

ج.التكنولوجيا: و المرتبطة بالقيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية.

د.الأفراد: و تعني تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم و دورها في تشكيل قيم العمل.

هـ.البيئة: طريقة التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية من عملاء و منافسين و موردين.

و.الغايات و الأهداف: تركز على غرس القيم الخاصة بالعملاء في ثقافتها التنظيمية. (محمد الفاتح محمود،

أصول الإدارة و التنظيم، 2016، صفحة 169)

كما يوجد تقسيم آخر هو كالاتي:

أ.الأنماط السلوكية: و الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.

ب.القيم السائدة: المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم مثل الجودة, خدمة العملاء.

ج.المعايير أو الأعراف السلوكية: و التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء مثل تحية العميل.

د.القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله.

هـ.الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات و الممارسات التي تواجه الأعضاء.

و. المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني و ترتيب أماكن العمل و تسهيلات الترفيه. (جمال الدين، 2008،  
صفحة 14)

### سادسا/أنواع الثقافة التنظيمية

- تنقسم الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع تختلف حسب كل تقسيم و بدرجات متفاوتة، و تتمثل هذه الأنواع في:
- أ. الثقافة البيروقراطية: و هي تتميز بتحديد المسؤوليات و السلطات فالعمل يكون منظما و الوحدات يتم بينها التنسيق، و تتسلسل السلطات بشكل هرمي و تقوم على التحكم و الالتزام.
- ب. الثقافة الإبداعية: و تتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع و يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.
- ج. الثقافة المساندة: و هي تتميز بتوفير بيئة العمل يسودها الصداقة و الثقة و التعاون و المساواة بين العاملين حيث يتم التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- د. ثقافة العمليات: و يكون الاهتمام محصورا في طريقة إنجاز العمل و ليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر و الحيطة بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيما و الذي يهتم بالتفاصيل في عمله.
- هـ. ثقافة تفادي النزاع أو المخاطرة: و تتجه نحو عدم الاحتكاك بالآخرين و الخوف من الأخطاء، و من ثم يسود الحذر بين الجميع، و في هذا السياق يذهب كولي إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن تحديدها في نمطين رئيسيين هما الثقافة التنظيمية الصريحة أو المعلنة التي تعبر عنه البنية الإدارية القائمة في المنظمة أو قواعد العمل و إجراءاته الرسمية المعلن عنها، و الثقافة التنظيمية الضمنية بحيث يكون هناك تطابق بين القيم و التوجهات السائدة في الثقافة التنظيمية و القيم و التوجهات التي يعتنقها أو يتحرك في ضوءها أفراد المؤسسة.
- (ماهر أحمد و عمر محمد، 2012، صفحة 287)

و هناك تصنيف آخر للثقافة التنظيمية حسب درجة القوة و هو:

**أ.الثقافة القوية:** تساعد في التأثير الإيجابي على كفاءة المؤسسة و ذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال, بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم و القواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضا مهني يزيد من حماسهم للعمل, و تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات و نظام المكافآت أمثلة معبرة.

**ب.الثقافة الضعيفة:** هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالقبول الواسع من معظمهم, و تفنقر المنظمة هنا إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات, و هنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

**ج.الثقافة المتطورة:** و هي التي تهتم بمشاكل التكيف و يتمثل منطوق هذه النظرية دائماً إلى دراسة الثقافات الصارمة و الجامدة لمحاولة تحديد خصائص الثقافات المتطورة. (محمد الفاتح محمود، أصول الإدارة و التنظيم، 2016، الصفحات 188-189)

و هناك كم يقسمها إلى:

**أ.ثقافة القوة:** يعتمد نجاحها على القرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية.

**ب.ثقافة الدور:** تعتمد على وجود مجموعة من اللوائح و الإجراءات الصارمة الواجب إتباعها لإنجاز المهام.

**ج.ثقافة المهام:** تدعم العمل الجماعي و روح الفريق, كما تشجع المرونة و التكيف و تفويض السلطة.

**د.ثقافة الفرد:** يصبح لكل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه و نطاق مهامه. (جمال الدين،

2008، صفحة 30)

و هناك تقسيم آخر بحسب درجة التكافل و العلاقات الاجتماعية و هو كالتالي:

**أ.الثقافة الشبكية:** تمتاز بالقدرة على نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى, مرتبط بقدرتهم على توجيه الاتصال.

**ب.الثقافة المستأجرة:** تمتاز بتفضيل العمل على الحياة الخاصة بسبب تدني نسبة الولاء التنظيمي.

**ج.الثقافة الجزئية:** تمتاز بانخفاض البعد الاجتماعي بسبب ضعف في الاتفاق عند الأهداف.

د.الثقافة العامة: تمتاز بتكوين صداقات محددة و العمل لفترات طويلة إذ تمتد العلاقات خارج الوظيفة.

(بلال خلف، التطوير التنظيمي و الإداري، 2013، الصفحات 360-361)

### سابعا/أبعاد الثقافة التنظيمية

#### 1.المكونات المادية للثقافة التنظيمية:

أ.الطقوس و العادات التنظيمية: قسم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية كما أنها تؤثر في شخصية الفرد و تحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد و حسب المواقع الجغرافية و البيئة (علاء حاكم و زينة حمودي، 2018، صفحة 150) تتمثل في الأحداث و الأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة التي تعكس قيمها كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسئول، و التي تساهم بزيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة و هذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.

ب.الرموز: تكون عادة في شكل صورة أو لون أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها و تظهر في المنظمة في شكل أشياء و أفعال، و الذي يؤدي إلى وجود نوع من التجانس و الانسجام بين عمال المنظمة. (بلال خلف، التطوير التنظيمي و الإداري، 2013، صفحة 373)

ج.البطولات و الرموز الاجتماعية: و تتمثل في الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة و نجحت في غرس بعض القيم و الأعراف التي ساهمت في تطويرها و شهرتها و تؤخذ كقدوة، و مثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

د.القصص و الحكايات: و تستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة مثل أن نحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري أو منظمة معينة و الصعوبات التي واجهت التطور.

هـ.الأساطير: و هي قصص من وحي الخيال و التي تساعد في شرح و تفسير الأنشطة أو الأحداث التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير و لها جانبان، السلبي و الايجابي، و يتجسد الجانب الايجابي في ربط الإنسان بترائه و ثقافته القديمة و مجتمعه و تقديم الدروس و العبر للإفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر و المستقبل، أما السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق و الخيالات و مبالغتها، و توليد حالات من الإرباك أو الصراع إخفاء المعلومات.

## الفصل الثاني

و.الطرائف و الحكايات: يجري استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة و الألفة و تخفيف بعض الصراعات بين العاملين, و تهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية, أو السلوكية لبعض الأفراد في المؤسسة. (علاء حاكم و زينة حمودي، 2018، صفحة 150)

### 2.المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية:

أ.القيم التنظيمية: القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد, حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد أو مهم أو غير مهم (هدى، 2015، صفحة 67), تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل, بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة, و من هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستقبل, الاهتمام بالأداء و الاحترام للآخرين, الالتزام بالقوانين.

ب.المعتقدات التنظيمية: إن المعتقدات هي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد و حياته الاجتماعية (هدى، 2015، صفحة 67), عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة, و تدور حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و طبيعة انجاز الأعمال و المهام الوظيفية, و أهمية مشاركة العاملين في ضخ القرارات و كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها, و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (محمد الفاتح محمود، أصول الإدارة و التنظيم، 2016، صفحة 164)

ج.الأعراف التنظيمية: الأعراف هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة, من منطلق أنها قواعد مفيدة لهم و للمنظمة و تكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها معروفة و واجبة الإلتباع أما المعايير فهي من المفاهيم الهامة في العلوم السلوكية, حيث أن معظم ما يقوم به الفرد أو ما يتمتع به هو ثقافي في مكوناته و خصائصه, إذ تحاول المعايير تنسيق سلوك الأفراد (هدى، 2015، صفحة 69), إذن هي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم و بيئة العمل. (بلال خلف، الإبداع الإداري، 2011، صفحة 333)

## الفصل الثاني

د. التوقعات التنظيمية: هو التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يكون من خلال فترة عمل الفرد في المنظمة (بلال خلف، أخلاقيات العمل، 2009، صفحة 358)، و مثال ذلك توقعات الرؤساء و المتمثلة بالاحترام و التقدير المتبادل، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد و تدعم احتياجات العامل النفسية و الاجتماعية. (هدى، 2015، صفحة 68)

### ثامنا/مستويات الثقافة التنظيمية

أ.ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، الظروف الاقتصادية، و الهيكل الإداري للدولة، و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع. حيث يؤثر على كل أنشطتها، حتى تكتسب المنظمة الشرعية و القبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها. (محمد الفاتح محمود، السلوك التنظيمي، 2016، صفحة 248)، لا تتيسر دراسة (ثقافة المؤسسة) بمعزل عن الوسط المحيط. و لا تشكل المؤسسة عالما مغلقا بإمكانه أن يفرز ثقافة مستقلة تماما بل إن المؤسسة الحديثة، على العكس من ذلك، وثيقة التبعية لمحيطها، أي بتعبير آخر ليس لنا أن نختزل (ثقافة المؤسسة) في مجرد ثقافة تنظيمية. فثقافة المؤسسة ليست مجرد انبثاق للنسق التنظيمي بل هي، انعكاس للثقافة المحيطة و إنتاج جديد يبني داخل المؤسسة، عبر كثرة من التفاعلات الموجودة على المستويات كافة بين من ينتمون إلى التنظيم نفسه. (دنييس، 2007، الصفحات 181-182)

ب.ثقافة النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلاف في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة. و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتقها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة أو النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، و مضمون السياسات و نمط الحياة الأعضاء و نوع الملابس، و الأشياء الأخرى السائدة في المنظمات العاملة في نفس الوقت الصناعة أو النشاط، و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك، أو الفنادق أو شركات البترول، أو شركات الطيران و غيرها.



## الفصل الثاني

**ج.ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون المنظمات العامة، و الحكومية و المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة و عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية، و التنظيمات المختلفة داخل إدارة و أقسام أو قطاعات المنظمة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات و من الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة. (محمد الفاتح محمود، السلوك التنظيمي، 2016، الصفحات 248-249)

**د.ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطار السامون، إطارات متوسطة و أعوان التحكم، تقنيين، إداريين، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، و هذا يقصد به فريق العمل، و يتعين على إدارة المنظمات أحداث نوع من التلاحم و التعاون بين أعضاء فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى الأداء. (هدى، 2015، صفحة 77)

### تاسعا/نظريات و نماذج الثقافة التنظيمية

#### 1.النظريات:

**أ.نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكارها حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، و تعبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

## الفصل الثاني

ب. **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم و الاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، و يورد "وصفي" إلى أن "أوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة 'على أهميتها و تسيطر على تفاعل الأفراد، و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

ج. **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، و تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة. و عليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، و تحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، و هذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار و التطور.

د. **نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع و موافقة على كل العاملين على قيمتها، و مفاهيمها و عاداتها و قواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصرها متماسك و قوي، و يترتب على هذه القوة أداء و إنجاز جيد من خلال الأهداف مشتركة لجميع العاملين و الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع و حوافز قوية. (بو الشرش، 2008، الصفحات 21-22-23-24)

### 2. النماذج:

أ. **نموذج Schein لصياغة الثقافة التنظيمية:** في المرحلة الأولى (مواجهة الصلاحيات) يكون القائد يوجه الجماعة نحو المنافع العظمى أما تركيز الجماعة فيكون من خلال اختيار القائد، أما في المرحلة الثانية (تمايز الدور) تكون الجماعة ناجحة في عملها لأن الأعضاء متشابهون، أما تركيز الجماعة فيكون باتجاه الشعور المعياري، و في المرحلة الثالثة (النشوء و الاستقرار) تكون الجماعة مخترعة و مستقرة في آن واحد، و يكون تركيز الجماعة على تواصل عمل الفريق و عملية الإنجاز الكفاء، أما المرحلة الأخيرة (النمو) تكون الجماعة صابرة لذلك يجب أن تكون على حق، أما تركيز الجماعة فيكون على فهم الحالة الراهنة للمنظمة و ترسيخها و مقاومة التغيير.

## الفصل الثاني

ب. **أنموذج Scholz في صياغة الثقافة التنظيمية:** تصاغ الثقافة على المدى الطويل بوصفها بعدا ثوريا و داخليا و خارجيا و هي مكونات الصيغة التي قدمها. و فيما يرتبط بالبعد الأول يتطابق مع ما ذكره **Schein** إلا أن الباحث **Scholz** أضاف خمس مراحل تمر بها الثقافة التنظيمية و هي: المرحلة المستقرة, مرحلة رد الفعل (الاستجابة), مرحلة التوقع, مرحلة الاستكشاف, مرحلة النشوء. أما البعد الداخلي فهو نتيجة لظروف داخلية تعمل داخل المنظمة, لذلك فهي تعتمد عمليات معيارية للإنتاج توجد ثقافة ثابتة جدا و ذات توجع عملياتي. أما البعد الخارجي فيرتبط بتفاعل أفراد المنظمة مع البيئة الخارجية, فالمنظمة التي تتفاعل مع البيئة الديناميكية غير المؤكدة تكون ثقافتها مبتكرة و تتحمل المخاطرة بشكل أكبر من بقية المنظمات.

ج. **أنموذج Louis في صياغة الثقافة التنظيمية:** استنتج **Louis** أنه على الرغم من صعوبة الثقافة المنظمة فإنها غير مستحيلة الفهم و الصياغة بخاصة لمنظمة محددة بثقافة فريدة و وحيدة, و يضيف أن هناك جوانب مختلفة في المنظمة تطور ثقافات متباينة فمثلا المستوى الأعلى يطور نوعا من الثقافة المنظمة داخل وحدة عمودية أو داخل مستوى أفقي و هذه الجوانب يمكن أن توجد خارج المنظمة, فلقد وجد **Louis** بأن الجماعات التي تعمل في منظمات أخرى تجلب خصائص لثقافة محددة من الخارج إلى منظماتها الأصلية. (بلال خلف، التطوير التنظيمي و الإداري، 2013، الصفحات 363-364-365)

### عاشرا/ دور الثقافة التنظيمية في التنظيم و المنظمة

و من أهمها ما يلي:

أ. **دورها على فعالية المنظمة:** ففي حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء و تحقيق الإنتاجية المرتفعة, فيجب على ثقافة المنظمة أن تكون ملائمة لإستراتيجية المنظمة و أن أي تغيير في هذه الإستراتيجية تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة و إلا يكون مصير هذه الإستراتيجية هو الفشل.

ب. **دورها في الهيكل التنظيمي:** إن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة, كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية و بالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

## الفصل الثاني

**ج. دورها في الانتماء التنظيمي:** يتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام و الانتماء للمنظمة, فالإجماع على القيم و الاعتقادات يزيد من إخلاص العمال و ولاءهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة لها. (بلال خلف، التطوير التنظيمي و الإداري، 2013، الصفحات 374-375)

كما توجد العديد من أوجه تأثير الثقافة على المنظمة و العاملين بها, و أهمها ما يلي:

**أ. توجهات المنظمة و العاملين بها:** حيث أن الثقافة تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية), أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية), إن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو قد تدفعها بعيدا عنها.

**ب. الانتشار:** الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة و مدى انتشارها بينهم.

**ج. القوة:** تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة, فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها, و لكن توجد منظمات تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام. (بلال خلف، الإبداع الإداري، 2011، صفحة 336)

**د. المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للمنظمة و العاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة و توجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها تحقيق التوافق بين قيم و مفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم و مفاهيم بيئة المنظمة و متابعة الأحداث الخارجية و التصرفات المتوقعة في بيئة العمل و تحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها.

**هـ. الالتزام:** تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام و الانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم و يشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود و الولاء و إظهار انتمائهم للمنظمة و تحقيق أهدافها. (بو الشرش، 2008، صفحة 48)

## الفصل الثاني

كما أن هنالك مجموعة من الوظائف الأخرى التي تحققها الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة و تتمثل في:

تحدد دور متميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات, تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات و سلوكيات الأفراد و أفعالهم, يرى **Gtosby** أن الجودة هي النتيجة الواضحة للتشديد و التأسيس الواضح لثقافة المنظمة, تجعل المنظمة مترابطة و منسجمة من خلال ترابط و انسجام الموظفين, الثقافة توجد بيئة فعالة للابتكار كما يرى **Robert Aranell**, تساعد في مرحلة تنفيذ إستراتيجية المنظمة, تساهم في تحديد الطرق المقبولة لتفاعل عمل المديرين مع الجمهور الخارجي, تكون مرشدا فعالا للعلاقات الشخصية داخل المنظمة, تساهم في اختيار نمط الإدارة المناسب, تتوقف قرارات و معايير أداء الموظفين في إطار ثقافة المنظمة, لها دور مميز في الكفايات التنظيمية, حيث تساهم قوة الثقافة و تناغمها في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات, تساهم في توضيح رسالة المنظمة, و التي تعتبر مفتاحا رئيسيا للكفاءة التنظيمية. (**محمد الفاتح محمود، أصول الإدارة و التنظيم، 2016، صفحة 180**)

**خاتمة الفصل:** إذن يمكن القول في الأخير أن الثقافة التنظيمية لها دور إيجابي في المؤسسة فهي تسعى لخدمة الأفراد و الجماعات في التنظيم, كما تسعى إلى إيجاد ثقافة منظمة قوية يكون لها تأثير استراتيجي على أداء التنظيم بزرع قيم الثقة و المحبة و التعاون و العمل الجماعي, و كذا المساهمة في إعداد إستراتيجية المنظمة بما يلاءم مصادر قوتها الداخلية و الخارجية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

## الفصل الثالث

## الفصل الثالث: الخلفية المعرفية للإبداع الإداري

أولاً/تعريف الإبداع الإداري

ثانياً/أهمية الإبداع الإداري

ثالثاً/خصائص الإبداع الإداري

رابعاً/عناصر الإبداع الإداري

خامساً/أنواع الإبداع الإداري

سادساً/أبعاد الإبداع الإداري

سابعاً/مستويات الإبداع الإداري

ثامناً/مراحل الإبداع الإداري

تاسعاً/نظريات و معيقات الإبداع الإداري

عاشراً/دور الإبداع الإداري في التنظيم و المنظمة

**تمهيد:** يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات و التطورات نتيجة العولمة و ما أفرزتها من ثورات في مجال التكنولوجيا و الاتصالات و الذي يرجع إلى البحث العلمي كشكل من أشكال الإبداع البشري, و على مستوى المنظمات فإن المنظمات الناجحة هي تكون مستعدة للتخلي عن أساليبها الكلاسيكية و أنظمتها البيروقراطية في التسيير و تعمل على بحث و تطور و تنمية جهازها الإداري و هيكلها التنظيمي لتكون قادرة على مواجهة التغيرات و الصعوبات المحيطة و هذا ما يعرف بالإبداع الإداري.

### أولا/تعريف الإبداع الإداري

عندما تقوم منظمة ما بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها يعتبر إبداعا, فهو يعني إجراء تغييرات تكنولوجية معينة و تعد أول منظمة تستخدم هذه التكنولوجيا الجديدة في العمل مبدعة (Innovator) و عملها هذا يعد إبداعا (Innovation) و تتسم المنظمات المبدعة بالتخطيط الطويل و التكنولوجيا العالية التي تؤثر على سمات و معالم المنظمة بشكل كامل, و يعتمد النجاح المتحقق على مهارة الإدارة التي تستطيع أن تميز بين المداخل الصحيحة و الخاطئة بشكل أفضل. (خليل محمد و خضير كاظم، 2007، صفحة 421)

تعددت تعاريف الإبداع و اختلف الخبراء في الوصول إلى تعريف محدد. و يذكر أن هناك المئات من التعاريف التي يمكن تصنيفها من وجهة نظره إلى أربعة أنواع.. الأول يتناول العملية الإبداعية أو الكيفية التي يبدع بها المبدع عمله, و الثانية تركز على الإنتاج الإبداعي, أما الثالث فيتحدث عن السمات الشخصية للمبدعين, و الأخير فيتناول الإمكانيات الإبداعية. (محمد زويد، 2007، صفحة 26)

عرفه جونز Jones بأنه: "الذي يقوم على تبني التنوع و إدارة الموارد البشرية و المادية بشكل فاعل و القدرة على حل النزاعات التنظيمية و القدرة على التكيف مع المتغيرات في العمل." و عرفه أيضا داجتي Dajty على: "أنه الممارسات الإبداعية و الفكرية لمدرء المؤسسة التعليمية أو المهنية و التي تؤثر بشكل واضح على ممارسات باقي الموظفين في الشركة أو المؤسسة و حسب تصوراته و القدرة على إدارة الموارد البشرية و المادية و توزيع مهام العمل بشكل إبداعي."



أما ريتشاردز و موجير **Richards & Moger** فعرفه بأنه: "مفهوم ينطوي بشكل رئيسي على قدرات المدير في تبني ممارسات إدارية مبدعة مثل القدرة على استغلال الموارد البشرية و المادية المتوفرة بشكل إبداعي." , أما **الحقباتي** فعرفه بأنه: "جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة و تتسم بالأصالة و الطلاقة و المرونة و المخاطرة و القدرة على التحليل و الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو المنظمة التي يعمل بها و الحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة." (علي محمد، 2014، الصفحات 30-31)

عرفها **دريجير Drejer** بأنها: "عبارة عن مجموعة من الأنشطة و الأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة و صياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية و إخراجها بشكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة, و التي تستمر من لحظة تقديم الأفكار الإبتكارية حتى لحظة إيصالها للمستخدمين النهائيين." و يشير **هيج Hage** إلى: "أن إدارة الإبداع تتمثل في جميع الأساليب و الأنظمة التي من الممكن أن تحقق مستوى بارز من الإبداع داخل المنظمة." (كمال الدين حسن، 2015، صفحة 84)

هو مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق, بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة, و بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية و تتضمن القدرات الأصالة, الطلاقة, المرونة, الحساسية للمشكلات, قبول المخاطرة, التحليل و الربط. (محمد الفاتح محمود، السلوك التنظيمي، 2016، صفحة 333)

هو أسلوب إداري يختص به الأفراد الفاعلين في المنظمة, يقتضي من خلاله إيجاد فكرة أو أسلوب أو خدمة أو منتج جديد أو معدل يتوافق مع ظروف المنظمة, بهدف تطوير أدائها و حل مشكلاتها و الوصول إلى أهدافها. (لبوز، 2017، صفحة 29)

و يشير قاموس **ويستر** إلى الإبداع الإداري على أنه: "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع و يعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفا من قبل, سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو فني بجميع أشكاله."

كما يرى دركر أن: "الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلح فني، و بناء على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه تغيير حصيلة و نتاج الموارد و الإمكانيات، علما بأن التغيير هو الذي يتيح دائما الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث و التحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية." (توفيق العطية، 2009، الصفحات 13-14)

و من أمثلة الإبداع الإداري: قامت منظمة **Weight Watchers** من شركة **هاينز Heinz** بإنتاج مجموعة متنوعة من الوجبات الجاهزة. و من المدهش أن وجبة السلمون **Salmon Mornay** كانت الأكثر مبيعا، لأنه كان المنتج الأطيب و الأكثر تميزا، فالإبداع يجب أن يكون مستوحى من أخذ العينات و الاستفسار عن المنتج بشكل دائم، حتى القيم و السلوكيات و الأخلاقيات التي تراها في المؤسسات مثل القيم التي تحرك مؤسسي شركة **Google** قد خلقت نوعا من الثقافة التي تتبنى الإبداع و المتعة، و تحرص في الوقت نفسه على أن تظل جوجل في مقدمة التكنولوجيا الحديثة، و ذلك من خلال استثمارات **R&D** الهائلة و الشراكة مع مؤسسات مثل **NASA**. (ريتشارد، 2009، الصفحات 51-55)

### ثانيا/أهمية الإبداع الإداري

إن الإدارة الروتينية التي تقوم بواجباتها الاعتيادية، لم تعد مقبولة و ذلك بسبب ارتقاء مستوى تأهيل المديرين و العاملين و التنافس المتزايد مع المؤسسات الأخرى (علي محمد، 2014، صفحة 32)، كما يعتبر الإبداع الإداري سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة و كذلك ديناميكية بيئة الأعمال و ما تحمله من فرص و تحديات و ظهور التكتلات الاقتصادية و بالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب و الأنظمة أو في تنظيم المهارات و قدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع و خدمات فهناك مجالات متعددة و متنوعة يمكن تقصيدها و تحويلها إلى فرص إبداعية و تعظيم قدرات و إمكانيات التنظيم الإداري. (زين الدين و فاتن، 2015، الصفحات 5-6)

و تظهر أهمية الإبداع الإداري في:

\* الاستغلال الأمثل للمواد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.

\* حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل. (محمد الفاتح محمود، السلوك التنظيمي، 2016، صفحة 333)

\* يساعد في تحقيق الذات و الشعور بالإنجاز لجميع العاملين.

\* يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.

\* تطوير و تنمية معارف و مهارات الأفراد و التأثير على اتجاهاتهم و سلوكهم.

\* يساعد في إعادة تحديد أهداف الأفراد و تصوراتهم عن العمل, و بالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة. (عبد الله حسن، 2015، صفحة 20)

\* القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة, مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

\* تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم و الفرد.

\* المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

\* القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة.

\* حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. (توفيق العطية، 2009، صفحة 15)

### ثالثاً/خصائص الإبداع الإداري

تتلخص خصائص الإبداع الإداري في ثلاث خصائص رئيسية هي:

أ.الإبداع ظاهرة فردية و جماعية: فالإبداع لا يقتصر على الفرد و حسب, حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات و المنظمات, بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا و متاحا بصورة أكبر, حيث أن الظواهر و التغييرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد و تحتاج إلى جهود عظيمة و إمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها و الوصول إلى نتائج إبداعية.

ب.الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست خاصة: كما أن الإبداع لا يقتصر على الخبراء و الإداريين و أصحاب القرار و الموهوبين و حسب, فالإنسان العاقل إنسان مبدع, حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا يدركها, و المشكلة في قضية الإبداع لا تقع على عاتق الفرد المبدع بل على الأشخاص الذي يحكمون الإبداع.

إن العناصر الإبداعية تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة التي فطر الله عليها خلقه, و حسب الظروف الموضوعية التي يعيش وسطها و يتعامل معها باعتباره شخصا فاعلا.

ج.الإبداع ظاهرة قابلة للتنمية و التطور: تلعب العوامل الوراثية دورا مهما بالنسبة للفرد المبدع, حيث تساعد تلك الاستعدادات ذات الطابع الوراثي على جعل الإبداع أمر حتمي نتيجة لتلك العناصر الفطرية, و لكن تبقى تلك العناصر مجرد عوامل مساعدة, إذ لا بد من تطوير و تنمية تلك المؤهلات و هذا لا يعني أن الإبداع ظاهرة تمتاز بالفطرة بل ظاهرة مكتسبة تطور و توجه من أجل الحصول عليها, فلا يمكن القول على أن هذا الشخص يصلح ليكون مبدع و هذا لا يصلح, بل إن الإبداع لا يتأتى إلا بالتدريب و الممارسة. (لبوز، 2017، الصفحات 47-48)

و هناك من يرى أن خصائص الإبداع الإداري في:

أ.الإبداع يعني التمايز: و هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين و غيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

ب.الإبداع يمثل الجديد: و هو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة, كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية و تطويرها.

ج. الإبداع هو التوليفة الجديدة: و هو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة و قديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

د. الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: فصاحب الإبداع هو الأول في التوصل إلى الفكرة و المنتج و السوق عن الآخرين و هم المقلدون، و حتى في حالة الإبداع الجزئي، و يجب على صاحب الإبداع أن يكون أسرع من منافسيه في التوصل إلى ما هو جديد.

هـ. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: و هو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات و التوقعات، و رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد و لهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة. (بلال خلف، الإبداع الإداري، 2011، الصفحات 20-21)

و نجد أن المنظمات المبدعة تتسم بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية، و من أهم هذه الخصائص و هي:

- \* النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي للإنجاز.
- \* تحفيز جميع العاملين للتدريب.
- \* تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع المنظمة و تتطابق مع قيم التغيير و الإبداع.
- \* إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين و حفزهم للأداء المتميز و الإبداع فيه.
- \* عملية الاتصال تتسم بالمرونة و الانفتاح.
- \* تكوين فرق عمل و تهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي.
- \* وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية و مواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة. (توفيق العطية، 2009، صفحة 42)

## رابعاً/عناصر الإبداع الإداري

أ.التخطيط الإستراتيجي: يتصل بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطور و التغيير و وسائل التعامل معها, فالمؤسسة تهتم باختيار العاملين و تدريبهم و تحسين مستواهم و تعتبر ذلك استثمار لها.

ب.بناء الثقافة المؤسسية: تتلخص في التركيز على احتياجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم و تدريبهم و العمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لقياس أدائهم, و توفير قدر من الاحترام للعاملين و إتاحة المجال للمشاركة.

ج.المنهجية العلمية في العمل: تتمثل بقدرة و رغبة الفرد في استعمال الأساليب العلمية في العمل, و القدرة على اتخاذ القرارات السليمة و المبنية على الدراسات.

د.التركيز على العملية الإبداعية: تبدأ العملية الإبداعية بإحساس المبدع بالمشكلة تسبب له نوعاً من عدم التوازن يقوده للبحث عن هذه المشكلة بشكل يعيد التوازن (محمد جاسم محمد و آخرون، 2010، الصفحات 55-56) و تتضمن عدة مراحل منها مرحلة الإعداد و التحضير حيث يتم جمع المعلومات ثم مرحلة التفكير الواعي حيث تشهد عمليات التفاعل و إرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث, و تتداخل خلالها العوامل الشعورية و اللاشعورية في شخصية الإنسان, ثم مرحلة الإشراف و انبثاق شرارة الإبداع و هي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة, ثم مرحلة التحقق فالمبدع يجب أن يختبر الفكرة المبدعة و يعيد النظر فيها و يعرض جميع أفكاره للتقييم, و هي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة, و لهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير و مرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة. (محمد الفاتح محمود، السلوك التنظيمي، 2016، الصفحات 334-335)

كما أن هناك العديد من العناصر الأخرى للإبداع الإداري يمكن توضيحها في ما يلي:

أ.الطلاقة: و يقصد بها قدرة الموظف على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في وحدة زمنية معينة, فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره, أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار و سهولة توليدها. و هي تنقسم إلى ثلاثة أقسام و هي:

- الطلاقة اللفظية: و هي تتمثل في سرعة إنتاج الكلمات و الوحدات التعبيرية و استحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.

- الطلاقة الفكرية: و تعني سرعة إنتاج و بلورة عدد من الأفكار.

- طلاقة التعبير: و هو يتمثل في سهولة التعبير عن الأفكار و صياغتها في قالب مفهوم.

**ب.المرونة:** يقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد الناس عليه, و للمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها و نراها, كما تعرف بأنها القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة و توجه مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف. و هي تنقسم إلى نوعين:

- المرونة التكيفية: و يقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة.

- المرونة التلقائية: و هي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف, فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة و إنما تنتمي إلى عدد متنوع.

**ج.الأصالة:** و يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة, فالشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين, و لا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات, و تعد الأصالة من أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي.

**د.الحساسية للمشكلات:** و تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء و نواحي القصور و يحس بالمشكلات إحساسا مرهفا. (ماهر أحمد و عمر محمد، 2012، الصفحات 297-298)

**هـ.التحليل:** يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار و تفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

**و.المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة و لديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها و المسؤوليات المترتبة على ذلك. (علاء حاكم و زينة حمودي، 2018، صفحة 152)

## خامسا/أنواع الإبداع الإداري

أ.الإبداع الجزئي: و هو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

ب.الإبداع الجديد الداخلي: و هو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

ج.الإبداع التخصصي: يتعلق الإبداع في حالة استخدام التكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق و مستوى الطموح و دون المطلوب.

د.الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.

كما أن هناك من يرى أن الإبداع الإداري ينقسم إلى:

أ.الإبداع الإداري: يتضمن البناء التنظيمي و القواعد و الأدوات و الإجراءات و إعادة تصميم العمل, بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسن العلاقات بين الأفراد و التفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف.

ب.الإبداع الفني: يتضمن ابتكار منتجات أو خدمات جديدة و تطوير المنتجات القديمة و إحداث تغييرات تقنية بوسائل و أدوات المنظمة.

و هناك من صنف الإبداع إلى:

أ.الإبداع المبرمج أو الإبداع غير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفا كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات, أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات المخطط لها سابقا.

ب.الإبداع القائم على الوسائل و الغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداعي نهائي يعد هدفا في حد ذاته, أم الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتيسير الوصول إلى الإبداع المرغوب.



ج. الإبداع المتعلق بدرجة الجودة أو التطرف في الإبداع: و هو إبداع جذري يرتبط بالتغيير، و كثيرا ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات. (زين الدين و فاتن، 2015، صفحة 8)

و قد أشار تشامن و مور **Tushman and Moore** إلى وجود ثلاث أنواع من الإبداع الإداري هي:

1- الأنظمة المعقدة و التغييرات التكنولوجية فيها مثل الاتصالات و أنظمة المعلومات و الانترنت و نظم الأسلحة و الصعود إلى القمر.. إذ أن مثل هذه العمليات و الأنشطة تتطلب العديد من السنوات و الاستثمارات المالية الضخمة و الجهود الكبيرة لإنجازها و القيام بها كما أنها تتسم بالتخطيط الإستراتيجي الطويل الأمد و التكنولوجيا العالية و يجب أن تتوحد جميع الجهود في المراحل الأخيرة من التطور لكي يتم في ضوءها نجاح المشروع و تحقيق أهدافه و غالبا ما يعتمد النجاح المراد تحقيقه في ضوء مهارة الإدارة التي تستطيع عادة أن تميز بين المداخل الخاطئة و الصحيحة بشكل أفضل و يحصل مثل هذا النوع من الإبداع عادة في منظمات قليلة متخصصة في مثل هذه المشاريع المعقدة و ذات الأبعاد الإستراتيجية في استثمار جوانب الإبداع المستهدف.

2- الإبداع الذي ينشأ من إجراء التغييرات الأساسية و المهمة التي تؤثر على سمات و معالم المنظمة بشكل كامل، إذ يصعب عادة التنبؤ بمثل هذا النوع من الإبداع، كما أن له القوى الفاعلة في التأثير على مخرجات المنظمة و عليه أن يمارس من قبل المبدع بشكل مستقل أو لصالح منظمة معينة.

3- الإبداع الذي يعد ضروريا و يحدث في جميع أنواع المنظمات، حيث يشغل المهتمون في إجراء التغييرات التكنولوجية داخل المنظمة و متابعة المشكلات قصيرة الأجل ذات العلاقة بالمنتج مباشرة و تطويره و تقليل كلفته و السيطرة على النوعية و توسيع الخطوط الإنتاجية و ما إلى ذلك من مجالات هادفة في استثمار الإبداع و إفاقة تطويرية للمنظمة معينة.

و يمكن معالجة مثل هذه المشكلات بشكل طبيعي من خلال التكنولوجيا المتعارف عليها لديهم و يمثل هذا النوع من الإبداع أكثر أنواع الإبداع شيوعا و انتشارا خاصة عندما تحتدم المنافسة بين المنظمات العاملة، حيث يقوم كل منافس بإجراء تطويرات تكنولوجية تسهم في ترويج سلعته أو خدمته إلى المشتريين الحاليين أو المرتقبين في الأسواق.

و بشكل عام يمكن القول بأن الأنواع الشائعة البروز في مختلف المنظمات لا يمكن أن تتعدى تلك الصورة الإبداعية التي غالبا ما يكون أثرها ذو دور فعال في هذا المجال. (خضير كاظم، 2002، الصفحات 206-207)

### سادسا/أبعاد الإبداع الإداري

أ. **البناء التنظيمي:** التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة، و تشيع فيها اللامركزية و تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل و يهيئ فرص اكبر للإبداع و الابتكار عن طريق تطوير و تنمية الأفراد، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية و استقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس.

ب. **أنظمة و إجراءات العمل:** و هي القوانين و تعليمات العمل لتحقيق أهداف المنظمة وليست غاية بحد ذاتها، فاليئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية و استخدام المركزية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب العاملين و قدرتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم.

ج. **الاتصالات:** عن طريق إيجاد نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تحفيز و تنمية الأفكار و الاقتراحات الإبداعية و الابتكارية، فالمعلومات التي تتدفق يوميا في التنظيم لها اثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين، بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة.

د. **الحوافز:** تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة و فاعلية، و على ظهور و استمرار الإبداع الإداري في المنظمات، إن المحور الجوهري للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، تعتبر فيها الحوافز مقوما رئيسيا لتوتّي ثمارها.

هـ. **التدريب:** يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي المميز خصوصا و أن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات و تطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة. (محمد الفاتح محمود، السلوك التنظيمي، 2016، الصفحات 340-341-343-346-347-

348)، و ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى الأشخاص الذين يكونون دائما عميقي التفكير، و

ذوي علاقة بالمفاهيم، و يقدرون القيمة العملية للنظريات الجيدة و هنا فإن على المديرين و العاملين في المنظمات المعاصرة أن يعطوا أنفسهم، و أن يطالبوا المنظمات بإعطائهم، الوقت و الفرصة لمزيد من التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و حلقات النقاش و المؤتمرات و المحاضرات. (عبد المعطي، 1999، صفحة 319)

و.المهارات: و هي القدرات المميزة و المواهب. فقد تحتاج منظمة سياحية إلى الموهوبين في اللغات، أو تحتاج منظمة تنتج أدوية إلى موهوبين في البحوث العلمية. إن توافر المهارات أمر مهم جدا لنجاح أي منظمة. و لا شك أن المهارات التي تتطلبها كل منظمة تختلف عن الأخرى، بحسب المجال الذي تتبناه، و بحسب الإستراتيجية المتبناة.

ز.نمط القيادة: إن نجاح أية إستراتيجية جديدة بدون البحث في تكوينها يعتمد على أسلوب القائد في القيادة بصورة عاطفية نحو النجاح (برافين، 2008، صفحة 338)، و هو أمر مترتب أيضا على تحديد الإستراتيجية، فإن نمط الإدارة و سلوك القيادة و نمط البيئة العام و مدى تشجيعه للإبداع، لا يتم اختياره من فراغ، بل ينبغي أن يكون اختيارا مبنيا على ما يناسب خدمة الإستراتيجية و إنجاز الأهداف، و لا شك أن بنية المنظمة و أسلوب قيادتها يؤثران في الثقافة السائدة في المنظمة. (جاسم، 2001، الصفحات 22-23)

ي.الموقف الإبداعي: هو المناخ بما يتضمنه من ظروف و مواقف تيسر الإبداع العلمي لتنمو في المجتمعات التي تتميز بأنها تبني الفرصة المناسبة لأبنائها للتجريب على العمل الإبداعي دون خوف أو تردد، و تسمح بمزيد من الاحتكاك الثقافي و الأخذ و العطاء بين الثقافات المختلفة و بالتالي تشجع على نقد و تطوير الأفكار العلمية و تكافئ الإبداع و المبدعين و الأعمال الإبداعية. (محمد جاسم محمد و آخرون، 2010، الصفحات 59-60)

## سابعا/مستويات الإبداع الإداري

الإبداع الإداري مفهوم متخصص يهتم بمجال الإدارة، و لكن مصطلح الإدارة مفهوم شامل يحتوي على العديد من الأنماط و المستويات، و من ثم فالإبداع لا بد أن يتماشى و المستوى الإداري الذي يمارس فيه، و يختلف كل مستوى عن الآخر من حيث الشكل و التطبيق، و يرجع ذلك إلى التمايز إلى الأدوار المختلف فكل مستوى له أدوار و وظائف يمارسها في المحيط التنظيمي، و قد راعى الإبداع هذه المسألة و من ثم انقسمت مستويات الإبداع الإداري إلى عدة أقسام وهي: (لبوز، 2017، صفحة 62)

أ. **على مستوى الفرد:** و هو العمل الإبداعي التي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، و من السمات التي تميزه الطلاقة و المرونة العقلية و الثقة بالنفس و روح المغامرة و الدافعية.

ب. **على مستوى الجماعة:** الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن يتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة، و أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداد و حماسا و نشاطا للعمل الإبداعي من الجماعة الأقل تماسكا، و يزداد العمل الإبداعي مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات و المعرفة و المهارات.

ج. **على مستوى المنظمة:** يمكن التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، و تتميز المنظمات المبدعة فيها بالصفات الآتية: الميل نحو الممارسة و التجريب، وجود مشجعين للعمل الإبداعي، مشاركة العاملين في تقديم مقترحات للعمل الإبداعي، احترام القيم و تطبيقاتها و تطوير مبادئ و أخلاقيات المنظمة، البساطة في الهيكل التنظيمي. (محمد جاسم محمد و آخرون، 2010، الصفحات 63-64)

إن الإبداع في المنظمة و خاصة الإنتاجية يعتمد على عاملين أساسين هما:

✓ القاعدة المعرفية في المنظمة Organization s Knowledge base

✓ تراكم المعرفة عبر الوقت Accumulate knowledge over , و ترتبط هذه العوامل بالعملية الإدارية

فيها. (مؤيد عبد الحسين، 2009، صفحة 22)

## ثامنا/مراحل الإبداع الإداري

يمر الإبداع الفردي و كذلك الإبداع الجماعي بعدة مراحل, تتضمن مرحلة الجهد الفردي و كذلك الجهد الجماعي المبدع الذي يتميز بالتكامل و الشمول بين كل مرحلة و المراحل التي تليها في سبيل اكتمال الفكر الإبداعي سواء في ابتكار طريقة أو أسلوب إداري جديد لجعل العمل أكثر فعالية و كفاءة, أو حل مشكلة معقدة بسهولة و يسر و التي تقسم مراحلها على النحو الآتي:

### أ.مراحل الإبداع الفردي:

-مرحلة الإعداد و التحضير: تتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع, و قد تستغرق هذه المرحلة وقتا طويلا لأن الإنتاج الإبداعي يكمن في العمل الدؤوب و قضاء فترة طويلة في مرحلة الإعداد.

-مرحلة الكمون و الاحتضان: تمثل أدق مراحل الإبداع الفردي, حيث تشهد المشكلة عمليات التفاعل و إرهاباتها داخل الباحث المبدع المعني بحل المشكلة, و تتطلب هذه المرحلة الاسترخاء و إتاحة الفرصة للعقل الباطن في حل المشكلة.

-مرحلة البروغ و الإشراف: و تظهر بصورة مفاجئة, و تتجسد فيها خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث, و بين ما يقوم به المبدعون.

-مرحلة التحقق أو التنفيذ: هي مرحلة اختبار الفكرة المبدعة و إعادة النظر بها للتأكد من مدى صحتها و فاعليتها في حل المشكلة.

### ب.مراحل الإبداع الجماعي:

-مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع عندما يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع و الأداء الحالي, مما يتطلب التفكير الإبداعي لسد هذه الفجوة.

-مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: تحتضن هذه المرحلة الاقتراحات و الأفكار الإبداعية لأفراد جماعة العمل لحل المشكلة و تحسين الوضع الراهن.

## الفصل الثالث

-مرحلة التطبيق: تتوقف أهمية هذه المرحلة على قدرة أعضاء فريق العمل على تبني و توظيف الأفكار الإبداعية و تطبيقها و مواجهة المقاومة التي تلاقيها الفكرة الإبداعية.

-مرحلة الثبات: هي المرحلة التي تصبح فيها الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من أعمال المنظمة, و ترتبط بمعايير و ثقافة و إجراءات الرقابة, و مناخ العمل السائد الذي يوفر الفرصة المناسبة للإبداع و الابتكار. (زين الدين و فاتن، 2015، الصفحات 7-8)

و هناك من يرى أنها:

أ.مرحلة التصور: تبدأ بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية و الاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية و الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار.

ب.مرحلة تكوين الفكرة: تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة إذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكنا في الاستمرار أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

ج.مرحلة معالجة المشكلة: ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذها بشأنها المعالجات و الحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.

د.مرحلة الحل: إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد و تحقق نجاح مشروع أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح و التنفيذ للمشروع المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد مرحلة التطوير.

هـ.مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث إن لإمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ حاجة المؤسسة. (بلال خلف، الإبداع الإداري، 2011، الصفحات 22-23)

و ترى السرور أن العملية الإبداعية تمر بسلسلة من المراحل المتتابعة على النحو التالي:

أ.مرحلة الإعداد: يكتسب الفرد في هذه المرحلة عناصر الخبرة و المهارة الحرفية المناسبة لتمكن من رصد المشكلات و توصيفها بدقة.

ب.مرحلة الاجتهاد: يتم في هذه المرحلة تحليل المشكلات و محاولة البحث و السعي لإيجاد حلول مناسبة لها.

ج.مرحلة الانسحاب النفسي: يتم في هذه المرحلة الابتعاد عن المشكلة لفترة, يراجع فيها الفرد معلوماته و تصوراته عن المشكلة و تجري خلالها عملية احتضار للأفكار و الحلول.

د.مرحلة الاستبصار: و التي يشع فيها الحل المبتكر في ذهن الفرد و يصاحبها إحساس بالفرح و الانتصار.  
(علي محمد، 2014، صفحة 34)

## تاسعا/نظريات و معيقات الإبداع الإداري

### 1.النظريات:

أ.نظرية (March & Simon) : فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به, و ما يفترض أن تقوم به, فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل, فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء, عدم رضاء, بحث و وعي, و بدائل, ثم إبداع حيث أرجع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو الداخلية.

ب.نظرية (Burns & Stalker) : و كانا أول من أكدوا على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة, فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة, و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير, فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات و معالجتها.

ج.نظرية (Wilson) : بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة, وهي إدراك التغير, اقتراح التغيير, و تبني التغيير و تطبيقه, و يكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها, فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) و تنوع نظام الحفظ, و كلما زاد عدد المهام المختلفة كلما

ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع, بصورة جماعية و عدم ظهور صراعات, كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات و تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

**د.نظرية (Harvey & Mill) :** انصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة و الحلول), فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات و أنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب, إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة), و أيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية الروتينية مثل حجم المنظمة و عمرها, درجة المنافسة, درجة التغير التكنولوجي, درجة الرسمية في الاتصالات, فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها. (عبد الله حسن، 2015، الصفحات 16-17)

### 2.المعوقات:

لا يوجد اتفاق بين المنظرين حول عدد مسميات معوقات الإبداع, و قد ذكر هيجان عشرة مكونات للإبداع في المنظمات تمثل في جوانبها أوج الاتفاق بينهم و بين رؤيته و منها: عدم وضوح الرؤية أي عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى المدير و التي يتحدد على رأسها مستقبل المنظمة أو الإدارة التي يرأسها. (كمال الدين حسن، 2015، صفحة 109)

و تصنف المعوقات إلى:

أ.المعوقات شخصية: و منها: عدم تدفق المعلومات و المعارف و الخبرات. عدم الثقة في النفس و الخوف من الفشل. الخوف من كل ما هو جديد و التمسك بالنمط التقليدي في أداء الأعمال و الوظائف. انعدام روح الإقدام و المبادرة لدى الشخص.



## الفصل الثالث

**ب. المعوقات تنظيمية:** ومنها: خلل في نظام الاتصال و عدم تدفق و انسياب المعلومات و الأفكار بيسر و سهولة و سرعة. انخفاض الروح المعنوية و انعدام روح الفريق. المركزية و التمسك الجاف باللوائح و عدم وضع الرجل المناسب في مكانه.

**ج. المعوقات الاجتماعية:** و منها: انتشار الفساد و الأمراض الاجتماعية مثل الرشوة و الوساطة و المحسوبية و التزوير. التمسك بالقيم و العادات و التقاليد و العرف البالية التي تقف عثرة أمام قيام المنظمة بتطوير أداؤها. هدر الوقت و الروتين و البيروقراطية في الإدارة. ضعف الولاء و الانتماء. (مصطفى كامل، 2001، الصفحات 90-91-92)

كما توجد معوقات نذكر منها ما يلي: مقاومة الجهات الإدارية المسؤولة و عد رغبتها في التغيير الإبداعي، التطبيق الحرفي للقوانين و الحديدية في الروتين الإداري، عدم تمتع القادة بمؤهلات قيادية و إدارية جيدة، و القيم الاجتماعية التي تعارض الخروج عن المألوف. (أماني غازي، 2015، الصفحات 325-326)

إن هذه المعوقات و غيرها تشكل حاجزا للإبداع الإداري و الممارسات الجادة من تحقيق فرص النجاح للعملية الإبداعية أو تشكيل طاقة تعتبر دافع لعجلة الإبداع، و تمثل هذه المعوقات عراقيل لكل مرحلة من مراحل التنفيذ و من ثم لابد من مراعاة و تقييم كل مرحلة و خطوة من خطوات الإبداع من أجل تخطي العقبات التي تواجهه، و أخطر معوقات للإبداع هي المعوقات العقلية، حيث تمثل جانب التنشيط و الفشل لظاهرة الإبداع ككل، كون الإبداع معطى فكري و ثقافي يستند على العمليات العقلية، أي أن العقل مصدر الإبداع و أساسه، و أي مشكل أو معوق عقلي يعد تهديد عالي الخطورة على العملية الإبداعية. (لبوز، 2017، صفحة 78)

### عاشرا/ دور الإبداع الإداري في التنظيم و المنظمة

بتوصيل رسالة الإبداع تبرز سمة هامة لتنفيذ إستراتيجية الإبداع بكفاءة، فيجب على القادة تحديد رسالة مترابطة توضح مدى الحاجة إلى الإبداع و فوائده و نتائج عدم الإبداع بالقدر الكافي لأن اتساق و اطراد الرسالة يعتبران أساسا لدعم اهتمام العاملين بالعمل عبر المؤسسة، و أساسا للحد من الصراعات و توجيه موارد المؤسسة نحو الهدف العام. (برافين، 2008، صفحة 333)

## الفصل الثالث

كما تبرز حاجة المنظمات للإبداع عن طريق الحاجة المستمرة إلى نظم و أساليب إدارية مبتكرة نابغة من خصوصيتنا و متطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين و خالية من الإضافة و الإبداع و التكيف, و تساعد في تطوير و تحديث المنظمات الحكومية و تزويدها بالأساليب الحديثة, و مساندة اتجاهات المنظمة في ظل العولمة. (عبد الله حسن، 2015، صفحة 30)

كما 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 و الانغلاق و الانهيار, و تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة و قد تتفوق على غيرها و للحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل. (محمد الفاتح محمود، السلوك التنظيمي، 2016، صفحة 338)

\* التهيئة المناسبة لبروز الأفكار الجديدة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم و مقترحاتهم, بحيث يكون هناك قنوات مناسبة و سريعة تصب فيها الأفكار و تدرس و تحلل و تبلغ نتائجها للعاملين.

\* أن يكون المديرين و المشرفين قدوة للعاملين في التفكير المجرد, و أن يبتعدوا عن التفكير بطريقة تقليدية أو يجعلوا الأنظمة و اللوائح حجرة عثرة ترفض تقبل و تطبيق الجديد من الأفكار.

\* تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز و اقتراح الأفكار و الآراء الجديدة المتعلقة بالعمل, و إعطاء الأفراد المبدعين المكافأة الجزئية سواء المالية منها أو المعنوية.

\* تدريب العاملين على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل و معالجة المشكلات و كذا الوصول إلى آراء جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من تلك المنظمات.

\* تطبيق نظام مقنن و محدد للحوافز يقدم المكافأة الجزئية لأصحاب الأفكار الجيدة على أن يكون هذا الجزاء حافزا سريعا و متناسبا مع الفكرة. (محمد زويد، 2007، الصفحات 18-19)

كما يجب على المؤسسات دعم و تشجيع الإبداع, و ذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي, و نبرز فيما يلي أهم الممارسات التي جيب على المنظمة التركيز عليها:

## الفصل الثالث

**أ.دعم المنظمة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، و لكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، و اعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات و في اتخاذ القرارات و التعاون من قيم التي ترعى الإبداع.

**ب.التسيير و التنظيم:** إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء المنظمات و يخلق ظروف مناسبة تشجع و تحفز المبدعين، و من أهم العوامل التي تعمل على ذلك مرونة التنظيم و قدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية و طبيعة العمل التي تثير التحدي لدى الفرد و تدفعه إلى التفكير الخلاق.

**ج.نظام المعلومات:** يجب إقامة نظام معلومات مرن ديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية و التجارية التي تدفع الإبداع، و تعطي للمؤسسة حضور دائم على كل المستويات، خاصة مع مراكز البحث العلمي و المنافسين الآخرين و البيئة التكنولوجية.

**د.البحث و التطوير:** لقد ازداد الوعي بهذا الجانب مؤخرًا، حيث أصبحت المنظمات التي تمتلك إمكانيات و قدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة و تصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.

**هـ.الحرية:** أي إعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة و يشجعهم على العمل أكثر و الإبداع و التميز.

**و.توفير الموارد البشرية و حسن استغلالها:** إن من أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة و ذلك عن طريق التركيز على التوظيف المباشر للكفاءات الإبداعية و توفير نظم الحوافز المادية و المعنوية و تسهيل مهمات الأفراد في اتخاذ القرارات.

**ز. الثقافة الإنسانية:** تتلخص في التركيز على دمج الأدوار و المشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل المنظمة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل و إن الكل جزء لا يتجزأ منه، و بالتالي فخلق ثقافة إنسانية تتفق مع الإبداع تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المنظمة.

**ح.فرق العمل:** إذ تساعد على صقل مهارات التفكير الإبداعي و تبادل الخبرات، و ذلك من خلال مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين و خاصة في الظروف الصعبة، و الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق. (عبد الله حسن، 2015، الصفحات 30-31-32)

## الفصل الثالث

---

**خاتمة الفصل:** نستنتج في الأخير أن الإبداع الإداري له دور إيجابي في المنظمات بحيث يعمل على

تحسين خدمات التنظيم و المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين و إتاحة الفرصة لهم و كذا

الاستغلال الأمثل و العقلاني للموارد و القدرة على إحداث التوازن بين البرامج و الموارد بما يتفق مع

متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة.

## الفصل الرابع

## الفصل الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية ببعض أبعاد الإبداع الإداري

أولاً/علاقة القيم و الرموز التنظيمية بالقيادة الإدارية

ثانياً/علاقة الثقافة التنظيمية بالتحفيز

ثالثاً/شروط تشجيع الثقافة التنظيمية للإبداع الإداري

رابعاً/الثقافة التنظيمية الإبداعية

خامساً/نموذج منظمة تويوتا اليابانية لدور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع

الإداري

**تمهيد:** من الأهداف التي تصبوا إليها المنظمات تهيئة أجواء الثقافة التنظيمية المناسبة و الملائمة لتحقيق الإبداع في العمل الإداري بصورة عامة على مستوى المنظمة و المنظمات التعليمية بصورة خاصة, إذ أن الإبداع الإداري أصبح محصلة لعوامل متعددة لا يتحقق من دونها و يأتي في مقدمة هذه العوامل الثقافة التنظيمية بحيث أظهرت النتائج أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة بشكل جيد كلما أثرت على العطاء و الإبداع في العمل و العكس صحيح. (علاء حاكم و زينة حمودي، 2018، صفحة 160)

### أولا/علاقة القيم و الرموز التنظيمية بالقيادة الإبداعية:

لقد اعتبر كل من الباحثين أمثال ويست وفار 1989 و كانتر 1983 و هاندي 1985 أن المتغير الثقافي عامل مهم في وفرة أو ندرة الإبداع في المنظمة و بخاصة ما يتعلق بتأثير القيم السائدة في المنظمة على كمية و نوع هذا الإبداع, فثقافة المنظمة قد تحدث إعاقة للإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية و احترام الطرق التقليدية لعمل الأشياء.

علاقة القيم التنظيمية بالقيادة الإبداعية: توفر نموذج فكري مرن و هو ركيزة أساسية لانطلاق الإبداع و تحقق السلوك التنظيمي الإبداعي, و المبرر أن يتوفر للمنظمة نموذج فكري مرن يسمح بانطلاق الأفكار دون معوقات أو تهديد و يميل إلى تعدد الآراء و تنافسها من أجل بيان الفكرة الأفضل.

علاقة الرموز التنظيمية بالقيادة الإبداعية: إذ يستطيع القائد أن يجعل من نفسه رمزا و نموذجا لروح الابتكار و لكن ذلك لا يعني أن يتصف القائد بمقدرة فذة على الإبداع, و إنما المقصود قدرته على تعليم أهمية الابتكار و على إلهام الآخرين فالصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير على فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع و الابتكار فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد, فلا يكفي أن يكون القائد متحمس و لكن يجب أن يكون قادرا على إثارة حماس الأفراد في المنظمة. (زين الدين و فاتن، 2015، الصفحات 8-9)

### ثانيا/علاقة الثقافة التنظيمية بالتحفيز:

إن الثقافة التنظيمية التي تهتم بشؤون أعضائها في التنظيم و تضمن لهم حقوقهم و تلبى لهم حاجاتهم يجب أن تؤسس لنظام حوافز سليم يكون له معايير و مقاييس عادلة و موضوعية, بحيث يكون مشجعا للأفراد

على بذل قصارى جهودهم للوصول للإبداع كالحوافز المادية و المكافآت و الترقية. كما أن الثقة بالعاملين كعنصر من القيم التنظيمية عامل أساسي في الإدارة الناجحة ليقوم الموظف بتحسين أدائه لأن غياب الثقة نتيجته اللامبالاة و الإهمال الوظيفي, لهذا تحرص الثقافة التنظيمية على زرع الثقة كشكل من أشكال التحفيز الذاتي و ذلك بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرار و تفويض السلطة لإنجاز العمل باستقلالية و فاعلية و برفع روحهم المعنوية يؤدي ذلك إلى تحقيق طموحاتهم و رغباتهم للوصول إلى أهداف المنظمة و يظهر هنا الإبداع الإداري كمحصلة لما سبق.

و الأخطر من ذلك عدم ثقة الرؤساء بالموظفين يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم و احتكار اتخاذ القرار وكذا محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين لأنهم يشكلون خطرا و تهديدا للمكانة الوظيفية للمديرين.

### ثالثا/شروط تشجيع الثقافة التنظيمية للإبداع الإداري:

الثقافة التنظيمية تمثل نقطة البداية الحقيقية لإثارة الدافعية و تحريك السلوك نحو الأداء المثمر و الإبداع, و هناك ثلاثة عناصر أساسية يعد وجودها شرطا ضروريا لوجود مناخ تنظيمي مشجع و داعم للتوجهات الإبداعية و هي:

\* تبني المؤسسة للقيم و المبادئ التي تنمي الاتجاهات الإبداعية و إعلانها لمختلف العاملين بها.

\* صياغة هذه القيم و ترجمتها في نظم و أساليب العمل, و تغرس الإبداع الممنهج.

\* ابتداء النظم و الأساليب و الحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم و المبادئ بالقدر الذي يحقق

التزامهم بها و حرصهم على تنظيمها. (ماهر أحمد و عمر محمد، 2012، صفحة 302)

كما أن هناك اعتبارات يجب أن تأخذها الثقافة التنظيمية لتصل إلى هذا المستوى وهي:

\* أن تصنع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين و أن ترافق خطواتها التطورية معززات للسلوك المتطور و أن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم و أفكارهم و ذلك بالترقيات و الأوسمة و منح المكافآت.

\* احترام و تشجيع تنمية الأفراد بإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرار و تحقيق النجاح للمؤسسة.



\* التخلي عن الروتين و اللامركزية في التعامل مع الأمور التي تنمي القدرة الإبداعية و تفجر الطاقات الإبتكارية لدى العاملين. (ماهر أحمد و عمر محمد، 2012، صفحة 303)

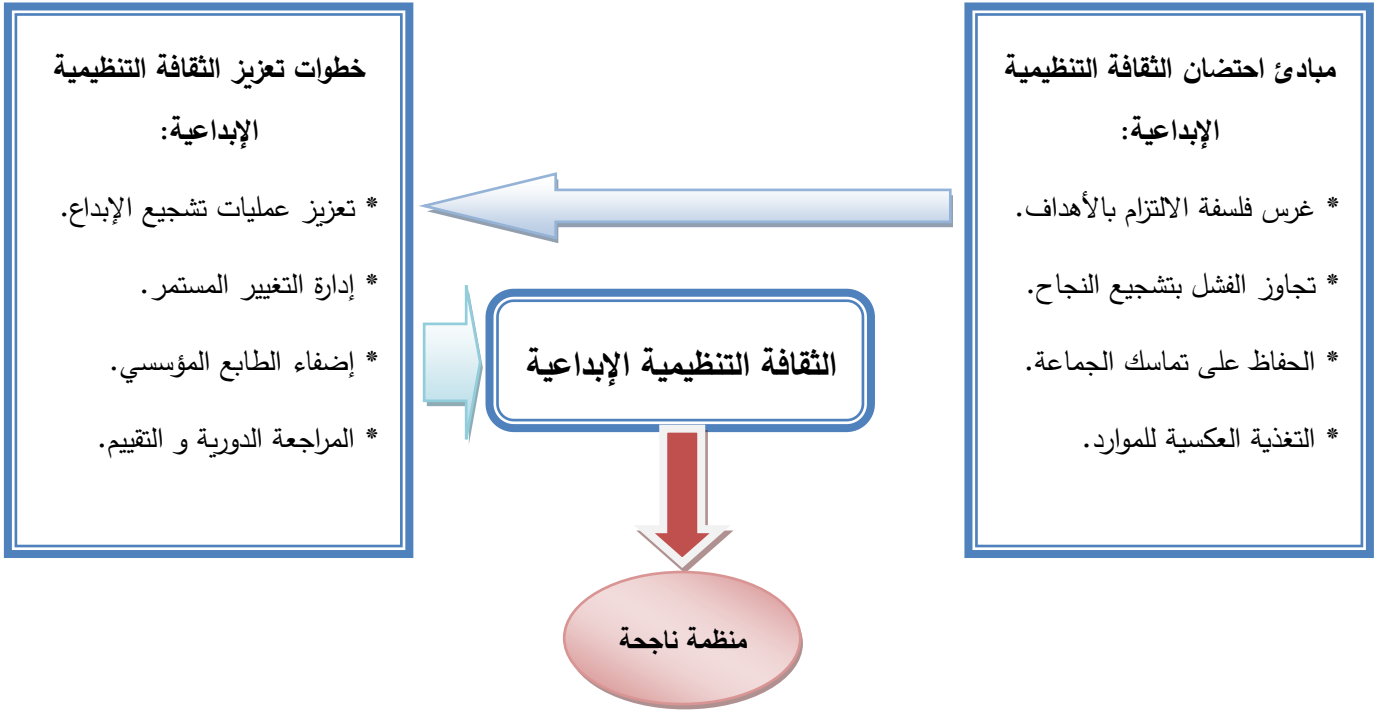
\* أن تكون الثقافة التنظيمية مفتوحة لا مغلقة و ضمن إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

\* أن تؤمن بالإنسان و بقدراته العالية على التطوير و التحسين المستمرين فالتطور و النمو يبدأ من الأفراد لا من الآلة و الصناعة.

\* أن تكون شاملة من أعلى مستويات المؤسسة إلى أصغرها و أن تفسح المجال للجميع في أن يبدو ما يريدون و يعملوا ما يعتقدون في إطار النظام. (جمال، 2009، صفحة 145)

#### رابعاً/الثقافة التنظيمية الإبداعية:

يمكن النظر للثقافة التنظيمية الإبداعية على أنها تلك الثقافة التي تدعم و تعزز توجهات المؤسسة من خلال إحداث التغييرات اللازمة في القيم السلوكية و الممارسات و التوقعات بالاعتماد على التغييرات التي يتم إحداثها في طرق تفكير العاملين بحيث تدعمها خاصية الانفتاح عن طريق تعبير أفراد التنظيم عن أفكارهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية و بكل حرية، و كذا خاصية التعاون التي تسود روح الفريق و تضمن تماسك الجماعة، و كذا خاصية الثقة بين الأفراد التي تجعلهم يتصرفون وفق تعليمات شفوية دون الحاجة إلى انتظار القرارات، و كذا خاصية الأصالة التي تميز الأفراد بالجدية في العمل و بذل قصارى جهودهم، و كذا خاصية الإستباقية التي تشجع الجميع على اتخاذ زمام المبادرة و القيام بالعمل بطريقة مبتكرة، و كذا خاصية المواجهة و التي وفقها يتم تشخيص كل المشاكل و حلها بصورة جماعية أو فردية و التي تولد لدى الأفراد شعور بالرضا عن العمل و الانتماء التنظيمي و تشجعهم على المشاركة و مناقشة القضايا دون الخوف من الانتقاد، و الشكل التالي يوضح مرتكزات المنظمة الناجحة. (بركات، 2016، صفحة 83)



شكل رقم 1 يوضح مبادئ احتضان و تعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية.

### خامسا/نموذج منظمة تويوتا اليابانية لدور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري:

إن الثقافة التنظيمية في البيئة اليابانية تعمل على خلق روح التعاون و الانسجام لذلك نجد أن هناك علاقات طيبة بين الإدارة و النقابات العمالية و علاقات طويلة الأمد بين المنظمة و مورديها، و الأصل في الشراكة في المصالح فالرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة و المودة و عدم الأنانية كما أن التواضع و ضبط النفس يعتبران من القيم البالغة الأهمية في المنظمة اليابانية هذا ما جعل العامل شديد التعلق بعمله.

فثقافة الفرد الياباني أثبتت فعاليتها في ربح الوقت، حيث يعم التفاهم و التجانس بين الأفراد هذا ما أدى إلى الارتقاع في إنتاجية العامل الياباني مقارنة بنظيره الأمريكي و السبب في ذلك هي الثقافة التنظيمية للمنظمات اليابانية التي تهتم بالفرد و تعتبره موردا استراتيجيا على عكس الثقافة الأمريكية التي تهتم بالربح و تستخدم الفرد لتحقيق هدفها دون أخذه بعين الاعتبار، و قد تجسد هذا في منظمات و شركات يابانية رائدة دوليا.

و يمكن تلخيص ثقافة شركة تويوتا في ركيزتي:

- \* التطوير المستمر: و هو يمثل طريقة تويوتا الرئيسية في القيام بعملها بأسلوب إبداعي مستدام فالقيمة الحقيقية للتطوير المستمر هي إيجاد مناخ من التعلم و الإبداع و بيئة لا تقبل التغيير فقط و لكن تتبناه.
- \* احترام الموظفين: و لا يمكن إيجاد تلك البيئة إلا إذا كان هناك احترام للناس و هذه هيا الركيزة الثانية في منظمة تويوتا. (زين الدين و فاتن، 2015، الصفحات 12-13)

**خاتمة:** و بناء على ما سبق فإن للثقافة التنظيمية تأثيرا مباشرا و قويا على سلوك المرؤوسين و قدراتهم الإبداعية، و إن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المؤسسات في درجة التجديد و التطوير سببها الاختلافات في الثقافات التنظيمية بما تحمله من قيم و معتقدات و سلوكيات أكثر من أي عامل تنظيمي آخر، و من هنا فإن الثقافة التنظيمية المتفوقة أو الراجعة هي التي يكون الإبداع و التكيف البيئي و مواكبة العصر من معتقدات و سلوكيات و ممارسات جميع العاملين و القيادات الإدارية بالمؤسسة. (ماهر أحمد و عمر محمد، 2012، صفحة 302)

## الفصل الخامس

## الفصل الخامس: الإطار المنهجي لميدان الدراسة

أولا/مجالات الدراسة

ثانيا/المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثا/مجتمع الدراسة

رابعا/أدوات جمع البيانات

خامسا/الأساليب الإحصائية المستخدمة

سادسا/عرض و تحليل و تفسير النتائج

سابعا/مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

ثامنا/الاستنتاج العام

### أولا/مجالات الدراسة:

إن مرحلة انتقاء عناصر مجتمع البحث التي ستمثل العينة هي مرحلة مهمة في البحث، لهذا و على ضوء تعريفنا للمشكلة و المقاييس الخاصة ينبغي أن نحدد بدقة المجتمع الذي يستهدفه البحث و أن نختار بدقة و حذر المعاينة التي ستمكننا من تحديد الحجم الضروري للعينة، يمكننا اللجوء إلى نوعين هامين من المعاينة الاحتمالية و غير الاحتمالية. (موريس، 2004، صفحة 298)

أ.المجال المكاني: و هو المجال الجغرافي و الذي له علاقة بالإقليم الذي يغطيه البحث سواء تعلق الأمر بمجتمع أو منظمة أو مجموعات متميزة. (موريس، 2004، الصفحات 74-75)

نبذة تاريخية عن جهاز الحماية المدنية: عندما حصلت الجزائر على استقلالها عام 1962 كان جهاز الحماية المدنية لا يزال في حالة بدائية حيث كان يتكون أساسا من هيئة مركزية تابعة لوزارة الداخلية و من مرافق إغاثة و مكافحة الحرائق القائمة على مستوى الولايات، لكن للأسف لم يكن لها إلا دورا إداريا رمزيا يتمثل خاصة في اختيار و شراء المعدات و لم تكن تستجيب لمتطلبات العصر و ضرورات التنمية الشاملة لا سيما حماية الأشخاص و الممتلكات و على هذا الأساس أصبح التغيير الجذري ضرورة حتمية.

و في آخر إصلاحات عام 1992 تم إصدار مرسوم تنفيذي 54/92 المؤرخ في 12 فيفري 1992 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية، و المرسوم التنفيذي 43/92 المؤرخ في 04 فيفري 1992 يتضمن إنشاء المفتشية العامة لمصالح الحماية المدنية و تنظيمها و سيرها كما تضمن إنشاء الهياكل التالية: مديرية الوقاية، مديرية التنظيم و تنسيق الإسعافات، مديرية الموظفين و التكوين، مديرية الإمداد و المنشآت. (خليفة، 2019، صفحة 1)

لذلك فالحماية المدنية هي مرفق عمومي مهمته حماية الأشخاص و الممتلكات و طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات العصرية و التقنية و هي مرفق موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية تتمتع بهيكل خاص و ميزانية مستقلة كما إنها تتمتع بتنظيم إداري تقني و عملي لضمان التكفل بالمهام الإنسانية المنوط بها، ويتولى مدير الحماية المدنية في الولاية زيادة على التنسيق لنشاط المصالح، تنسيق الإسعافات عند وقوع الكوارث وفقا للأحكام التنظيمية المعمول بها، حيث تعد وظيفة المدير الولائي للحماية المدنية وظيفة

عليا في الدولة. وعلى ذلك فهو مسؤول أمام كل من وزير الداخلية، المدير العام للحماية المدنية ووالي الولاية. على كل نشاطات الحماية المدنية بالولاية لا سيما مخطط تسير الوسائل، التكوين المتواصل للمستخدمين، الوقاية وكل التدخلات.

و بالنسبة لتنظيم الإدارة المركزية بمديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة فهو يأتي في شكل الهيكل التنظيمي الآتي:



شكل رقم 2 يبين الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مجموعة وثائق مقدمة من قبل مكتب المستخدمين للمديرية.

أما بالنسبة لمصالحها فهي تنقسم حسب المهام الموكلة إليها طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 92 / 54 مؤرخ في 12 / 02 / 1992 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية وعملها و هي:

**1. مصلحة الوقاية:** وتنظم مصلحة الوقاية في أربعة مكاتب تغطي مختلف نشاطاتها وهي كالتالي:

\* تتابع وتراقب تطبيق التنظيم وتدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية.

\* تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة، وتشارك في الدراسات ذات الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات الموجودة في تراب الولاية.

\* تعد خطط الوقاية أو تأمر من يعدها وتراقبها.

\* تبادر بحملات الإعلام والتوعية بشأن المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص والممتلكات وتتضمها.

**2. مصلحة الإدارة و الإمداد:** وتتظم مصلحة الإدارة والإمداد في أربعة مكاتب تغطي مختلف نشاطاتها وهي كالتالي:

\* تتولى التسيير غير الممرکز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية.

\* تتابع إنجاز برامج التجهيز والمنشآت وتتولى صيانتها.

\* تتابع وتنسق أعمال التكوين، وتسهر على تطبيق برامج التدريب والتمارين الميدانية .

\* تتولى تسيير المحاسبة العامة ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد، ودخول المعدات والإمدادات وخروجها وتتابع نشاط الحظائر و ورشات الرعاية والصيانة.

\* تتولى تطور الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال.

**3. مصلحة الحماية العامة:** و تتنظم مصلحة الحماية العامة في أربعة مكاتب تغطي مختلف نشاطاتها و هي كالتالي:

\* تعد خطط تنظيم الإسعافات وتطبيقها عند حدوث الكوارث و / أو تأمر بإعدادها، وتسهر على ضبطها باستمرار .

\* تقيم مختلف دوائر الإنذار وتراقب صلاحية استعمالها.

\* تتابع استخدام وسائل التدخل في إطار تشاوري عند حدوث الأخطار.

\* تنظم وتنفذ وتراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات.



\* تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف وتنمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة بالاتصال مع حركة الجمعيات ذات الطابع الإنساني.

ب.المجال الزمني: و هو الوقت الذي سيخصص لإجراء البحث الميداني و الذي يخضع للإطار المرجعي المحدود, الأمر الذي يستدعي وضع رزنامة مناسبة لظروف البحث و الالتزام. (موريس، 2004، صفحة 174)

و قد تمت بمجموعة من المراحل بسبب الأوضاع التي فرضها وباء كورونا و ما صاحبه من صعوبات إجراء الدراسة في شقها الميداني و هي:

#### المرحلة الأولى:

- في يوم الخميس 12 مارس 2020 قمنا بسحب ترخيص الزيارة الميدانية موقع من طرف مسؤول الشعبة و رئيس القسم للذهاب يوم الأحد 15مارس 2020 إلى مديرية الحماية المدنية بولاية بسكرة لغرض القيام بالدراسة الاستطلاعية و صاحب هذا القرار الوزاري المتضمن غلق الجامعات و مراكز التكوين بسبب انتشار وباء كورونا.
- في يوم الأحد 15 مارس 2020 التقيت مع أستاذي المشرف بغية الحصول على موافقته و إمضاءه للذهاب للمديرية و فور الحصول على موافقة الأستاذ اتجهنا للمديرية الحماية لهدف الحصول على المعلومات المتعلقة بالهيكل و الدليل التنظيمي, إلا أنه و مع الظروف الراهنة المتعلقة بالفيروس و زيادة ضغوط العمل على المديرية في إطار المهام المكلفة بها تم إعلامنا أنه سيتم دراسة الأمر و النظر فيه و الاتصال بنا في حالة القبول.
- يوم الخميس 27 أوت 2020 قمنا بالتوجه إلى مديرية الحماية المدنية بغية الحصول على الدليل و الهيكل التنظيمي للمؤسسة بغية إعطاء تصور نظري عن كيفية إنجاز الدراسة مع العلم أن الشق الميداني المتعلق بجمع البيانات تم إلغاؤه من طرف إدارة الجامعة, و مع ذلك رفض المسؤول التعاون معنا بحجة غياب التصريح و كذا غياب مدير الوحدة.

### المرحلة الثانية:

- يوم الأحد 30 أوت 2020 قمنا بطلب ترخيص الزيارة الميدانية من طرف السيد نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة فوافق على مساعدتنا و تم منحنا إذن القبول.
- في اليوم الموالي تم التوجه إلى مديرية الحماية المدنية حيث قدمنا طلبنا المتضمن القيام بإجراء الدراسة الميدانية أين تم التعاون معنا و إعطائنا إذن القبول من طرف السيد مدير الحماية و تم تزويدنا من قبل مكتب المستخدمين و النشاط الاجتماعي و مكتب التكوين بالمعلومات الضرورية الخاصة بالمؤسسة من هيكل تنظيمي و تاريخ نشأتها و كذا عدد مستخدميها و توزيعهم على مصالحها المختلفة.
- يوم الثلاثاء قمنا بالنزول الميداني حيث قمنا بتوزيع أداة جمع المعلومات و هي استمارة الاستبيان و ذلك وفق القواعد المنهجية لشروط سحب العينة الطبقية، حيث تم توزيعها على حسب حجم العينة لكل مصلحة، و في اليوم الموالي تم استعادة الاستمارة بنجاح بنسبة 100% ما يؤكد تعاون أفراد و أعوان الحماية المدنية معنا.

**ج.المجال البشري:** و هو ما يعبر عنه بمجتمع البحث في عدده الإجمالي، ما يميزهم وجود خصائص و مقاييس مشتركة تجمع بينهم بحيث نستطيع حصره و إمكانية إجراء البحث حوله. (موريس، 2004، صفحة 299)

بما أن المجال المكاني لموضوع الدراسة هو مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة، فإن المجال البشري (مجتمع الدراسة) هو جميع مستخدمي مديرية الحماية المدنية باختلاف الفئات المهنية التي يتواجدون فيها حيث يبلغون 81 مستخدم منهم 31 إطار و 23 عون تحكم و 27 عون تنفيذ موزعين على مصالحها المختلفة.

### ثانيا/المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر الأسلوب العلمي في البحث و التقصي أهم خاصية و سمة تميز البحث ز حتى التفكير الذي يبتعد عن العشوائية و تتبع الحدس للوصول إلى الهدف، بل يتطلب و يستلزم الدقة و التنظيم و الترتيب بطريقة كمية و كيفية أو ما يصطلح عليه بالمنهج و الذي يعبر عنه بأنه مجموع التقنيات التي توجه عمل البحث.

**تعريف المنهج:** المنهج هو وسيلة البحث العلمي في الكشف عن المعارف و الحقائق و القوانين التي يسعيان إلى إبرازها و تحقيقها و كثيرا ما يتوقف حكمنا على أي بحث بالصحة و سلامة النتائج على مدى صحة و سلامة المنهج الذي اتبع في هذا البحث. و يعرفه الدكتور عبد الرحمن بدوي: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة و معلومة. (نادية سعيد و آخرون، 2017، الصفحات 210-211)

و بالنسبة للمنهج المستخدم في الدراسة هو **المنهج الوصفي** و الذي يبحث في العلاقة السببية بين الثقافة التنظيمية و دورها في الإبداعي الإداري في الوقت الحاضر و على أرض الواقع و التي تعتبر من ميزات هذا المنهج عن غيره من المناهج الأخرى، و الذي من تعريفاته: هو وصف دقيق و تفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى. (نادية سعيد و آخرون، 2017، صفحة 216)

هو طريقة تناول موضوع البحث بإتباع إجراءات التقصي المطبقة على مجتمع البحث. (موريس، 2004، صفحة 106)

### ثالثا/مجتمع الدراسة:

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات و معلومات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتساعد الباحث في اتخاذ قرار أو حكم مناسب حيالها، فتغطية مجتمعات كبيرة يصعب فيها دراسة كل عنصر أو حالة فيها بما يترتب عليها تكاليف باهضة يتعذر معها تنفيذ الدراسة لذلك يلجأ الباحث في مثل هذه الحالات إلى استخدام أسلوب العينة بدلا من المسح الشامل. (ربحي مصطفى و عثمان محمد، 2000، صفحة 137)

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لميدان الدراسة

أ.مجتمع الدراسة: يقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث فقد يكون المجتمع من سكان مدينة أو مجموعة من المزارع في منطقة معينة أو وحدات معرفة بصورة واضحة بحيث يمكن تمييز الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع دون غيرها و يعرف بأنه الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة التي تحت الدراسة فهي مجموع وحدات البحث التي يراد الحصول منها على البيانات. (علي معمر، 2008، صفحة 184)

و يبلغ عدد مستخدمي مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة 81 موظفا موزعين على مختلف المصالح الإدارية و يتقلدون رتبا نوعية يحددها التنظيم الهرمي للسلطة و الجدول التالي يوضح ذلك:

| توزيع مستخدمي الحماية المدنية حسب الرتبة |               | توزيع مستخدمي الحماية المدنية حسب مصالحتها المختلفة |                         |
|--|---------------|---|-------------------------|
| 31                                       | الإطارات      | 13  | مصلحة الإدارة و الإمداد |
| 23                                       | أعوان التحكم  | 57  | مصلحة الوقاية           |
| 27                                       | أعوان التنفيذ | 11  | مصلحة الحماية العامة    |
| 81                                       |               | 81  |                         |

جدول رقم 1: يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الرتب و المصالح المختلفة للمديرية.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مجموعة وثائق مقدمة من قبل مكتب المستخدمين للمديرية.

ب.عينة الدراسة: هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة و يتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا، فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تؤخذ منه و تطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه و أنها الأجزاء التي تستخدم في الحكم على الكل. (علي معمر، 2008، صفحة 184)

و نظرا لصعوبة تغطية جميع مفردات مجتمع البحث للكلفة المادية و ضيق الوقت المحدد للدراسة، فقد اعتمدنا المعاينة العشوائية الطبقيية بسحب نسبة (20%) من مجتمع الدراسة الإجمالي الذي يمثل 81 فردا للحصول على 16 فرد يمثلون عينة الدراسة. و تعرف العينة الطبقيية على أنها صنف من المعاينة الاحتمالية الذي ينطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث و التي

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لميدان الدراسة

لابد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء بحيث سيكون بعض الانسجام لأن العناصر المكونة لكل طبقة تتميز بالتشابه في الخصائص. (موريس، 2004، صفحة 304)

و يمكن حساب حجم العينة من كل طبقة و ذلك باعتماد العلاقة التالية:

$$\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة} / \text{حجم مجتمع البحث}$$

-حساب حجم العينة من مصلحة الوقاية:

$$03 = 20 / 81 \times 13$$

-حساب حجم العينة من مصلحة الإدارة و الإمداد:

$$11 = 20 / 81 \times 57$$

-حساب حجم العينة من مصلحة الحماية العامة:

$$02 = 20 / 81 \times 11$$

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لميدان الدراسة

و الجدولين الآتيين يوضحان توزيع مستخدمي الحماية المدنية حسب الفئة المهنية التي ينتمون لها:

| النسبة المئوية |             | العدد        |             | الفئات المهنية |
|----------------|-------------|--------------|-------------|----------------|
| عينة الدراسة   | مجتمع البحث | عينة الدراسة | مجتمع البحث |                |
| 56.25%         | 38.27%      | 09           | 31          | الإطارات       |
| 18.75%         | 28.39%      | 03           | 23          | أعوان التحكم   |
| 25%            | 33.33%      | 04           | 27          | أعوان التنفيذ  |
| <b>100%</b>    | <b>100%</b> | <b>16</b>    | <b>81</b>   | <b>المجموع</b> |

جدول رقم 2: يوضح توزيع مستخدمي الحماية المدنية حسب الفئة المهنية لمجتمع و عينة الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مجموعة وثائق مقدمة من قبل مكتب المستخدمين للمديرية.

| النسبة المئوية |             | العدد        |             | مصالح الحماية المدنية   |
|----------------|-------------|--------------|-------------|-------------------------|
| عينة الدراسة   | مجتمع البحث | عينة الدراسة | مجتمع البحث |                         |
| 18.75%         | 16.04%      | 03           | 13          | مصلحة الرقابة           |
| 68.75%         | 70.37%      | 11           | 57          | مصلحة الإدارة و الإمداد |
| 12.5%          | 13.58%      | 02           | 11          | مصلحة الحماية العامة    |
| <b>100%</b>    | <b>100%</b> | <b>16</b>    | <b>81</b>   | <b>المجموع</b>          |

جدول رقم 3: يوضح توزيع مستخدمي الحماية المدنية حسب مصالحها المختلفة في مجتمع و عينة الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مجموعة وثائق مقدمة من قبل مكتب المستخدمين للمديرية.

## رابعاً/أدوات جمع البيانات:

في البحوث الميدانية و خصوصاً المسحية يلجأ الباحث مباشرة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية البحث و غالباً ما يستعين الباحثون بأداة أو أكثر مثل الملاحظة و المقابلة و الاستمارة و تحديد أي من هذه الأدوات أنسب يرجع إلى طبيعة المنهج المتبع و حجم العينة و نوع المشكلة و مراحل البحث.

و بالنسبة للأداة التي ستستخدم في الدراسة هي **استمارة الاستبيان** و الذي من ميزاته سرعة التنفيذ في جمع البيانات و أنه تقنية قليلة التكلفة أما بالنسبة لوثيقة الأسئلة فهي تشمل الأسئلة المغلقة بنعم أولاً مع وضع أسئلة بخيارات محددة يختار منها المبحوث الإجابة المناسبة، و قد قسمت الاستمارة إلى قسمين أساسيين الأول خاص بالبيانات الشخصية و الثاني مقسم على ثلاثة محاور بحيث المحور الأول خاص بالفرضية الأولى و يضم 7 أسئلة و المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية و يضم 7 أسئلة و المحور الأخير و الخاص بالفرضية الثالثة و يضم 6 أسئلة. و يعرف الاستبيان على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق أسئلة يجري تعبئتها من قبل المستجوب بحيث تسلم له باليد أو عن طريق البريد، فالاستمارة تعد بمثابة واسطة بين الباحث و المبحوث. (إبراهيم، 2009، صفحة 269)

## خامساً/الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إلى جانب المنهج الوصفي اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية في عملية تفرغ البيانات و تبويبها في جداول بسيطة و أخرى مركبة، حيث تظهر أهمية الإحصاء فهو يساعدنا في جمع المعطيات و الحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة، و ذلك في شكل بيانات كمية يتم تبويبها و ترميزها و معالجتها بغرض تحليلها و تفسيرها و الكشف عن الأبعاد التي تحكم هذه الظاهرة و المتمثلة في دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري، بالنسبة للمقاييس التي يمكن الاستعانة بها في الدراسة هي مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency و هي تلك القيمة التي نجدها من مجموعة البيانات التي لدينا و التي نجد منها الوسط الحسابي Arithmetic Mean: و هو مجموع الفئات مقسوم على مجموع تكراراتها و رمزه:  $(\bar{x})$  (كامل و فتحي، 2013، الصفحات 47-54-56)

سادسا/عرض و تحليل و تفسير النتائج:

أ. عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية:

| النسبة المئوية | التكرار | الفئات  |
|----------------|---------|---------|
| 87.5%          | 14      | ذكر     |
| 12.5%          | 02      | أنثى    |
| 100%           | 16      | المجموع |

جدول رقم 4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

من خلال الجدول رقم (4) يتبين أن 87.5% من العينة تتكون من الذكور و نسبة 12.5% تتكون من الإناث و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8, و يرجع هذا التفاوت إلى طبيعة التوظيف في مؤسسة الحماية المدنية الذي يرتكز أساسا على العنصر الذكوري خاصة في مواجهة الأخطار و الكوارث المحيطة في حين يتم الاقتصار على العنصر النسوي في مجال الإدارة و العمل المكتبي.

| النسبة | التكرار | الفئات     |
|--------|---------|------------|
| 6.25%  | 01      | (30-20)    |
| 50%    | 08      | (40-30)    |
| 18.75% | 03      | (50-40)    |
| 25%    | 04      | (60-50)    |
| 0%     | 00      | أكثر من 60 |
| 100%   | 16      | المجموع    |

جدول رقم 5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لميدان الدراسة

من خلال الجدول رقم (5) يتبين أن الشباب الذي ينحصر سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة يمثلون ما نسبته 50% من العينة بينما الأفراد الذين ينحصر سنهم ما بين 20 إلى 30 سنة يمثلون 06.25% و الأفراد الذين ينحصر سنهم من 40 إلى 50 سنة يمثلون 18.75% أما الآخرون الذين ينحصر سنهم من 50 إلى 60 سنة يمثلون ما نسبته 25% أما الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 41.25, و يمكن تفسير هذا على اعتماد الحماية المدنية على الكوادر الشابة المتميزة بروح المغامرة و المخاطرة و الثقة بالنفس و تدعيمها بالإطارات السامية ذوي الخبرة و الأقدمية لتوجيههم و الإشراف عليهم في العمل.

| الفئات  | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| أعزب    | 00      | 0%             |
| متزوج   | 16      | 100%           |
| مطلق    | 00      | 0%             |
| أرمل    | 00      | 0%             |
| المجموع | 16      | 100%           |

### جدول رقم 6 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

من خلال الجدول رقم (6) يتبين أن ما نسبته 100% من أفراد العينة متزوجون و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 4, هذا ما يدل على استقرارهم من الناحية الاجتماعية و الاقتصادية و التي تتوازن مع المسؤولية الوظيفية للعمل و حاجاتهم للعمل لتلبية رغباتهم النفسية و الاجتماعية.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لميدان الدراسة

| النسبة المئوية | التكرار | الفئات  |
|----------------|---------|---------|
| 0%             | 00      | ابتدائي |
| 0%             | 00      | متوسط   |
| 18.75%         | 03      | ثانوي   |
| 81.25%         | 13      | جامعي   |
| 100%           | 16      | المجموع |

جدول رقم 7 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

من خلال الجدول رقم (7) يتبين أن الأفراد الذين يحملون الشهادات الجامعية يمثلون 81.75% من العينة بينما أصحاب المستوى الثانوي الذي يحملون مستوى البكالوريا يمثلون 18.75% من العينة أما الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 4, و هذا بطبيعة الحال يرجع إلى طبيعة التوظيف الذي يلزم بوجود مؤهل علمي و خبرة في الميدان لأداء العمل بشكل فعال.

| النسبة المئوية | التكرار | الفئات        |
|----------------|---------|---------------|
| 56.25%         | 09      | إطار          |
| 18.75%         | 03      | أعوان التحكم  |
| 25%            | 04      | أعوان التنفيذ |
| 100%           | 16      | المجموع       |

جدول رقم 8 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية.

من خلال الجدول رقم (8) يتبين أن 56.25% من العينة يمثلون إطارات المؤسسة و 18.75% يمثلون أعوان تحكم و 25% هم أعوان تنفيذ أما الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 5.33, و هذا ما ينعكس على متغير القيادة الإدارية و دورها في التوجيه و الإشراف على المستخدمين و تأثيرها على باقي العمليات التنظيمية في المؤسسة.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لميدان الدراسة

| النسبة المئوية | التكرار | الفئات                  |
|----------------|---------|-------------------------|
| 0%             | 00      | أقل من 30 ألف دج        |
| 56.25%         | 09      | من 30 ألف إلى 50 ألف دج |
| 43.75%         | 07      | أكثر من 50 ألف دج       |
| 100%           | 16      | المجموع                 |

### جدول رقم 9 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر.

من خلال الجدول رقم (9) يتبين أن 56.25% من المستخدمين يتقاضون الأجر الذي يبلغ من 30 ألف دج إلى 50 ألف دج و ما نسبته 43.75% من أفراد العينة يتقاضون أجور تفوق 50 ألف دج و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 48.75, و الذي يرجع إلى طبيعة نظام الأجور لعمال الحماية المدنية و تحديد سياسته من قبل الوظيف العمومي إلا أنه يتأثر بمعطيات اجتماعية و تحولات اقتصادية تؤثر عليهم.

| النسبة المئوية | التكرار | الفئات             |
|----------------|---------|--------------------|
| 12.5%          | 02      | أقل من 5 سنوات     |
| 31.25%         | 05      | من 05 إلى 10 سنوات |
| 56.25%         | 09      | أكثر من 10 سنوات   |
| 100%           | 16      | المجموع            |

### جدول رقم 10 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن غالبية أفراد العينة و التي تبلغ نسبتهم 56.25% يملكون خبرة في الميدان تفوق 10 سنوات و المستخدمين الذين يملكون خبرة مهنية بين 5 إلى 10 سنوات يمثلون 31.25% أما المستخدمين الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات يمثلون 12.5% و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 9.68, الأمر الذي ينعكس ايجابيا في اتخاذ القرارات السليمة و تجعل الأفراد الجدد يتعلمون من المستخدمين ذوي الأقدمية في العمل و هذا ما تعكسه قيم الثقافة التنظيمية.

ب. عرض و تحليل النتائج على ضوء الفرضية الأولى:

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 100%           | 16      | نعم     |
| 0%             | 00      | لا      |
| 100%           | 16      | المجموع |

جدول رقم 11 يوضح مدى سعي المؤسسة لنشر قيم التعاون الجماعي.

من خلال الجدول رقم (11) يتبين أن مستخدمي الحماية المدنية يؤكدون أن المؤسسة تسعى إلى نشر قيم التعاون الجماعي و ذلك بنسبة 100% و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8, و هذا ما تحرص على غرسه الثقافة التنظيمية و تعليمه للأفراد الجدد فالعمل الجماعي هو أساس نجاح مؤسسة الحماية المدنية و يضمن استمرارها و يؤسس للإبداع الإداري.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 100%           | 16      | نعم     |
| 0%             | 00      | لا      |
| 100%           | 16      | المجموع |

جدول رقم 12 يوضح مدى تقبل فريق العمل لأسلوب العمل الجماعي.

من خلال الجدول رقم (12) يتبين أن كل مستخدمي الحماية المدنية يفضلون العمل الجماعي و الذي يعمل على تماسك و سيادة روح الفريق بحيث يمثلون نسبة 100% و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8, و الذي تدعمه الثقافة التنظيمية القوية بحيث تساهم في توازن و تماسك فرق العمل و كذا تحقيق أهدافها التنظيمية.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لميدان الدراسة

| النسبة المئوية |     | التكرار |    | الإجابة     |             |
|----------------|-----|---------|----|-------------|-------------|
| 93.75%         |     | 15      |    | نعم         |             |
| 60%            | 40% | 09      | 06 | اقتراح حلول | طلب المشورة |
| 6.25%          |     | 01      |    | لا          |             |
| 100%           |     | 16      |    | المجموع     |             |

جدول رقم 13 يوضح مدى سعي الفرد لتطوير أدائه من خلال العمل الجماعي.

من خلال الجدول رقم (13) يتبين أن ما نسبته 93.75% من مستخدمي الحماية المدنية يسعون إلى تطوير أدائهم من خلال العمل الجماعي بخلاف ما نسبته 6.25% الذين يعارضون ذلك و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8, فكما أكدنا في السابق أن المبدأ الأساسي لنجاح الحماية المدنية في عملها و ضمان استمرارها عن طريق طلب المشورة من الأفراد ذوي الخبرة أي بنسبة 40% و اقتراح حلول المشاكل المطروحة بنسبة 60% و الذي هو أهم عناصر الإبداع الإداري.

| النسبة المئوية |        | التكرار |    | الإجابة     |             |
|----------------|--------|---------|----|-------------|-------------|
| 87.5%          |        | 14      |    | نعم         |             |
| 28.57%         | 71.42% | 04      | 10 | أشعر بالثقة | أتلقي الدعم |
| 12.5%          |        | 02      |    | لا          |             |
| 100%           |        | 16      |    | المجموع     |             |

جدول رقم 14 يوضح مدى استعداد الفرد لمساعدة زملائه.

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن ما نسبته 87.5% من المستخدمين يبادرون إلى مد يد العون إلى زملائهم في تحمل الأعباء و ضغوط العمل التي تثقل كاهلهم الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالثقة في النفس أي بنسبة 71.42% و أيضا تلقي الدعم من الآخرين و ذلك بنسبة 28.57% في حين عارض باقي أفراد العينة الذين يمثلون ما نسبته 12.5% تقديم المساعدة لزملائهم و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8, و تعد الثقة كشكل من أشكال التحفيز الذاتي للعاملين للمساهمة في أداء العمل بشكل فعال.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لميدان الدراسة

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 93.75%         | 15      | نعم     |
| 6.25%          | 01      | لا      |
| 100%           | 16      | المجموع |

### جدول رقم 15 يوضح إمكانية استماع الفرد لمشاكل زملائه وطرح حلول لهم.

من خلال الجدول رقم (15) يتبين أن ما نسبته 93.75% من العينة يستمعون لمشاكل زملائهم و يحاولون اقتراح حلول مناسبة لهم بينما عارض آخرون ما يشكلون نسبة 6.25% و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8, و يمكن تفسير هذا بأن روح الإبداع يبدأ من إحساس الفرد بقيمة التعاون و مد يد العون لباقي الأعضاء في التنظيم.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 100%           | 16      | نعم     |
| 0%             | 00      | لا      |
| 100%           | 16      | المجموع |

### جدول رقم 16 يوضح مدى اعتقاد الأفراد أن أسلوب العمل الجماعي يساهم في ظهور الإبداع الإداري.

من خلال الجدول رقم (16) يتبين أن جل مستخدمي الحماية المدنية يعتقدون أن أسلوب العمل الجماعي يساهم في ظهور الإبداع الإداري و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8, و ذلك عن طريق التشاور و تبادل الأفكار و الخبرات و الاستفادة من المعرفة المتراكمة بين مستخدمي الحماية المدنية خاصة الإطارَات أصحاب الخبرة.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لميدان الدراسة

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 62.5%          | 10      | نعم     |
| 37.5%          | 06      | لا      |
| 100%           | 16      | المجموع |

### جدول رقم 17 يوضح إمكانية عمل الإدارة على تحديث أساليب العمل.

من خلال الجدول رقم (17) يتبين أن ما نسبته 62.5% من العينة يؤكدون على أن الإدارة تعمل على تحديث أساليب العمل في حين أن ما نسبته 37.5% عارضوا ذلك و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8, بحيث يظهر هذا التحديث و التجديد كمؤشر للإبداع الإداري خاصة في سياسات و إجراءات العمل في ظل التحديات و الرهانات التي تواجه مؤسسة الحماية المدنية.

### ج. عرض و تحليل النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 62.5%          | 10      | نعم     |
| 37.5%          | 06      | لا      |
| 100%           | 16      | المجموع |

### جدول رقم 18 يوضح مدى اعتبار الأفراد رؤوساهم في العمل قدوة في التفكير الإبداعي.

من خلال جدول رقم (18) يتضح أن ما نسبته 62.5% من أفراد العينة يعتبرون رؤوساهم في العمل قدوتهم في التفكير الإبداعي بينما عارض ما نسبته 37.5% ذلك و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8, و تجدر الإشارة أن الإشارات في المؤسسة يمثلون ذلك, و تجدر الإشارة أن الإشارات في المؤسسة يمثلون 38.27% من إجمالي المستخدمين الأمر الذي ينعكس على سيورة و أداء العمل.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لميدان الدراسة

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 43.75%         | 07      | نعم     |
| 56.25%         | 09      | لا      |
| 100%           | 16      | المجموع |

جدول رقم 19 يوضح مدى مشاركة الإدارة أفرادها في عملية اتخاذ القرار.

من خلال الجدول رقم (19) يتبين أن ما نسبتهم 43.75% من أفراد العينة يؤكدون على أن الإدارة تقوم بمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار بينما 56.25% عارضوا ذلك و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8, حيث تعتبر الثقة عاملاً أساسياً في نجاح عملية القيادة و توجيه الأفراد في التنظيم.

| النسبة المئوية |        |    | التكرار |    |    | الإجابة   |          |         |
|----------------|--------|----|---------|----|----|-----------|----------|---------|
| 68.75%         |        |    | 11      |    |    | نعم       |          |         |
| 54.55%         | 45.45% | 0% | 06      | 05 | 00 | زرع الثقة | المساعدة | التحفيز |
| 31.25%         |        |    | 05      |    |    | لا        |          |         |
| 100%           |        |    | 16      |    |    | المجموع   |          |         |

جدول رقم 20 يوضح مدى تشجيع الأفراد لإظهار طاقاتهم الإبداعية.

من خلال الجدول رقم (20) يوضح أن ما نسبته 43.75% من أفراد العينة يتلقون الدعم و التشجيع من طرف رؤوساهم في العمل لإظهار طاقاتهم الإبداعية بينما عارض ما نسبته 31.25% ذلك, و يظهر هذا التشجيع بطلب المساعدة من المرؤوسين بنسبة 45.45% و عبر ما نسبتهم 54.55% بأهمية عامل زرع الثقة و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8.



## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لميدان الدراسة

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 75%            | 12      | نعم     |
| 25%            | 04      | لا      |
| 100%           | 16      | المجموع |

جدول رقم 21 يوضح مدى تولي الأفراد القيام بتنفيذ أفكارهم الإبداعية في حالة تقديمها.

من خلال الجدول رقم (21) يتبين أن ما نسبته 75% من أفراد العينة يقدمون أفكارا إبداعية و يتولون تنفيذها بإشراف رؤوساهم في العمل بينما عارض ما نسبته 25% ذلك, و تعتبر المبادرات الفردية أساس الثقافة التنظيمية لتشجيع بروز الإبداع الإداري.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 100%           | 16      | نعم     |
| 0%             | 00      | لا      |
| 100%           | 16      | المجموع |

جدول رقم 22 يوضح مدى أخذ الأفراد بنصائح زملائهم أصحاب الخبرة و الأقدمية.

من خلال الجدول رقم (22) يتبين أن جل مستخدمي الحماية المدنية ما يشكلون نسبة 100% يأخذون بنصائح زملائهم أصحاب الخبرة و الأقدمية و هذا ما تعكسه ثقافة الاحترام المتبادلة بين أعضاء التنظيم رغم التفاوت في المستويات التنظيمية و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 81.25%         | 13      | نعم     |
| 18.75%         | 03      | لا      |
| 100%           | 16      | المجموع |

جدول رقم 23 يوضح مدى رؤية الأفراد لجودة جو العمل و تشجيعه لأداء العمل.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لميدان الدراسة

من خلال الجدول رقم (23) يتبين أن ما نسبته 81.75% من عينة الدراسة يرون أن جو العمل و علاقات الأفراد تشجع على أداء العمل بشكل فعال بينما عارض باقي أفراد العينة الذين يمثلون نسبة 18.75% ذلك و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8, فتماسك الجماعة و غياب الصراع التنظيمي عامل مهم لبروز الإبداع الإداري و الحفاظ عليه.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 87.5%          | 14      | نعم     |
| 12.5%          | 02      | لا      |
| 100%           | 16      | المجموع |

### جدول رقم 24 يوضح مدى وجود الثقة بين الرؤساء و الأفراد في التنظيم.

من خلال الجدول رقم (24) يتبين أن ما نسبته 87.5% من عينة الدراسة تؤكد على وجود الثقة بين الرؤساء و الأفراد في التنظيم و عارض على ذلك ما يشكلون نسبة 12.5% و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8, فعامل الثقة شرط أساسي للقيام بالعمل بكل كفاءة و جودة مناسبة و تقادي الإهمال الوظيفي.

### د. تحليل النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 18.75%         | 03      | نعم     |
| 81.25%         | 13      | لا      |
| 100%           | 16      | المجموع |

### جدول رقم 25 يوضح مدى وجود للمؤسسة نظام حوافز سليم له مقاييس عادلة و موضوعية.

من خلال جدول رقم (25) يتضح أن ما نسبته 18.75% من العينة يؤكدون على وجود نظام حوافز له مقاييس عادلة و موضوعية بينما عارض جل أفراد العينة ما يشكلون بنسبة 81.25% و الوسط الحسابي

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لميدان الدراسة

لهذه البيانات هو 8, و يرجع هذا إلى عدم دراية المستخدمين بالقوانين و الإجراءات التي تنظم سياسة الحوافز.

| النسبة المئوية |    | التكرار |    | الإجابة |       |
|----------------|----|---------|----|---------|-------|
| 18.75%         |    | 03      |    | نعم     |       |
| 100%           | 0% | 03      | 00 | معنوية  | مادية |
| 81.25%         |    | 13      |    | لا      |       |
| 100%           |    | 16      |    | المجموع |       |

جدول رقم 26 يوضح مدى تلقي الأفراد حوافز تجعلهم يساهمون في الأداء الجيد.

من خلال الجدول رقم (26) يوضح أن ما نسبته 81.25% من عينة الدراسة أكدوا على عدم تلقي من الإدارة أية حوافز تجعلهم يساهمون في الأداء الجيد للعمل بينما أكد آخرون أنهم يتلقون حوافز ما يشكلون نسبة 18.25% لكنها تقتصر فقط على الحوافز المعنوية مثل الاعتراف و تقدير جهود الأفراد كتحفيز ذاتي للأفراد, أما الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8.

| النسبة المئوية |     | التكرار |    | الإجابة |     |
|----------------|-----|---------|----|---------|-----|
| 25%            |     | 04      |    | نعم     |     |
| 75%            |     | 12      |    | لا      |     |
| 50%            | 50% | 06      | 06 | لا      | نعم |
| 100%           |     | 16      |    | المجموع |     |

جدول رقم 27 يوضح مدى تلقي الأفراد للجزاء الإيجابي في حالة تقديمهم لأفكار إبداعية.

من خلال الجدول رقم (27) يبين أن ما نسبته 75% من عينة الدراسة لا يتلقون أية حوافز نظير تقديمهم لأفكار إبداعية الأمر الذي يجعل البعض منهم يشعر بالإحباط و يرغبون في عدم تكرار ذلك بينما الآخرون يعتبرون أن من واجبهم تقديم الأفكار الإبداعية حتى لو لم يتلقوا الجزاء المناسب إلا أن 25% من باقي أفراد العينة أكدوا على أنهم يتلقون حوافز خلال تقديمهم لأفكار إبداعية و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لميدان الدراسة

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 93.75%         | 15      | نعم     |
| 6.25%          | 01      | لا      |
| 100%           | 16      | المجموع |

جدول رقم 28 يوضح مدى بحث الأفراد عن حلول مبتكرة للمشاكل المطروحة.

من خلال الجدول رقم (28) يتبين أن ما نسبته 93.75% من العينة يسعون إلى البحث عن حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات المطروحة بينما عارض آخرون و الذين يشكلون نسبة 6.25% ذلك, و قد أكدنا على دور المبادرات الفردية في حل المشكلات التنظيمية سابقا و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 37.5%          | 06      | نعم     |
| 62.5%          | 10      | لا      |
| 100%           | 16      | المجموع |

جدول رقم 29 يوضح مدى تكريم العمال المتميزين في أداء العمل.

من خلال الجدول رقم (29) يتبين أن ما نسبته 62.5% من أفراد العينة أكدوا على عدم تكريم العمال المتميزين في أداء العمل من طرف الإدارة بينما أكد باقي أفراد العينة الذين يشكلون نسبة 37.5% على تكريم العمال المتميزين و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8, إلا أن هذا التكريم قد يظهر في شكله المعنوي فقط كتقدير الجهود و تقليد بعض الأوسمة.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابة |
|----------------|---------|---------|
| 31.25%         | 05      | نعم     |
| 68.75%         | 11      | لا      |
| 100%           | 16      | المجموع |

جدول رقم 30 يوضح مدى وجود عدالة بين الأفراد في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية.

من خلال جدول رقم (30) يتبين أن 68.75% من أفراد العينة أكدوا على غياب العدالة في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية بينما أكد باقي أفراد العينة الذين يشكلون نسبة 31.25% على وجود عدالة في الاستفادة من هذه الخدمات و الوسط الحسابي لهذه البيانات هو 8.

### سابعا/مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

#### مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تسعى مؤسسة الحماية المدنية إلى نشر قيم التعاون و العمل الجماعي و التي تعتبر ركائز الثقافة التنظيمية و تعمل على نقلها للأفراد الجدد و هذا ما أكده جل مستخدمي الحماية المدنية و ذلك نسبة 100% و تفضيلهم لأسلوب العمل الجماعي الذي يعمل على تماسك فريق العمل و هذا ما تؤكدته نظرية الثقافة القوية حيث أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع العاملين على قيمها و التي تنعكس على الأداء الجيد كون البناء المؤسسي متماسك وقوي و أن العمل الجماعي كخبرة مكتسبة تعبر عن الصبغة العاطفية للسلوك حيث ينمو من خلال التدريب و الممارسة اللذان ينتجان المهارة, و هذا ما أكدته دراسته "هدى درنوني" التي أكدت على وجود ثقافة تنظيمية سائدة بصورة إيجابية تكمن أهميتها في تفعيل أنشطة المؤسسة من خلال تحسيس الفرد بحبه للعمل و ترسيخ قيمه الثقافية بأبعادها المتعددة و التي منها الدينية و الأخلاقية.

و تأكيداً على قيم التعاون و العمل الجماعي يسعى الأفراد إلى مساعدة زملائهم الذين يحملون أعباء و ضغوط عمل تتقل كاهلهم و كذا الاستماع لمشاكل زملائهم و اقتراح حلول لها الأمر الذي يغرس الثقة في نفوسهم و يتلقون الدعم و التشجيع نظير ذلك و هذا ما يؤكد بعد الصداقة المشتركة بين أفراد الحماية المدنية و التي من ايجابياتها أنها تساعد على نشر الابتكار و تشجع على العمل في شكل فرق العمل و على تقاسم المعلومات و المعارف مما يزيد على إنتاجهم لأفكار جديدة (محمد الفاتح محمود، أصول الإدارة و التنظيم، 2016، صفحة 182) كما أن جل مستخدمي الحماية المدنية يسعون إلى تطوير أدائهم من خلال العمل الجماعي بطلب مشورة الأفراد ذوي الخبرة و الأقدمية و اقتراح حلول للمشاكل المطروحة في التنظيم و خاصة و أن أسلوب العمل الجماعي يساهم في ظهور الإبداع الإداري و ذلك عن طريق تبادل الخبرات و الأفكار و الاستفادة من المعرفة المتراكمة بين الأفراد و هذا الذي يعكس بعد الفهم المشترك لرسالة المنظمة و أهدافها, و الذي تؤكدته نظرية Mill و Harvey أن فهم الإبداع يتم من خلال استخدام الأنظمة

للحلول و المشكلات التي تم التصدي لها عن طريق الخبرات السابقة و استحضر الحلول الإبداعية غير الروتينية لتجنب الضغوطات, كما أكد المبحوثين على أن الإدارة تركز على تحديث أساليب العمل و تعمل على مواجهة الروتين و البيروقراطية و الذي أكدته نظرية **Staker و Burnes** أن الهيكل التنظيمي يكون أكثر ملائمة لتطبيق الإبداع من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة و كذا دراسة "لبوز إلياس" الذي يرى أن الإبداع الإداري متواجد في المؤسسة العمومية بفعل واعي و بصورة إرادية لأنه مطلب ضروري بحيث أن النوع و النشاط يؤثران على شكل ممارسة الإبداع و أهدافه و المستوى العلمي و الخبرة يؤثران على جودة الإبداع و نتائجه, و أن الإبداع الإداري يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة العمومية كما تبين أن الحلول التي تستخدمها المؤسسة إبداعية متجددة و ليست تقليدية إلا أنه يواجه مجموعة من العراقيل و المعوقات الوظيفية كالمركزية.

و منه نستنتج أن الفرضية القائلة أن للقيم التنظيمية دور إيجابي في بروز الإبداع الإداري قد تحققت.

### مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

اعتبر جل مستخدمي الحماية المدنية و ذلك بنسبة 100% رؤوساهم في العمل قدوة في تفكير الإبداعي و الذي ينعكس على أدائهم بصورة إيجابية و ترسيخ الثقافة التنظيمية القوية و خاصة أن الإدارة تعمل على مشاركة الأفراد عملية اتخاذ القرار و خاصة أن الأفراد يتلقون الدعم و التشجيع من طرف رؤوساهم و يغرسون فيهم مبدأ الثقة بالنفس الأمر الذي حث الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية و يتولون تنفيذها بإشراف رؤوساهم في العمل بحيث يأخذون بنصائح زملائهم أصحاب الخبرة و الأقدمية و هذا ما تعكسه ثقافة الاحترام المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم التنظيمية و كذا غرس مبدأ الثقة و الألفة و المحبة من خلال إقامة علاقات متينة داخل المنظمة من خلال جودة العمل و تماسك علاقات الأفراد تشجع على أداء العمل بشكل فعال فالاستقرار و تقادي الصراع عامل مهم في نجاح المنظمة و ذلك نتيجة وجود الثقة و الاحترام المتبادلة بين الرؤوساء و أفراد الحماية المدنية و هذا ما عبر عنه جل أفراد الحماية المدنية بنسبة 100%, و قد توافقت هذه النتائج مع دراسة "نور الدين بوراس" و الذي يرى أن القيادة الإدارية و تفاعلها مع العاملين توفر لهم الثقة و الاطمئنان و المصداقية لهم مما يساعدهم على التكيف و التأقلم مع البيئة الجديدة و أن الاحترام الذي توفره القيادة تجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة و الذي يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة و خاصة أن القيادة الذكية تضع ثقتها في العاملين و تمنع الرقابة و ممارسة الضغوطات عليهم و بذلك تؤسس لأرضية ملائمة لخلق ثقافة تنظيمية إبداعية.

و في هذا الصدد يشير تالكوت بارسونز أن التباين في أداء الفرد يرجع إلى نوع القيم المستدمجة التي تعمل على توجيه الدور و بسبب طبيعة الحياة الاجتماعية المتميزة بالتغيرات يصعب الوصول إلى فكرة التوازن المستقر الذي هدفه تصحيح مسار النسق كلما واجه مشكلات تؤدي لتوترات في العلاقات أو اضطراب في النظم (محمد عبد المعبود، 2001)، و قد أشار بارسونز أنه كي يحقق التنظيم كنسق اجتماعي وظائفه و أهدافه يجب أن يضمن تحقيق أربعة متطلبات أساسية يرتبط اثنان منهما بالبيئة الداخلية و هما التكامل و الكمون أي المحافظة على النمط و احتواء التوترات، و اثنان متعلقان بالبيئة الخارجية هما التكيف و الموائمة و إنجاز الهدف حيث ذكر أن هناك ثلاثة أنساق فراعية داخل التنظيم تساعد في عملية التوازن و الاستقرار حيث النسق الفني يساهم في إنجاز الأهداف و النسق الإداري يهتم بشؤون الموارد البشرية و النسق النظامي الذي يختص بالربط بين النسقين و البيئة الخارجية. (اعتماد محمد، 1994، الصفحات 157-158)

و منه نستنتج أن الفرضية القائلة أن للنمط القيادي الإبداعي دور إيجابي في ترسيخ الثقافة التنظيمية القوية قد تحققت.

### مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

عدم دراية مستخدمي الحماية المدنية و الذين يشكلون نسبة 81.25% من مجموع أفراد العينة بالقوانين و السياسات المنظمة للحوافز تجعلهم يعتقدون أن لا وجود لمقاييس عادلة و موضوعية بحيث لا يتلقون أية حوافز من الإدارة تجعلهم يساهمون بعض الشيء في أداء العمل بشكل إبداعي، و هاته النتيجة تتفق مع نتائج دراسة "توفيق العطية" حيث يذكر أن نظام الحوافز و المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري يساهم بدرجة مقبولة في توفير المناخ الإبداعي رغم أن الموظفين ليس لديهم علم بنظام الحوافز، و كذا عدم تلقي الأفراد حوافز من الإدارة نظير تقديمهم لأفكار إبداعية تجعلهم يشعرون بالإحباط و الرغبة في عدم تكرار ذلك، حيث يرى كل من **Murlis و Armstrong** بأن إستراتيجية الحوافز يجب أن تكون متوافقة مع المعتقدات و القيم المشتركة و تدعمها و يجب أن تتبع من إستراتيجية و أهداف العمل بحيث تتناسب مع النمط الإداري المطلوب لكن في حالة اختلاف توقعات الفرد مع إستراتيجية الحوافز سيكون هناك أجر غير عادل لا يتناسب مع ما يقومون به من عمل و لا يحصلون على حد أدنى من المزايا مثل الإجازات المدفوعة الأجر و هذا ما أكدته إجابات المبحوثين بغياب العدالة بين الأفراد في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية و عدم تكريم العمال المتميزين في أداء العمل و الاكتفاء فقط بالتقدير و الاعتراف بالجهود، لهذا يقترح الباحثان أن تعطي إستراتيجية الموارد البشرية رسالة واضحة عن ثقافة و قيم المؤسسة التي تعمل على تحقيق

الأهداف و الوصول إليها و تشجيع التفكير الإبداعي و الإستراتيجي. (باري، 2006، الصفحات 163-164)، إلا أن أفراد الحماية المدنية يسعون بحكم المسؤولية و الأمانة كقيمة ينظر إليها على أنها الإطار المرجعي لمعظم أفراد التنظيم و تحدد نموهم الثقافي يسعون دائماً إلى البحث عن حلول مبتكرة لمواجهة المشاكل المطروحة داخل التنظيم و ذلك بنسبة %93.75 من مجموع أفراد العينة و هذا ما تراه نظرية كل من **Simon** و **March** أن الإبداع يقوم بمعالجة المشكلات التي تعترض المنظمات عن طريق خلق البدائل فالحوافز لها علاقة بالمهارة و الابتكار لأن في بعض المنظمات تخصص مكافآت للأفراد الذين يقدمون أفكاراً و حلولاً إبداعية لمشاكل العمل و الإدارة و التي تعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب خاصة في تحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لتحقيق أهداف المنظمة.

و منه نستنتج أن الفرضية القائلة أن للحوافز المادية دور إيجابي في تشجيع المبادرات الفردية لحل المشكلات لم تتحقق.

### ثامنا/الاستنتاج العام:

و قد خلصت هذه الدراسة في محصلتها إلى جملة من النتائج و هي:

\* وجود الإبداع الإداري في المؤسسة أمر حتمي و ضروري بشرط وجود بيئة عمل حاضنة له تتمثل في إيجاد ثقافة تنظيمية و غرس قيمها التنظيمية خاصة قيمة التعاون و العمل الجماعي النابعين عن بعد الصداقة بين أعضاء التنظيم و بعد الفهم المشترك لرسالة المنظمة و أهدافها.

\* تأكيد ثقافة المؤسسة على غرس قيم العمل الجماعي و الذي انعكس إيجابياً على أداء الأفراد بحيث جعلهم يستحسنون العمل بمفهوم روح الفريق و يحرصون على تماسكه بمحاولتهم مساعدة زملائهم و تحمل الأعباء عنهم و اقتراح حلول لمشاكلهم.

\* تركز الإدارة دائماً على تحديث أساليب و إجراءات العمل و تعمل على مواجهة الروتين بالاستعانة بالأفراد ذوي الخبرة و الأقدمية في إطار تبادل الخبرات و المعارف لإنتاج أفكار جديدة.

\* اعتبار الأفراد رؤوساهم في العمل قدوتهم في التفكير الخلاق لوجود ثقافة الاحترام و الثقة المتبادلة و الذي يجعلهم يتلقون التشجيع و الدعم المعنوي لتقديم أفكار إبداعية يتولون تنفيذها بإشراف رؤوساهم في العمل.



## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية لميدان الدارسة

\* وجود قيادة إبداعية ذكية تحرص على غرس الثقة و على وجود ثقافة التنظيمية قوية تكون ركيزتها الأفراد ذوي الخبرة و المهارة و يشاركونها مع الأفراد الذين يشغلون مناصب على اختلاف مستوياتهم التنظيمية لتفادي الصراعات التنظيمية بخلق بيئة عمل ذات جودة عالية لعلاقات العمل.

\* عدم مساهمة الحوافز المادية في بروز الإبداع الإداري نتيجة عدم تلقي الأفراد هاته الأخيرة من الإدارة و كذا عدم درايتهم بالقوانين و الإستراتيجيات المنظمة لها لذلك يعتقدون أنها غير عادلة و غير موضوعية, الأمر الذي يصيبهم بالإحباط لكنهم يتلقون نظير ذلك حوافز معنوية متعلقة بالاعتراف و تقدير الجهود و الذي يشجعهم على المبادرات الفردية و طرح حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات المطروحة في المؤسسة.

## الخاتمة

إذن يمكن القول في نهاية هاته الدراسة أن الإبداع الإداري لا يأتي بشاره إلا بوجود ثقافة تنظيمية قوية تتبع قيمها من ثقافة المجتمع و تعمل في إطارها و تدعمه الأنظمة المختلفة للدولة بشكل يؤثر إيجابيا على أنشطتها الأمر الذي يكسب المؤسسة شرعية و قبولا من المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها.

فالدعائم التي تمنحها الثقافة التنظيمية للإبداع الإداري تتمثل في القيم التنظيمية المتعلقة بالتعاون و العمل الجماعي لتحقيق توازن أفراد التنظيم, و كذا دور القيادة الإبداعية في احتضان الأفراد المتميزين بإتاحة لهم حرية تقديم الأفكار الجديدة و زرع الثقة بهم و دعمهم معنويا كنوع من التحفيز الذاتي, و الذي يشعروهم بأهميتهم في التنظيم و لذلك أثر واضح في تحقيق ولائهم للمنظمة و رضاهم عن العمل.

لكن رغم هذا تواجه المؤسسات العمومية في المجتمع معوقات وظيفية و ثقافية تقف في وجه الثقافة التنظيمية و التي تنعكس على الإبداع الإداري, حيث أشارت "هدى درنوني" في دراستها أن الإدارة الجزائرية بوجه عام لم تنجح في تبني ثقافة تنظيمية قوية و عالية المستوى خاصة في مستوى العلاقات الذي لا يزال ضعيفا و الذي يرجع إلى حتمية نمط التفكير المتوارث المشحون بالعدوانية و التي نشأت في بيئة ثقافية تتميز بالصراعات و التناقضات, في المقابل يطرح المفكر "مالك بن نبي" رحمه الله حلا توافقيا لمواجهة هاته المشكلة و ذلك في كتابه شبكة العلاقات الاجتماعية "أن على المجتمع أن يؤلف عناصره النفسية و الزمنية بحيث يؤدي نشاطه في إطار شبكة العلاقات التي توطرها قيمة ثقافية يمثلها القانون الخلفي و الدستور الجمالي الخاص بالمجتمع بحيث كلما حدث اختلال بالقانون الخلفي في مجتمع معين حدث تمزق في شبكة العلاقات التي تتيح له أن يصنع تاريخه".

## قائمة المراجع

### • المعاجم و القواميس:

1/بودون ريمون، و بوريكو فرنسوا. (1986). المعجم النقدي لعلم الاجتماع (الطبعة الأولى). (حداد سليم، المترجمون) الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

2/سبيلا محمد، و الهرموزي نوح. (2017). موسوعة المفاهيم الأساسية في العلوم الإنسانية و الفلسفة (الطبعة الأولى). إيطاليا: منشورات المتوسط.

3/سكوت جون. (2009). علم الاجتماع المفاهيم الأساسية (الطبعة الأولى). (عثمان محمد، المترجمون) بيروت: الشبكة العربية للأبحاث و النشر.

### • الكتب:

4/إبراش إبراهيم. (2009). المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية (الطبعة الأولى). الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع.

5/أبو العزم عطية مصطفى كامل. (2001). مقدمة في السلوك التنظيمي (دون طبعة). الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

6/استيتية دلال ملحس. (2010). التغير الاجتماعي و الثقافي (الطبعة الثالثة). الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.

7/البكرى فؤادة. (2015). العلاقات العامة (الطبعة الأولى). القاهرة: عالم الكتب.

8/الجسار علي محمد. (2014). الإبداع الإداري (دون طبعة). الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و دار اليازوني.

- 9/ الخشت محمد عثمان. (1990). فن كتابة البحوث العلمية وإعداد الرسائل الجامعية (دون طبعة). القاهرة: مكتبة ابن سينا للطبع و النشر و التوزيع.
- 10/ السكارنه بلال خلف. (2009). أخلاقيات العمل (الطبعة الأولى). الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 11/ السكارنه بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري (الطبعة الأولى). الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 12/ السكارنه بلال خلف. (2013). التطوير التنظيمي و الإداري (دون طبعة). الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 13/ الصيرفي محمد. (2006). التطوير التنظيمي (الطبعة الأولى). الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 14/ العتيبي محمد زويد. (2007). الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري (الطبعة الأولى). القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- 15/ الفضل مؤيد عبد الحسين. (2009). الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية (الطبعة الأولى). الأردن: إثراء للنشر و التوزيع.
- 16/ المرسي محمد عبد المعبود. (2001). علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل و النسق الاجتماعي (الطبعة الأولى). المملكة العربية السعودية: المكتبة العلمية الحديثة.
- 17/ المرسي جمال الدين. (2008). الثقافة التنظيمية و التغيير (دون طبعة). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 18/ أنجرس موريس. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (الطبعة الأولى). (صحراوي بوزيد، و آخرون، المترجمون) الجزائر: دار القصة للنشر و التوزيع.
- 19/ بدر أحمد. (1982). أصول البحث العلمي و مناهجه (الطبعة السادسة). الكويت: المكتبة الأكاديمية.
- 20/ بشير المغربي محمد الفاتح محمود. (2016). أصول الإدارة و التنظيم (الطبعة الأولى). عمان: دار الجنان للنشر و التوزيع.

- 21/ بشير المغربي محمد الفاتح محمود. (2016). السلوك التنظيمي (الطبعة الأولى). عمان: دار الجنان للنشر و التوزيع.
- 22/ جرار أماني غازي. (2015). الإدارة و التميز (الطبعة الأولى). الأردن: الوراق للنشر و التوزيع.
- 23/ جوبتا برفين. (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين (الطبعة الأولى). (المغربي أحمد، المترجمون) القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- 24/ حسن الشماع خليل محمد، و حمود خضير كاظم. (2007). نظرية المنظمة (الطبعة الثالثة). الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 25/ حمود خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي (الطبعة الأولى). الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- 26/ خير الله جمال. (2009). الإبداع الإداري (الطبعة الأولى). عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع.
- 27/ سلاطنية بلقاسم، و قبيرة إسماعيل. (2008). التنظيم الحديث للمؤسسة (الطبعة الثانية). القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- 28/ سلطان جاسم. (2001). التفكير الإستراتيجي (الطبعة الثانية). الإسكندرية: مؤسسة أم القرى.
- 29/ عبد المعبود محمد. (2001). علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل و النسق الاجتماعي (الطبعة الأولى). المملكة العربية السعودية: المكتبة العلمية الحديثة.
- 30/ عبد المؤمن علي معمر. (2008). البحث في العلوم الاجتماعية (الطبعة الأولى). ليبيا: منشورات جامعة 7 أكتوبر.
- 31/ علام اعتماد محمد. (1994). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي (الطبعة الأولى). القاهرة: دار أنجلو المصرية.
- 32/ علي بآكر كمال الدين حسن. (2015). القيادة التحويلية و الإبداع الإداري (دون طبعة). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- 33/ عليان ربحي مصطفى، و غنيم عثمان محمد. (2000). مناهج و أساليب البحث العلمي (الطبعة الأولى). عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- 34/ عماد عبد الغني. (2016). سوسيولوجيا الثقافة (الطبعة الثالثة). بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- 35/ عيشور نادية سعيد، و آخرون. (2017). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (دون طبعة). مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر و التوزيع: 2017.
- 36/ غيات بوفلجة. (2015). القيم الثقافية و فعالية المنظمات (دون طبعة). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 37/ فرانش ريتشارد. (2009). الإبداع في إدارة الأعمال (الطبعة الأولى). لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
- 38/ فليفل كامل، و حمدان فتحي. (2013). الإحصاء (الطبعة الأولى). الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.
- 39/ كشواي باري. (2006). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثانية). القاهرة: دار الفاروق للنشر و التوزيع.
- 40/ كمال بو الشرش. (2008). الثقافة التنظيمية (الطبعة الأولى). القاهرة: دار الأيام للنشر و التوزيع.
- 41/ كوش دنيس. (2007). مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية (الطبعة الأولى). (السعيداني منير، المترجمون) بيروت: المنظمة العربية للترجمة.
- 42/ محمد عساف عبد المعطي. (1999). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة (دون طبعة). عمان: دار زهران.
- 43/ مسلم عبد الله حسن. (2015). الإبداع و الابتكار الإداري (الطبعة الأولى). عمان: دار المعزز للنشر و التوزيع.
- 44/ وسيلة حمداوي. (2004). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). قالمة: مديرية النشر الجامعية.

45/ولي العبيدي محمد جاسم محمد، و آخرون. (2010). الإدارة الحديثة (الطبعة الأولى). الأردن: ديونو للطباعة و النشر و التوزيع.

46/بورك برس. (2005). إدارة المعرفة (الطبعة الأولى). لبنان: الشركة المصرية العالمية للنشر.

• الرسائل الجامعية:

47/إلياس لبوز. (2017). دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

48/بوراس نور الدين. (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

49/توفيق العجلة توفيق العطية. (2009). الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (مذكرة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية غزة.

50/درنوني هدى. (2015). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

• المجلات:

51/حسن محمد ماهر أحمد، و محمد مرسي عمر محمد. (2012). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط. المجلة العلمية (العدد 2) ، الصفحات 271-333.

52/ربيعة بركات. (06 ديسمبر، 2016). دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين. مجلة الباحث الاقتصادي ، الصفحات 1-17.

53/ناصر علاء حاكم، و حسين زينة حمودي. (2018). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات و معاونيهم في جامعة بغداد. مجلة البحوث التربوية و النفسية (العدد 56) ، الصفحات 144-164.

• المداخلات العلمية:

54/مصمودي زين الدين، و باشا فاتن. (2015). أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري. الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في المنظمات المحلية (يوم دراسي) (الصفحات 1-15). بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

• المواقع الإلكترونية:

55/بوزقارة خليفي. (2019).

<http://www.protectioncivile.dz/arabe/?controller=article&idr=1&action=contenu>  
ida=2. تاريخ الاسترداد 29 06 2020، من المديرية العامة للحماية المدنية.



الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1)

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



استمارة استبيان حول

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري

"دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للحماية المدنية لولاية بسكرة"

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

د. عصمان بوبكر

بلهوشات محمد أمين

تحية طيبة.. نرجو منكم وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة لأننا في حاجة إلى مساعدتكم لكي ننجز دراستنا بنجاح, لن نأخذ إلا بعض الدقائق من وقتكم و نعدكم بعدم الكشف عن هويتكم لسرية البحث و شكرا مسبقا.

السنة الجامعية: 2020/2019

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر  أنثى
- السن: 20-30  30-40  40-50  50-60  أكثر من 60
- الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- الفئة المهنية: عون تنفيذ  عون تحكم  إطار
- الأجر: أقل من 30 ألف دج  من 30 ألف دج إلى 50 ألف دج  أكثر من 50 ألف دج
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: دور القيم التنظيمية في بروز الإبداع الإداري

- 1- هل تسعى المؤسسة إلى نشر قيم التعاون الجماعي؟ نعم  لا
- 2- هل تحبذ أسلوب فريق العمل الجماعي؟ نعم  لا
- 3- هل تسعى لتطوير أدائك من خلال العمل الجماعي؟ نعم  لا
- كيف؟ طلب المشورة  اقتراح حلول للمشاكل المطروحة
- 4- هل تبادر لمساعدة زملائك الذين لديهم أعباء كبيرة؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم: أشعر بالثقة في النفس  أتلقى دعم الآخرين
- 5- هل تستمع لمشاكل زملائك و تحاول اقتراح حلول مناسبة لهم؟ نعم  لا
- 6- هل تعتقد أن أسلوب العمل الجماعي يساهم في ظهور الإبداع في المؤسسة؟ نعم  لا
- 7- هل تعمل الإدارة على تحديث أساليب العمل؟ نعم  لا

المحور الثاني: دور النمط القيادي الإبداعي في ترسيخ الثقافة التنظيمية القوية

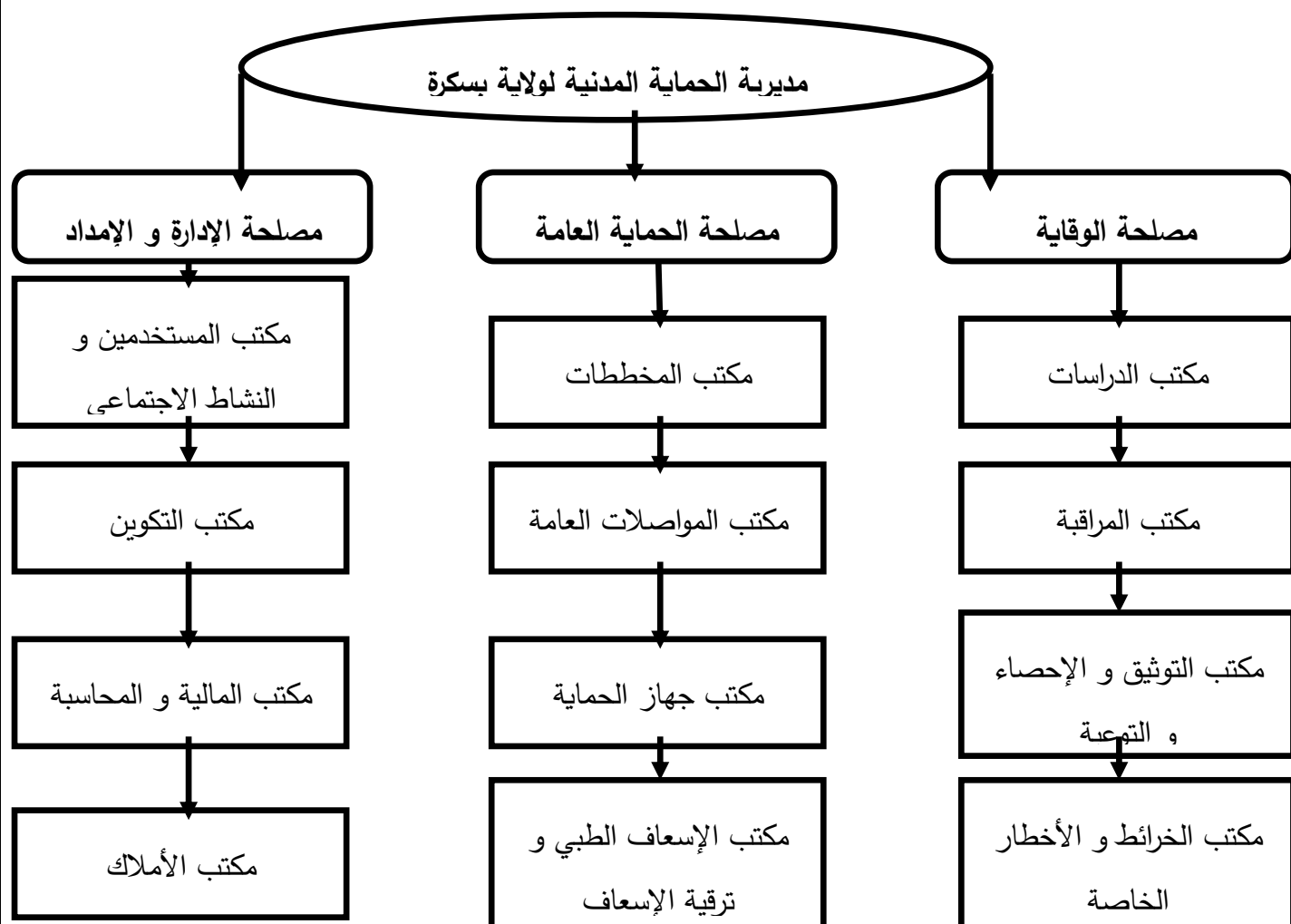
- 8- هل تعتبر رؤسائك في العمل قدوتك في التفكير المتجدد البعيد عن الروتين العادي؟ نعم  لا
- 9- هل يتم مشاركتك من طرف الإدارة في عملية اتخاذ القرار؟ نعم  لا
- 10- هل يتم تشجيعك من طرف رؤسائك على إظهار طاقاتك الإبداعية؟ نعم  لا
- كيف؟ بالتحفيز  طلب المساعدة منك  زرع الثقة
- 11- في حالة تقديمك لفكرة إبداعية هل تتولى القيام بتنفيذها بإشراف رئيسك في العمل؟ نعم  لا
- 12- هل تأخذ برأي الأفراد ذوي الخبرة و الأقدمية و تعتبرهم قدوة في أداء العمل؟ نعم  لا
- 13- هل ترى أجواء العمل و علاقات الأفراد مشجعة لأداء العمل بشكل خلاق؟ نعم  لا
- 14- هل تشعر بوجود الثقة بينك و بين رؤسائك و هل تنعكس على جو و أداء العمل؟ نعم  لا

المحور الثالث: دور الحوافز المادية في تشجيع المبادرات الفردية لحل المشكلات

- 15- هل تعتقد أن للمؤسسة نظام حوافز له مقاييس عادلة و موضوعية؟ نعم  لا
- 16- هل تتلقى من المؤسسة حوافز تجعلك تساهم في أداء العمل بشكل جيد؟ نعم  لا
- إذا كان الجواب نعم ما نوعها؟ مادية  معنوية
- 17- في حالة تقديمك أفكار إبداعية هل تتلقى الجزاء من ذلك؟ نعم  لا
- إذا كان الجواب ب لا: هل تشعر بالإحباط و ترغب في عدم تكرار ذلك؟ نعم  لا
- 18- هل تبحث عن حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات المطروحة في المؤسسة؟ نعم  لا
- 19- هل يتم تكريم العمال المتميزين في أداء العمل؟ نعم  لا
- 20- هل ترى أن هناك عدالة في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية كالرحلات مثلا؟ نعم  لا

ملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة

حسب المرسوم التنفيذي رقم 54/92 المؤرخ في 02 فيفري 1992 يتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية و عملها



أرقام هواتف وحدة الحماية المدنية لولاية بسكرة

الوحدة الرئيسية 033.65.74.47

الوحدة الثانوية 033.65.61.70

الرقم الأخضر 1021

ملحق رقم (3): ترخيص الزيارة الميدانية لمديرية الحماية المدنية



جامعة محمد خيضر - بسكرة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
القسم : .....  
.....

إلى السيد (ة) : .....  
.....  
.....

مساعدة علمية

الموضوع : ترخيص بزيارة ميدانية

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على تقديم المساعدة بمؤسستكم المحترمة  
للطالب(ة) : ..... المستوى : ..... التخصص : .....  
في الفترة الممتدة من : ..... إلى : .....  
من خلال تزويده (ا) بالوثائق و المعلومات اللازمة ، التي تدخل في اطار إنجاز بحث علمي .  
و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقديم  
ببسكرة في : .....  
.....

نائب عميد الكلية المكلف بالدراسات  
و المسائل المرتبطة بالطلبة





ع/المدير  
رئيسة و فوهرة (فرئيسية  
رئيسة : هودام فرير

