



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري دراسة ميدانية: المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/ بومجان عادل

إعداد الطالب:

شمار سليم

...../Master-GE/GO -GRH /2019	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإبداع

الموسم الجامعي: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ [المجادلة: 11]

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

وَعَنْ أَبِي الدَّرْدَاءِ، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ، يَقُولُ: مَنْ سَلَكَ

طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ

لَتَضَعُ أَجْنِحَتَهَا لِطَالِبِ الْعِلْمِ رِضًا بِمَا يَصْنَعُ.

رواهُ أَبُو داودَ وَالتِّرْمِذِيُّ

إهداء

أهدي هذا العمل:

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه..

أمي الحبيبة

أبي الحبيب

إلى زوجتي التي وفرت لي كل ما يساعد على البحث

إلى أبنائي قرة عيني حفظهم الله.

إلى إخواني وأخواتي وجميع أفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضلا.

إلى زملائي وزميلاتي في العمل

إلى كل الأصدقاء والأحباب

إلى أساتذتنا الأفاضل

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية دفعة 2019

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً.

وبعد سبحانه وتعالى أتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام للأستاذ المشرف الدكتور :بوجمان عادل على قبوله الإشراف على هذه الدراسة، والذي لم يدخر شيئاً من وقته ولا جهده لمساعدتي، من خلال توجيهاته ونصائحه القيمة وإفادتي من خبرته لتذليل الصعوبات، وعلى صبره معي، فله من الله الأجر ومني كل تقدير حفظه الله وتمّعه بالصحة والعافية ونفع بعلمه.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذا البحث.

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدم إلى كافة زملائي وزميلاتي دفعة 2019 تخصص ادارة الموارد البشرية متمنيا

لهم حياة موفقة بإذن الله.

شكرا جزيلا لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة عند موظفي المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة والتعرف أيضا على مستوى الابداع الاداري السائد لديهم.بالاضافة الى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاعراف التنظيمية ، والتوقعات التنظيمية) في الابداع الاداري.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات موظفي مصلحة المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة نحو الثقافة التنظيمية وأثرها في الابداع الاداري، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 57 موظف، وكان من أهم النتائج المتوصل إليها:

✓ ان مستوى إدراك الموظفين لأبعاد الثقافة التنظيمية كان بمستوى مرتفع، كما أن مستوى إدراكهم ونظرتهم إلى الابداع الاداري جاء أيضا مرتفعا.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلة في (القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية) في الابداع الاداري.

✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلة في (المعتقدات التنظيمية التوقعات التنظيمية). في الابداع الاداري.

و قد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من المقترحات أهمها:

توفير بيئة عمل مناسبة، و تهية المناخ التنظيمي المناسب ، مع الاهتمام بتنمية القيم بين الموظفين، ما يعزز الانتماء الوظيفي وتحفيز الابداع ، كذلك إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار ، وتفعيل الاتصال الالكتروني بين الادارة والموظفين، الاهتمام أكثر بنشر قصص نجاح الموظفين المبدعين وإبراز إنجازاتهم وتكريمهم، الشيء الذي يدفع الموظفين نحو العمل المبدع.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، إبداع إداري، قيم تنظيمية، معتقدات تنظيمية، أعراف تنظيمية ، توقعات تنظيمية.

Abstract

This study aimed to Identify the level of the prevailing organizational culture, among the Biskra's Financial control employees, And Also identify the Prevailing level of Administrative innovation They have. This adds to knowledge of the impact of organizational culture in its different dimensions (organizational values, organizational beliefs, organizational norms, and organizational expectations) in administrative innovation.

To achieve the objectives of the study, A questionnaire was designed to identify the perceptions of Biskra's Financial control Employees towards the organizational culture. And its impact in administrative innovation.

The study included a sample of 57 employees. And the most important results are:

- ✓ The level of employee awareness of the dimensions of organizational culture was at a high level, and their level of perception and vision of administrative innovation was also high.
- ✓ There is a statistically significant effect on the organizational culture of organizational values and organizational norms in administrative innovation.
- ✓ There is no statistically significant effect of the organizational culture dimension (organizational beliefs, organizational expectations). In administrative innovation.

The study concluded with a number of propositions, the most are:

Provide an appropriate working environment, create the appropriate organizational environment, and promote the development of values among employees. This enhances the functional affiliation and motivation of creativity, As well as the involvement of employees in the decision-making process, And the activation of electronic communication between administration and employees. That drives employees towards creative work.

Keywords: *Organizational culture, Administrative innovation, Organizational values, Organizational expectations, Organizational norms, Organizational beliefs.*

قائمة المحتويات	
الصفحة	المحتويات
I	ملخص الدراسة
III	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
01	الفصل الاول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
03	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
03	المطلب الاول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
05	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
08	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
09	المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية
11	المبحث الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية، مكوناتها و أبعادها
11	المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية
12	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثالث: مستويات، وظائف، وأنواع الثقافة التنظيمية
16	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية
19	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
22	المبحث الرابع: بناء الثقافة التنظيمية، المحافظة عليها، و تغييرها
22	المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية
23	المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية
28	خلاصة الفصل الاول

29	الفصل الثاني: الإبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيم
31	المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري
31	المطلب الأول مفهوم الابداع الاداري
34	المطلب الثاني: مبادئ و أهمية الابداع الإداري
36	المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري
38	المبحث الثاني: خصائص الابداع الاداري، مستوياته و مراحل
38	المطلب الاول: خصائص الإبداع الإداري:
39	المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري
41	المطلب الثالث: مراحل الإبداع الإداري
43	المبحث الثالث: عناصر الإبداع الإداري، معوقاته و أساليب تنمية
43	المطلب الاول: عناصر الإبداع الإداري
44	المطلب الثاني: معوقات الإبداع الإداري
45	المطلب الثالث: اساليب تنمية الإبداع الإداري
49	المبحث الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري
49	المطلب الاول: الثقافة التنظيمية الابداعية
52	المطلب الثاني: العلاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية والابداع الاداري
55	خلاصة الفصل
56	الفصل الثالث: الاطار التطبيقي: اثر الثقافة التنظيمية في الابداع الاداري بالمرقبة المالية لولاية بسكرة
57	المبحث الأول: تقدم للمراقبة المالية لولاية بسكرة
57	المطلب الأول: نشأة المصلحة وتعريفها.
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمصلحة المراقبة المالية لولاية بسكرة
62	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
63	المطلب الأول: أداة البحث، عينة الدراسة.
64	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة.
67	المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.
67	المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.

69	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة .
80	خلاصة الفصل الثالث
82	الخاتمة
86	قائمة المراجع
91	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	معاملات الثبات والصدق	66
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	67
03	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرنوف)	69
04	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية	70
05	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات الابداع الاداري	74
06	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	75
07	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير المستقل (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في الابداع الاداري	76
08	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) لأبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في الابداع الاداري .	78

قائمة الأشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	
02	أهمية الثقافة التنظيمية	10
03	مستويات الثقافة التنظيمية	16
04	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	18
05	عوامل بقاء الثقافة التنظيمية	25

قائمة الملاحق	
الرقم	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي للمراقبة المالية لولاية بسكرة
02	استبانة البحث
03	قائمة محكمي الاستبانة

مقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة، حيث لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات مستقرة وذات ثبات ملحوظ بل أصبحت الحركة والديناميكية من سماتها الواضحة، مما أدى لبروز مشكلات متشابكة ألقت بظلالها على المنظمات. وبالتالي تحتم عليها ابتكار حلول لمواجهة هاته المشكلات حيث تتطلب الحاجة للإبداع والمبدعين وما لهم من حلول مبدعة للمساهمة في بقاء المنظمة وتطورها، مما يساعدها في التغلب على المشكلات ويكون ذلك بإعطاء العاملين الفرصة للمساهمة بما لديهم من أفكار.

أصبح الإبداع الإداري مطلباً رئيسياً لمواكبة المستجدات والمحافظة على مكانة واستمرارية المنظمة والنهوض بمستوى أداء المنظمات والعاملين فيها، ويعطي للمنظمة القدرة على المنافسة والتوسع بشكل أفضل وأسرع.

ولكي تضمن المنظمات نمو القدرات الإبداعية يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع. حيث أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم، وهو ما يؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمة التي يعملون بها. لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات وتقاليد ومعايير هي التي توجه سلوك العاملين، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين ويعزز انتمائهم. بما يخدم أهداف المنظمة، مما يؤثر على نشاط المنظمة، ومنها الإبداع الإداري لكونه احد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية.

إشكالية الدراسة.

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل التي تحت الأفراد العاملين، وتشجعهم على توظيف قدراتهم الإبداعية وخبراتهم على النحو الأفضل وذلك عن طريق خلق ثقافة تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة،
ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

هل يوجد أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري؟

لتنبثق وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية، مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي يمكن إثارتها من خلال التساؤلات الآتية:

✓ ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة؟

✓ ما هو مستوى الإبداع السائد بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة؟

✓ هل يوجد أثر القيم التنظيمية في الإبداع الإداري؟

✓ هل يوجد أثر المعتقدات التنظيمية في الإبداع الإداري؟

✓ هل يوجد أثر الاعراف التنظيمية في الإبداع الإداري؟

✓ هل يوجد أثر التوقعات التنظيمية في الإبداع الإداري؟

تبيننا في معالجة هذه الإشكالية، مجموعة من الفرضيات و المثلة في:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر للثقافة التنظيمية - بأبعادها المختلفة من القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية،

التوقعات التنظيمية - في الإبداع الإداري.

فرضيات فرعية:

✓ لا يوجد أثر للقيم التنظيمية في الإبداع الإداري.

✓ لا يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية في الإبداع الإداري.

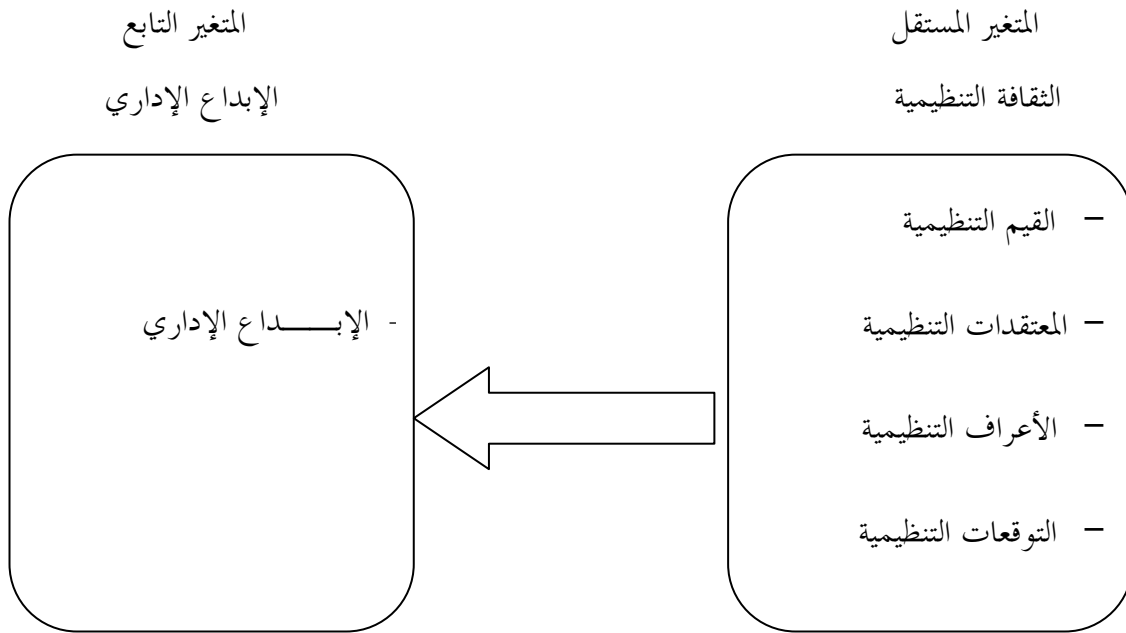
✓ لا يوجد أثر للأعراف التنظيمية في الإبداع الإداري.

✓ لا يوجد أثر للتوقعات التنظيمية في الإبداع الإداري.

نموذج الدراسة وفرضيات البحث.

من خلال مراجعة الأدبيات البحثية والأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة، إلى جانب الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة، قمنا ببناء وتصوير نموذج نظري لهذه الدراسة يشمل على إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض، حيث تمثل الثقافة التنظيمية بأبعادها: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية المتغير المستقل في حين يمثل الإبداع الإداري المتغير التابع، فضلا عن الفرضيات المعبر عليها بسهم الارتباط. حيث يمكن ان نبين هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة الحالية في انها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة اذ تتناول مفهومين مهمين هما الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. كذلك يمكن الوقوف ايضا على مجموعة من الاهداف والمتمثلة النقاط التالية:

- قد تسهم هذه الدراسة في التوصل الى فهم لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.
 - ان متغيري الدراسة يعدان اسس وثوابت ضرورية لنجاح المنظمات لا سيما توفر ثقافة تنظيمية تساند الموظفين على الابداع.
 - ان الثقافة لها تأثير على أنشطة المنظمة بما فيها الإبداع الإداري باعتباره احد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات.
- أهداف الدراسة.

تنبع أهمية الدراسة في كونها تربط بين متغيرين ذو أهمية بالغة، يمكن إبراز أهميتها من خلال النقاط التالية: مستوى الثقافة السائدة لدى الموظفين.

- مستوى الإبداع الإداري السائد لدى الموظفين.
- إستكشاف مدى تأثير الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري و العلاقة بينهما.
- الوقوف على تصورات الموظفين و نظرتهم لأبعاد المتغيرين.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك اسباب ذاتية وأخرى موضوعية لاختيار الموضوع:

1- أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي للبحث في مجال الابداع وقناعتنا الخاصة بالأهمية التي تلعبها الثقافة التنظيمية في تجسيده.

- شعورنا بأهمية الابداع الاداري في المنظمات والمساهمة في اثراء البحث العلمي.

2- أسباب موضوعية:

- تماشي موضوع البحث مع طبيعة التخصص.

- تزايد الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية باعتباره من اكثر المواضيع التي لقيت اهتمام كبير في ميدان

الادارة والسلوك التنظيمي.

- النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة باعتمادها على الثقافة التنظيمية.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة، والذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها، وتفسير الوضع القائم وإستخلاص النتائج منها، وقد إستندنا على النموذج الافتراضي الاستنباطي (Hypothético-déductif) من خلال الفرضيات التي قمنا على أساسها بالبحث في العلاقات بين الظواهر، و هذا من خلال التطرق إلى مختلف أبعاد نموذج الدراسة سواء تعلق الأمر بالمتغيرة المستقلة الممثلة في الثقافة التنظيمية، أو المتغيرة التابعة الممثلة في الابداع الاداري، حيث قمنا بإحاطة نظرية لمختلف أبعاده و متغيراته ومن ثمة محاولة تبيان العلاقة بينهما عموماً، أو بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري ، كما تم الاعتماد على الاستبانة - تماشياً مع الدراسات الكمية - وترجمة وتحويل البيانات التي تم جمعها من أداة البحث الأساسية و تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية-SPSS -.

هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع تماشياً مع متغيرتي الدراسة الممثلتين أساساً في الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، خصصنا ثلاثة فصول لهذه الدراسة، فصلين منها ارتبطا بالجانب النظري، وفصل أخير تعلق بالدراسة الميدانية للمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة.

ففي الجانب النظري، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية ، شمل على اربعة مباحث ممثلة في ماهية الثقافة التنظيمية، مصادر، مكونات و أبعاد الثقافة التنظيمية، مستويات، وظائف، وأنواع الثقافة التنظيمية و بناء الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها. وفي الفصل الثاني تناولنا الإبداع الاداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية حيث أشرنا في هذا الفصل إلى اربعة مباحث، ممثلة في ماهية الإبداع الإداري. خصائص، مستويات و مراحل الإبداع الإداري. عناصر، معوقات و اساليب تنمية الإبداع الإداري. علاقة الثقافة التنظيمية بالابداع الاداري. أما في الفصل الثالث فقمنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، حيث تمت الإشارة في المبحث الأول إلى تقديم المصلحة الادارية محل الدراسة، ثم في المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة ليتم في المبحث الثالث تقييم متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها وتفسيرها. لنصل في الخاتمة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، مع تقديم مجموعة من المقترحات، إلى جانب الإشارة إلى بعض الآفاق المستقبلية المتعلقة بالدراسة.

صعوبات الدراسة:

ان اهم ما واجه الطالب في هذه الدراسة من صعوبات وعوائق ارتبطت بالجانب التطبيقي، سيما من حيث صعوبة الحصول على المعلومات و صعوبة استرداد بعض استبانات البحث الموزعة، هذا من جهة وضيق الوقت المخصص لانجاز المذكورة من جهة اخرى.

الدراسات السابقة:

1- دراسة محمد بن علي حسن الليثي (2008)، الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية:

هدفت هذه الدراسة الى توضيح اهمية التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية وتوصلت الى النتائج منها:

✓ ان درجة ممارسة الثقافة المساندة بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية

✓ ان الثقافة الابداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الابداع الاداري.

2- دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية -دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة -"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، التعرف على مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي و التعرف بدور الثقافة التنظيمية واهميتها في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة وكانت هذه العلاقة طردية .
 - ✓ لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الالكتروني .
 - ✓ لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.
- 3- دراسة رياض عيشوش بعنوان : "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة- دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة-"، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح تطبيق إدارة المعرفة عن طريق دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية الجزائرية بولاية المسيلة، وتم إعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ✓ أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك ونجاح عمليات إدارة المعرفة
- ✓ وأن أكبر عامل ثقافي مؤثر هو ممارسات الإدارة العليا في البنوك
- ✓ كما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة السائدة في البنوك العمومية الجزائرية لازالت لا تلائم متطلبات ثقافة إدارة المعرفة .

✓ تقديم جملة من التوصيات الضرورية التي يمكن أن تساهم في التغيير نحو الثقافة المطلوبة .

4 - دراسة داسي وهيبة بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-" ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومن أجل ذلك تم إجراء الدراسة على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية (مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، مؤسسة تكرير الملح لوطاية، مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة) واستهدفت إطارات هذه المؤسسات .

حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ أن درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة كانت بمستوى مرتفع وكان أعلاها اكتساب المعرفة وأقلها بعداً إنشاء المعرفة.

✓ أن درجة الوعي بممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد بناء ذاكرة تنظيمية وأقلها بعد التوجه بالأفراد.

✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالافراد، التوجه بالفريق، الذاكرة التنظيمية) على ادارة المعرفة وابعادها (اكتساب المعرفة، انشاء المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة فيها، وتطبيقها) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

✓ تقديم جملة من التوصيات الضرورية التي يمكن أن تساهم في التغيير نحو الثقافة المطلوبة لتوظيف ادارة المعرفة .

5- دراسة توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة .

والتعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين والعاملين بوزارات قطاع غزة. لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها.

حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع الوظيفة الإدارية أم فنية.

6- دراسة رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم الشقران، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في

مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 2، يونيو 2013.

هدفت الدراسة إلى: معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين، معرفة اثر متغيرات الدراسة

(الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي).

ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

✓ إيجاد نظام فعال يسمح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة والعاملين.

✓ وضع نظام شفاف للحوافز مبني على أسس تضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين وتوفير المصادر المالية ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية
التعليق على الدراسات السابقة:

بعد ما تم استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت في موضوعاتها إحدى المتغيرتين سواء المستقلة أو التابعة

أو كليهما معاً، سنبرز فيما يلي أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين هذه الدراسة:

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تبنيها لأبعاد المتغيرة المستقلة والمتمثلة في: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية.

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الظرف المكاني والزمني، وكذا طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني : مصادر الثقافة التنظيمية، مكوناتها و أبعادها

المبحث الثالث: مستويات، وظائف، وأنواع الثقافة التنظيمية

المبحث الرابع: بناء الثقافة التنظيمية، المحافظة عليها، و تغييرها

تمهيد

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم الموضوعات التي مازالت تشغل اهتمام الباحثين في مجال التسيير، فلا يزال هذا المفهوم يحتاج إلى البحث والتطوير، وذلك لكون الثقافة التنظيمية، ولحد الآن، محل اختلاف بين الباحثين حول تعريفها، مظاهرها، طرق اكتسابها في المؤسسة، أساليب قياسها وحتى إمكانية تسييرها، وغيرها من الجوانب ذات العلاقة بالبحث العلمي تجاه هذا الموضوع.

وقد تطور الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية بغرض إضفاء الصبغة التنظيمية لموضوع الثقافة، الذي نشأ بالأساس كمادة علمية في علم الاجتماع و علم التسيير، وذلك للكشف عن أنماط الحياة المختلفة في المؤسسة وكذا للبحث في كيفية تأثير هذا المكون في باقي المواضيع المتعلقة بالتسيير، كالأداء وسلوك العاملين، ومختلف أساليب التسيير كالإبداع الإداري.

ويقدم هذا الفصل إطارا نظريا للثقافة التنظيمية، يضم شرحا لمختلف عناصر هذا الموضوع، وذلك باحتوائه أربعة

مباحث هي:

1. ماهية الثقافة التنظيمية
2. مستويات، وظائف، وأنواع الثقافة التنظيمية
3. مصادر، مكونات و أبعاد الثقافة التنظيمية
4. بناء الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصيتها والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات التي يتبناها أفرادها، وعليه ما من منظمة إلا ولها ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول إعطاء مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية وهذا من خلال التطرق إلى:
أولاً: التطور التاريخي؛ ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية؛ ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية؛ رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

ظهرت الحاجة إلى استخدام مفهوم الثقافة لدراسة الظواهر التنظيمية داخل مجتمع ما، لشرح أنماط السلوك التنظيمي من جهة ودرجة الاستقرار في سلوك الجماعات والمنظمة ككل من جهة أخرى، و أيضاً اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى و من مجتمع إلى آخر¹.

ويرى بارتراند أن أول من ربط بين الإدارة أوالتسيير وبين الثقافة هما بلاك وموتون سنة 1964 في كتابهما الشبكة الإدارية (the managérial grid) حيث أكدوا أن نجاح الإدارة مرتبط بالثقافة السائدة². إلا أن موضوع الثقافة في الإدارة أصبح من المواضيع الهامة من بداية الثمانينات، واتجهت الانظار نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها التنظيمي، وي طرح هذا المدخل فكرة أساسية خلاصتها أن باستطاعتنا التعرف على حقيقة تنظيم المنظمة و التنبؤ ببقائها من عدمه من خلال دراسة وفهم ثقافتها . إذ لا تستطيع البقاء بدون ثقافة تميزها³.

قبل بداية الثمانينات كان يعتقد ان القرارات التسييرية والسلوكيات الفردية والجماعية تحددتها وتوجهها القرارات الإستراتيجية التي تتبناها الهيئة الإدارية في المنظمة، هذه المقاربة الإستراتيجية كانت تتكون من مرحلتين:⁴
✓ مرحلة تشكيل او بناء القرار الإستراتيجي، والذي كان من مهام الهيئة الإدارية(ترتكز اكثر على التخطيط الاستراتيجي)

¹ رياض عيشوش. مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011، ص 56.

² Yves Bertrand, culture Organisationnelle, presses de l'université du Québec, 1991, P,19

³ المؤيد السالم، تنظيم المنظمات دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص 156.

⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2003، ص 327.

✓ مرحلة تطبيق القرار الاستراتيجي المختار، وذلك على مستوى جميع هياكل المنظمة (تركز على الادارة الاستراتيجية)

هذا النمط التفكيري كان مسيطرا حتى على الأوساط العلمية والجامعية والمدارس المتخصصة في علوم التسيير في الولايات المتحدة الأمريكية. لكن في بداية الثمانينات بدا هذا الاعتقاد الفكري يتلاشى تحت ضغط الازمة الاقتصادية العالمية واحتدام المنافسة بين المؤسسات الأمريكية واليابانية، وبدأ عدد كبير من المؤسسات الأمريكية العملاقة تعترف صراحة بان أحسن تشكيل إستراتيجي الذي يمكن أن تقوم به المؤسسة لا يضمن لها دائما النتائج المرجوة على مستوى القاعدة أو على مستوى التطبيق.

وهذا ما تأكده كذلك دراسة قام بها كل من Burns و Stalker عن مجموعة من المؤسسات في علاقتها بالحيث الخارجي والتهديدات المتأتية عنه. وجد أن رد فعل هذه المؤسسات إزاء هذه التهديدات يتمثل في تدعيم وتقوية المقومات التنظيمية القائمة، أي أن السلوكيات كانت عكس ما تفرضه الإستراتيجية الاجتماعية المتبناة من معطيات المحيط، هذه الدراسة تبين أن البناء الاجتماعي القائم داخل المؤسسة ليس منتوج ميكانيكي للإستراتيجية او للعوائق الموضوعية وخاصة بالسياق الذي تعيش فيه المنظمة، بل هو بناء اجتماعي منتوج لثقافته الخاصة التي يستمد منها قدرته على الفعل وعلى التأقلم مع المحيط. ومن هنا بدأ يتعاطم الاهتمام بدور نسق فرعي آخر داخل المنظمة وهو النسق الفرعي للثقافة الذي أصبح يطلق عليه ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية.

واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 من طرف المجلة الأمريكية Business week و أدرجت مجلة Fortune ركننا خاصا تحت عنوان Corporate culture¹.

ويؤكد هوفستيد على ذلك حيث أشار إلى أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا بحلول الثمانينات، ومن أهم الكتب التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية نذكر:

1 - كتاب بعنوان نظرية Z (théory Z) من تأليف المفكر (Ouchi) و الذي صدر سنة 1981.

2 - كتاب بعنوان فن الإدارة اليابانية The Art of japanese management من تأليف

(Pascale and athoss) و الذي صدر في سنة 1982.

¹ بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005، ص 06.

3 - كتاب بعنوان ثقافة الشركات (corporate cultures) من تأليف Deal و Kennedy و الذي صدر في سنة 1982 .

4 - كتاب بعنوان البحث عن الامتياز (In Search of excellence) من تأليف Waterman's و Peters و الذي صدر سنة 1982.

حيث أكد كل من الكتاب الأول و الثاني على أن نجاح الأعمال اليابانية يرجع جزء كبير منه إلى ثقافة المنظمات اليابانية، في حين أكد مؤلفي الكتب الأربعة على أن ثقافة التنظيمية هي المفتاح لتحسين أداء المنظمات و كسبها ميزة تنافسية، كما اعتبرت بعض المقالات الصادرة في الولايات م.أ. ابتداء من سنة 1981 من بين المراجع الأساسية التي تناولت هذا المفهوم،¹

ولقد كان النجاح مبنيًا على قيم ومبادئ مختلفة في التسيير، وأنظمة تعتمد على نمط جديد في الإدارة هذه الأنظمة تم إدراجها ضمن ثقافة تنظيمية متميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية باسم "نظرية Z للثقافة التنظيمية" والتي تشير إلى تطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة من هذه الفترة فقد انتشرت وتعددت الكتابات في موضوع الثقافة التنظيمية، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.²

في مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم، وبناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.³

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية (Organisational Culture)

تمثل الثقافات الحالية السائدة للمجتمعات والتي ترسخت لديه خلال فترات زمنية متتالية حتى أصبحت تمثل السلوك الذي يمارسه الأفراد داخل تلك المجتمعات، لذا نرى أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به لأنها خرجت من قيمه ومعتقداته وأفكاره وأعرافه، وهذا ينطبق تماماً على المنظمات والمؤسسات التي هي جزء من المجتمع الذي تعمل فيه وهذا حتماً يؤدي إلى التعدد والتنوع في الثقافة التنظيمية ومفهومها وكل متطلبات تلك الثقافات التنظيمية.

¹ داسي وهيبية، أثر الثقافة على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، طروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 87.

² مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية مستقبلية، مصر، الدار الجامعية الاسكندرية، 2000، ص 417.

³ على عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في اللفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، يومي 21-20 ماي 2001 ص 09.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تعددت تعريف الثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون، فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها، ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين، ومنهم من عرفها من خلال وظائفها. فكانت التعريفات على النحو التالي:

✓ يعرف شين "Shein" في كتابه الثقافة التنظيمية و القيادة . الثقافة التنظيمية بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة و اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها.¹

✓ و يعرفها Wheelen بأنها الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.²

✓ و يعرفها Robbins الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام ذو معنى مشترك يحتفظ به الأعضاء والذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.³

✓ كما يشير البرنوطي أن المقصود بالثقافة التنظيمية هي كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير ، وتنقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها بطيء.⁴

✓ الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.⁵

✓ الثقافة التنظيمية إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة.⁶

¹ Jean-François soutenain, **organisation et gestion de l'entreprise**, éditions vanves foucher, paris, 2005, p425.

² محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 311.

³ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. **Organizational behavior**, 15th edition, Pearson Education Inc , publishing as Prentice Hal, New Jersey, usa, 2013, p 513.

⁴ سعاد نايف برنوطي ، **إدارة الموارد البشرية** عمان الأردن، دار وائل للنشر. 2004، ص245.

⁵ حسين حريم، **مرجع سابق**، 2003، ص 327 .

⁶ جيرالد جرينبرج و بارون روبرت، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، **إدارة السلوك في المنظمات**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009 المملكة العربية السعودية، ص627.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

✓ الثقافة التنظيمية نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة. "فالقيم المشتركة تعتبر أساسياً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.¹

✓ تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق تفاهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.²

✓ الثقافة التنظيمية تعني المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط و مدها، و النظر إلى المرؤوسين في المنظمة.³

بعدها تطرقنا إلى مختلف التعاريف السابقة يتضح لنا أنها تنحصر في مجموعة من الأفكار و النقاط التالية:

- ✓ لا يوجد تعريف محدد للثقافة التنظيمية.
 - ✓ الثقافة التنظيمية مكون يجمع بين القيم، المعتقدات، الافتراضات، الاعراف، الطقوس، المعاني والرموز المشتركة للعاملين داخل المنظمة.
 - ✓ الثقافة التنظيمية موجهة لسلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة.
 - ✓ الثقافة التنظيمية تركيبة أو نظام متراكم من العناصر المترابطة و المتفاعلة و المشتركة بين العاملين ، داخل المنظمة.
 - ✓ الثقافة التنظيمية تعتبر أحد المؤشرات الرئيسية لبقاء المنظمة.
 - ✓ الثقافة التنظيمية كمعيار لتمييز منظمة عن أخرى و بالتالي تعكس هوية المنظمة.
- ويمكن الوصول إلى تعريف تكاملي لمفهوم " الثقافة التنظيمية " من خلال دراسة التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثون على أنها: " نظام مشترك المعاني من قبل العاملين التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات، التوقعات والأعراف التنظيمية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها".

¹ Y.Chuang,R. Church, and J. Zikic, 2004, **Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict**, International Journal Team Performance Management, Vol. 10, No. Issue 1/2, January 2004, p 26.

² القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط3، الأردن، دار الشروق. 2000،

ص161.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2007، ص238.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

من الأهمية ذكر انه لا يوجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، يمكن النظر إلى خصائص الثقافة التنظيمية من زاوية خصائص الثقافة في حد ذاتها. حيث تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية:¹

1. **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين. و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:
 - ✓ الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
 - ✓ الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.
 - الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع أو العاملين من أشياء ملموسة.
 - ✓ الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات.....الخ.
2. **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من تم فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
3. **الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة، و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص، و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص.
4. **الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور:** فاستمرارية الثقافة التنظيمية لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.
5. **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص77.

كما تعرض اخرون لسبعة خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:¹

1. الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين عليها.
2. الاهتمام بالتفاصيل: الدقة في البيانات من العاملين.
3. التوجه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج.
4. التوجه نحو الأفراد: داخل المنظمة.
5. التوجه نحو الفريق: تنظيم العمل بالفرق.
6. العدائية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم.
7. الاستقرار: درجة تأكيد فعاليات المنظمة.

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيثي تعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا، والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت.

فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى، من الأفراد، الأهداف، التكنولوجيا والهياكل التي تسعى إليها المنظمات.

يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:²

1. بناء إحساس بالتاريخ (History): الثقافة التنظيمية ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
2. إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
3. تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرار وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003 م، ص372 .

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص296.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

4. زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل

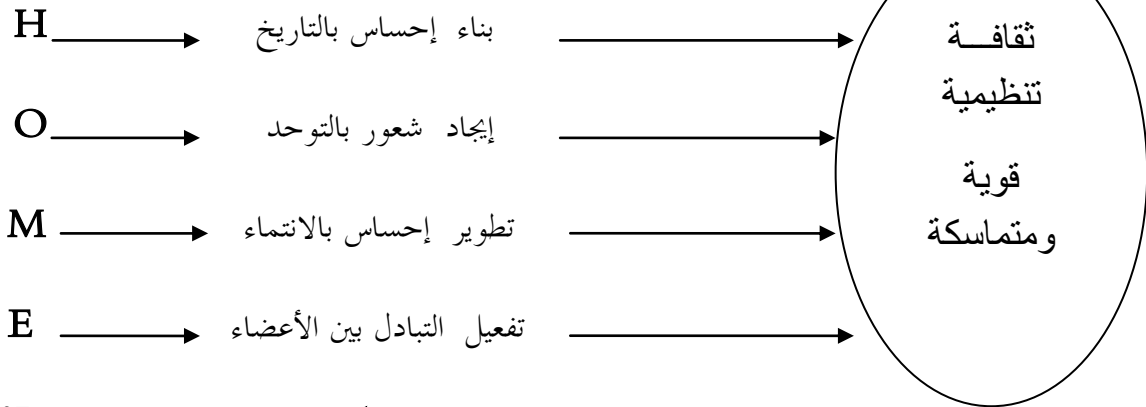
والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة (Home) على اعتبار أن الثقافة التنظيمية القوية تعطي إحساسا

وشعورا بالتوحيد العائلي المترابط للمنظمة.

ويمكن تلخيص هذه الفكرة بالشكل التالي:

شكل رقم (02): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص

.296

المبحث الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية، مكوناتها و أبعادها

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذه الثقافة لا تنشأ من عدم، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر تجذرا ووضوحا. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مصادر، مكونات و أبعاد الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

يقصد بمصادر الثقافة التنظيمية المنابع التي تستقي منها المنظمة افتراضاتها الأساسية، وقيمتها ومفاهيمها التي تتبناها وتكيفها مع طبيعتها وتكون منها ثقافة خاصة بها،¹ وفيما يلي سيتم عرض هذه المصادر والتي حصرها معظم الكتاب في ثلاث مصادر هي: الثقافة القومية (الوطنية)، الثقافة المهنية، و القادة والمؤسسين.

الفرع الأول: الثقافة الوطنية:

الثقافة الوطنية تلك القيم والمعتقدات الدينية والأساطير والعادات التي يشترك فيها أعضاء دولة معينة، ولهذا نجد أن هذه الثقافة تختلف من دولة أو وطن إلى آخر باختلاف العناصر المكونة لها، وتبرر هذه الثقافة خاصة في النظام السياسي المطلق والنظام الاجتماعي (دين، عادات، تقاليد ولغة...) والنظام التربوي وغيره من الأنظمة الأخرى.²

وهنا تظهر الإدارة الناجحة والتي تعمل على الاستفادة من الموروث الثقافي للمجتمع، من خلال تبني ثقافة المنظمة للقيم والمعتقدات الجيدة المكونة لهذه الثقافة، وعدم التعارض معها من جهة أخرى.

الفرع الثاني: الثقافة المهنية:

إن الثقافة ليست نتاج خصائص وطنية وجغرافية وإقليمية فقط، و إنما هي أيضا انعكاس لماض مهني مشترك، يكتسبها الأفراد داخل المجتمع المهني على أساس عمليات التدريب وخبرات مهنية، وبهذا تكون الثقافة المهنية كثافة

¹ عبد الكريم ابراهيم التوي، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 56.

² لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة ENAMC، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص 48.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

خاصة تكتسب داخل العمل، وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تعمل في صناعة واحدة لها نفس الخصائص التكنولوجية، ومعدلات النمو... وبالتالي لها نفس الأبعاد الثقافية تقريبا.¹

الفرع الثالث: القادة والمؤسسون:

إن قادة المنظمة ومدراءها غالبا ما ينقلون مجموعة من القيم إلى أفراد المنظمة ويحاولون التأثير فيهم ونقل طرق حل المشاكل وبعض المعايير والمبادئ التي تتم العودة إليها في حل المشاكل وحتى تسيير المنظمة، وتؤثر شخصية القادة والمؤسسين بشكل كبير على الثقافة التنظيمية للمنظمة.²

ويكون هذا التأثير كبيرا عند الحديث عن مؤسس الشركة الذي يحمل العديد من القيم والعادات، ويحاول تجسيدها من خلال هذه المنظمة أو الشركة، ولذا فإن هناك اتفاق عام على أن الثقافة التنظيمية تتأثر بدرجة كبيرة بثقافة النخبة أو ثقافة الإدارة العليا في هذه المؤسسة.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية حسب العميان محمود سلمان من أربعة عناصر:³

✓ **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ.

✓ **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية. في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

✓ **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

¹ لحسن هدار، مرجع سابق، ص 49.

² لحسن هدار، مرجع سابق، ص 49.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، 2002، ص 312-313.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

✓ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية

وحسب نجم فان الثقافة التنظيمية تتكون من:¹

✓ **العناصر الصلبة:** تتمثل في الهيكل التنظيمي، الأنظمة والقواعد والإجراءات المحددة.

✓ **العناصر الناعمة:** تتمثل في الأسلوب، المهارات والقيم والمبادئ والرموز والقصص والشعائر الخاصة بالمنظمة.

ويلخص آخرون مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:²

✓ **المراسم:** مثل إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف.

✓ **الشعائر:** أحداث تفصيلية تدمج مظاهر ثقافية متنوعة، يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي.

✓ **القصص:** تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة.

✓ **الأساطير:** فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف روايات خرافية حول مؤسسي المنظمة.

✓ **الأبطال:** هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا نموذجيا في الأداء والانجاز.

✓ **الرموز:** هي أفعال أو أحداث، تستخدم لنقل المعاني مثل اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي.

✓ **اللغة:** هي منظومة من المعاني المشتركة بين الأعضاء يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني

✓ **القصص البطولية:** هي روايات تاريخية تصف الانجازات الفردية لجماعة معينة وقيادتها.

✓ **البيئة المادية:** تشير إلى الأشياء المادية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

إن الغاية من تحديد أبعاد الثقافة لأهميتها البالغة: تساعدنا على فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر في أفعال

العاملين، حيث تأتي أهميتها ويتداخل الحديث مع أبعاد الثقافة التنظيمية وخصائصها تارة ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى كما يتضح في ما يأتي :

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل. الأردن. 2007. ص77.

² حسين حرتم، مرجع سابق، ص269.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

الفرع الأول: الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال خصائص تلك الثقافة إذ حددت تلك الأبعاد بالآتي:¹

- ✓ الإبداع وأسلوب المخاطرة: درجة تشجيع العاملين للإبداع وتحمل المخاطرة.
- ✓ الاهتمام بالتفاصيل: درجة توقع العاملين إمكانية ضبط التفاصيل. وتحليلها وتركيز الانتباه والاهتمام بها
- ✓ التوجه نحو النتائج: التركيز على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المحققة لنتائج الأعمال.
- ✓ التوجه نحو الأفراد: مدى تأثير القرارات ونتائجها على مساهمة الأفراد بأرائهم وجهودهم
- ✓ التوجه نحو الفريق: هيمنة روح الفريق على تنظيم أنشطة العمل بحل الفردية والأنانية
- ✓ العدائية: درجة التنافسية والعدائية بين الأفراد عوضا عن لغة التعاون و روحيته.
- ✓ الاستقرار: درجة التأكد على أنشطة المنظمة والقدرة على تحقيق نسبة نمو ثابتة

الفرع الثاني: الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية بدلالة عناصرها والتي تتضمن ما يأتي:²

- ✓ القيم الصريحة وغير الصريحة
- ✓ التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء
- ✓ الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر
- ✓ القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة
- ✓ لغة الحديث النموذجية المستخدمة بالمجموعة في بيئتها
- ✓ المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح
- ✓ الرموز والتعبيرات المجازية المحسدة لحالي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة

الفرع الثالث: الاستدلال عن أبعاد الثقافة التنظيمية عن طريق محيط المنظمة: حدد (06) ستة أبعاد مفترضة أنها انعكاس لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المنظمة، والأبعاد هي:³

¹ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. **Organizational behavior**, 15th edition, Pearson Education Inc , publishing as Prentice Hal, New Jersey, usa, 2013, p p(513-514).

² نعمة الخفاجي، **الثقافة التنظيمية** دار البازوري ، الاردن، 2009، ص40.

³ داسي وهيبه، **مرجع سابق**، ص114.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

✓ **انتظامات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ، فهي تضمن لغة المجموعة والطقوس والشعائر مناسبة

لأنماط السلوك فتعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة

✓ **القيم المهيمنة:** وهذه المعتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها منها مثلا عندما تخلق المنظمة

تصورا عن الجودة يتم تبني عددا من الأهداف والسياسات لانجازها

✓ **الأعراف والتقاليد:** هذه الأنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع ان يلتزم بها جميع أعضاء المجموعة، منها مثلا

معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها

✓ **القواعد:** وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب الالتزام بها وإتباعها باعتبارها

أمور حتمية وضرورية لانجاز أعمال المنظمة

✓ **الفلسفة:** تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد الذين يتمسكون بها ويسترشدون بها عقليا كأساس

للعمليات المطلوب انجازها، والفلسفة انعكاس للقيم، فتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة، وممارستها في إطار

ثقافتها وعملياتها

✓ **المناخ:** الترتيب المادي للأبنية، والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب الإدارة وتصميم

لمجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة فيحتوي كل بعد من ثقافة المنظمة على فكرة معقدة، ولعل

حالة التعقيد في تلك الأبعاد يهيئ قدرة المنظمة على وصف دورة التأثير المتبادل والمستمر بين الثقافة والمنظمة

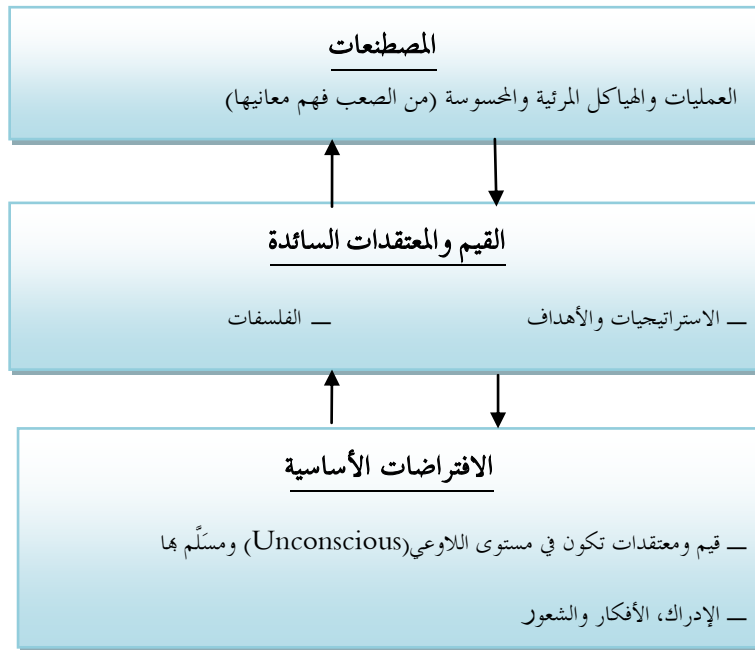
المبحث الثالث: مستويات، وظائف، وأنواع الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمات، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المنظمة وإن سر نجاح المنظمة هو تماسك وترابط الثقافة التنظيمية. فيمكن توضيح ذلك من خلال مستوياتها، وظائفها، وأنواعها. وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بتعدد مستوياتها وبوجود بعض الاختلافات في تحديد تلك المستويات حيث يستند الكثير من الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية إلى التصنيف الذي قدمه Edgar Schein لتحديد مستويات الثقافة التنظيمية، فقد قام بتقديم نموذج يحلل فيه الثقافة التنظيمية في ثلاثة مستويات، مركزا على مصطلح "مستوى" الذي يعني به درجة مرئية عناصر الثقافة التنظيمية، وتتراوح هذه المستويات الثلاثة من العناصر الواضحة جدا للثقافة التنظيمية إلى العناصر العميقة وغير الملاحظة. هذا النموذج معبر عنه في هذا الشكل:

شكل رقم (03): مستويات الثقافة التنظيمية



Source : E. Schein, **Organizational Culture and Leadership**. 3rd Ed. USA: John Wiley & Sons Inc, 2004, p-26 .

ومن وجهة نظر آخرين يعتبرون أن الثقافة التنظيمية تتطور من خلال مجموعة من العوامل والقوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية وهي المجتمع والصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة هي نتاج للثقافة بمفهومها

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

الواسع على مستوى المجتمع والنشاط الذي تعمل في إطاره المنظمة حيث تتداخل وتتفاعل خصائص المنظمة مع تلك الثقافة ويتبين ذلك من خلال المستويات التالية:¹

الفرع الاول (ثقافة المجتمع): المجتمع تعبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظمه المختلفة. والتي ينقلها الأفراد العاملين إلى المنظمة مما يؤثر في إستراتيجية المنظمة و رسالتها وأهدافها علماً بأنه من الضروري أن تتوافق والمنظمة وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة سياسات حتى تكتسب الشرعية والقبول.

الفرع الثاني ثقافة النشاط (الصناعة): وتعبر عن ثقافة المنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه، حيث تشابه ثقافتها، إذ أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نشاط معين تعتنقها المنظمات الأخرى فيتكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه يؤثر في جوانب مهمة كعملية اتخاذ القرار ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء السائدة داخل المنظمة.

الفرع الثالث ثقافة المنظمة (المؤسسة): تختلف ثقافات المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هنالك اختلافات بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة، ويتعرضون لبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة من قيم ومعتقدات تحكم سلوكهم وتحمي تواجدهم.

المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماع. وذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين، ومساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل، اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف. فهي تؤدي عدة وظائف مهمة ومن أهم الوظائف التي تقدمها الثقافة التنظيمية ما يلي:

الفرع الاول: وظائف الثقافة التنظيمية حسب جرينبرج جيرالد و بارون روبرت

يرى كل من جرينبرج جيرالد و بارون روبرت ان اهم وظائف الثقافة التنظيمية هي:²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2004. ص 90.

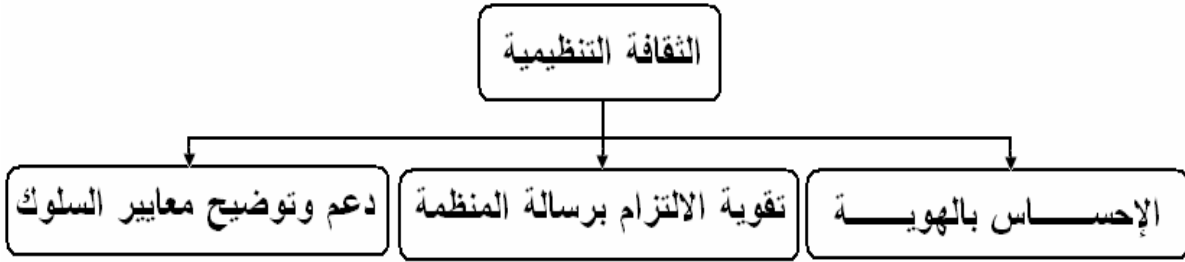
² جرينبرج جيرالد و بارون روبرت، مرجع سابق، ص 630.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

- ✓ تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- ✓ إيجاد الالتزام برسالة المنظمة: ذلك إن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتمامات هم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- ✓ تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتيح استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

حيث يمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(04): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جرينبرج جيرالد وبارون روبرت (2004). إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي رفاعي و بسويوني إسماعيل، الرياض دار المريخ للنشر،

ص631.

الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية حسب حسين حريم

كما عدد حسين حريم اهم وظائف الثقافة التنظيمية في:¹

- ✓ تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: أن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- ✓ تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

¹ حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 265.

✓ **تعزز استقرار المنظمة:** تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.

✓ **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

بتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع، ومن منظمة إلى منظمة. ومن أبرز هذه الأنواع:¹

1 الثقافة القوية: تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بما مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها. وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

أ - عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

ب - عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافر من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

فالمنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

¹ حسين حريم ، مرجع سابق، ص 265.

2- الثقافة الضعيفة: لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

كما قسم والاش الثقافة التنظيمية الى ثلاثة أنواع وهي:¹

- 1 الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعنل يكون منظما والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- 2 الثقافة الإبداعية:** ويعتبر هذا النوع من الثقافة ديناميكيا، ويعمل على استقطاب الناس الطموحين، في هذه البيئة التي يسودها التشجيع على الإبداع، ويشجع الموظفون على المغامرة وحب المخاطرة.
- 3 الثقافة المساندة:** حيث يركز هذا النوع من الثقافة على العلاقات الاجتماعية الطيبة، وأجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل. والأمان، والثقة المتبادلة والإنصاف هي ثقافة تركز على الجانب الإنساني.

فيما قسم دويلة ومرسي الثقافة التنظيمية الى أربعة أنواع رئيسة ، هي:²

- 1 ثقافة القوة:** توجد في المؤسسات الصغيرة، وتتمحور الأمور وتتركز القرارات عند شخصية محورية، ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية.
- 2 ثقافة الدور:** وتعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به.
- 3 ثقافة المهام:** تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 4 ثقافة الفرد:** تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، إذ يصبح كل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه.

¹ داسي وهيبه، مرجع سابق، ص(112،111).

² إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 24.

كما ان هناك من يقسمها من حيث مدى الانتشار إلى:¹

1 **الثقافة السائدة:** تعبر الثقافة السائدة عن مجموعة القيم الأساسية التي يتشاركها أغلبية الأفراد داخل المؤسسة، وهي التي تمثل ثقافة المؤسسة.

2 **الثقافات الفرعية:** هي مجموعة من القيم يتشاركها عدد قليل من الأفراد داخل المؤسسة وينشأ هذا النوع من الثقافة إذا كان هناك عدد من الأفراد لا يتفقون تماما مع القيم الأساسية الممتلئة للثقافة السائدة في المؤسسة، وقد ينشأ أيضا بواسطة عدد من الأفراد الذين يملكون قاسما مشتركا يميزهم عن غيرهم من الأفراد الآخرين كالوازع الديني، الانتماء العرقي والتخصص الوظيفي، وخاصة هذا الأخير الذي يبدو أكثر وضوحا وتواجدا في المؤسسة، إذ يميل كل قسم من الأقسام الممتلئة لوظائف المؤسسة إلى تبني ثقافة تنظيمية فرعية تتواءم وخصوصية النشاط الذي يقوم به.

3 **الثقافات المعارضة:** الثقافة المعارضة هي مجموعة من القيم التي توجد في المؤسسة وتتعارض مع قيم الثقافة السائدة فيها. ويشكل هذا النوع من الثقافات خطرا على المؤسسة لأنه يؤدي بالضرورة إلى ما يسمى ب " تضارب ثقافات المؤسسة" (Clash of corporate cultures)، الذي من شأنه أن يتسبب في زوال المؤسسة. وعادة يظهر هذا النوع من الثقافات في المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التدويل و إستراتيجية الاندماج والاستحواذ أين تتعارض الثقافة السائدة في المؤسسة، مع ثقافات الأفراد العاملين الذين يعتبرون جددا بالنسبة إليها. وهنا ستعمل المؤسسة على تطبيق ما يسمى بالتسيير ما بين الثقافات وذلك للتوفيق بين مختلف أنظمة قيم الأطراف المتعارضة لتوحيد جهودهم بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ قصير أحمد. تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيعية بالمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة المسيلة. الجزائر، 2017، ص18.

المبحث الرابع: بناء الثقافة التنظيمية المحافظة عليها وتغييرها

يوجد في المنظمة عدد كبير من العاملين يتقاسمون نفس الاتجاهات والتطلعات وبالتالي يشتركون مع بعضهم في تكوين الثقافة التنظيمية ويعملون على المحافظة عليها ونقلها، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى بناء الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها وإمكانية تغييرها.

المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية

يمكن تشبيه عملية تكوين الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعلمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى وكذلك الأفراد في المنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في تكوين العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي تؤمن بها المنظمة دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم مؤسسين كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتهما فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.¹

وإذا ما أرادت أي منظمة تكوين الثقافة الخاصة بها لا بد لها من استخدام الطرق والوسائل والأساليب المناسبة في تكوين تلك الثقافة حيث يمكن تلخيص تلك الطرق والوسائل والأساليب على النحو التالي:²

1 - **مؤسس المنظمة:** قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين انشئوا عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك، وتنتقل اتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد بالشركة مما ينتج عنه قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة وتظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بالشركة.

2 - **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيه.

3 - **الاتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة

¹ القريوتي محمد قاسم، مرجع سابق، ص 184.

² الطراونة حسين، وآخرون. نظرية المنظمة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 164.

الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.¹

المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية

يذكر السواط والعتيبي أنه لا يوجد منظمة أو مؤسسة لا تريد المحافظة على مكانتها في المجتمع الذي تعمل فيه وهذا لا يكون إلا من خلال المحافظة على الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة والتي تعمل من خلالها على الثبات في مواجهة التحديات الداخلية الخارجية، وكل منظمة دائماً تسعى لتحويل البيئة التنظيمية نحو الإيجابية للاستمرار لمدة طويلة الأمد وذلك من خلال العمل والتركيز على الآليات التالية:²

✓ **اختيار الموظفين:** عملية اختيار الموظف تقوم به المنظمة ضمن حاجتها للأفراد للقيام بالأعمال والمهام ويتم ذلك عبر وضع شروط تراعي مجموعة من المعايير (المؤهل العلمي، الخبرة، السمات الشخصية) وما يفيد هو مدى مساهمة اختيار الموظف في تشكيل ثقافة المنظمة وخاصة ما يتعلق بالسمات الشخصية وتوافقها مع ثقافة المنظمة ، حيث يمكن للمنظمة التعرف من خلالها على أفرادها والصفات والسمات التي يشتركون بها والأنماط السلوكية التي يتصفون بها، و بدوره يساعد ذلك على عملية الانسجام والتوافق بين الموظفين بعضهم ببعض ، بينهم وبين الإدارة العليا

✓ **الممارسات الإدارية:** من خلال الممارسات الإدارية التي تمارس داخل المنظمة من قبل الإدارة العليا يمكن أن تتضح تلك الثقافة، بحيث هل تتوافق مع ما هو مرفوع وشعارات ومبادئ وقيم أم هي عبارة عن شعارات ليس لها أثر على أرض الواقع ويندرج تحت ذلك المكافأة والحوافز والترقيات والشفافية والنزاهة والمصادقية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب

✓ **التنشئة والتطبيع:** ويقصد بالتطبيع هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة فالعاملون الجدد ليسوا على د راية بقيم واعتقادات المنظمة وهو ما يعززه بجانب التنشئة الاجتماعية التدريب على تلك التنشئة والتطبيع الاجتماعي الموافق للقيم والثقافة، بحيث لا تتعارض مع توجهات العاملين وأهداف المنظمة

✓ **القصص والطقوس والرموز والمفردات:** تمثل تلك المفردات للموظفين أثر كبير في تكوين الثقافة التنظيمية فللقصص عنصر الاقتداء والمثل الأعلى، وللطقوس الحرص على العادات والتقاليد المتداولة منذ القدم وإحياء العنصر الإنساني من التماسك والانسجام، وللرموز الاقتداء بالسلوك والصفات والسمات، فهي إذاً مجموعة وخليط من المفاهيم التي تكون ثقافة ناضجة وواعية للموظف في المنظمة

¹ جرينبرج جيرالد وبارون روبرت، مرجع سابق، ص (337، 338).

² كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والابداع الاداري المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة مصر، 2015، ص 106.

✓ **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه.

كما يقول White أنه إذا ما رغبت المنظمة بتحويل البيئة التنظيمية الايجابية إلى ثقافة تنظيمية طويلة الأمد فلا بد لها من التركيز على الجوانب التالية:¹

✓ **الوضوح التنظيمي:** ويقصد بذلك مدى فهم واستيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والخطط المتبناة، ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.

✓ **البناء الهيكلي لصناعة القرار:** بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار، وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.

✓ **التكامل التنظيمي:** أي درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة، ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.

✓ **تاريخ المنظمة:** مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على حلحلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.

✓ **الأسلوب الإداري:** وجود توازن قيادي يعطي الأفراد قدرًا كبيرًا من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.

✓ **التنشئة:** في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي، يتعلم الفرد من خلالها طرق إنجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه.

✓ **تنمية العنصر البشري:** مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمنسوبيها والتي تسمح لهم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة، ومدى فعالية المنظمة في إبراز أهداف منسوبيها وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، أي إيجاد نوع من التوافق بين أهداف التنظيم وأهداف منسوبيه.

و من وجهة نظر أخرى هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورًا كبيرًا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:²

1 **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثرًا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها،

¹ السواط طلق عوض الله والعتيبي سعود محمد. البعد الوقي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 12، العدد 1، جامعة الملك عبد العزيز، 1999.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص (319، 320).

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

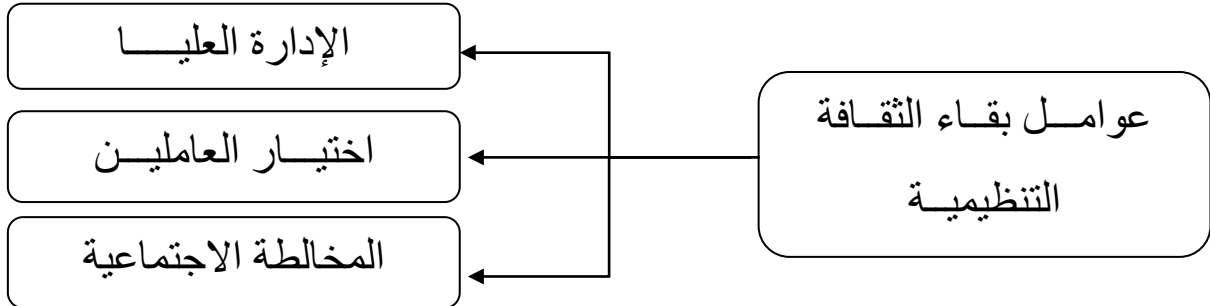
فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2 اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها.

3 المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة.

ويمكن توضيح عوامل بقاء ثقافة المنظمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): عوامل بقاء الثقافة التنظيمية



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، دار وائل للنشر، 2002. ص 320.

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن ما يساعد على بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة فلا يجوز أن تكون القيم شيء والممارسات شيء آخر، كذلك لا بد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة، وأشدد على ضرورة توفير برنامج تدريبي للعاملين في طريقة فعل الأشياء مثل الأسلوب الحديث مع الرؤساء أو طريقة الملبس، ودفع الموظف الأقدم ليقوم بدور الراعي للموظف الجديد ويشمله برعايته.

المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

إن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهياكل والتكنولوجيا، وتأخذ وقتاً طويلاً نسبياً، و

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

- لكي يمكن النجاح في تحقيق التغيير للثقافة التنظيمية من المفيد عمل ما يلي:¹
- ✓ توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكنة التعرض لها في حالة عدم التغيير.
 - ✓ الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، والرؤية الجديدة، والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
 - ✓ إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى، لأن ذلك يؤكد للعاملين وجود توجيهات إدارية جديدة، وكلما كان حجم المنظمة كبيراً أمكن القيام بهذه التغييرات لزيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.
 - ✓ إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز، والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.
 - ✓ تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.
- وذكر Trice & Beyer أن تغيير ثقافة المنظمة يحتاج إلى وقت طويل، كما يحتاج إلى اشتراك الجهود وتوحيدها، وأن من الضروري لنجاح التغيير الثقافي فعل ما يلي:
- ✓ إقناع العاملين والمتأثرين بالتغيير بأهميته وبالكسب المأمول والنتائج الإيجابية المترتبة عليه .
 - ✓ نشر التفاؤل في المنظمة حتى يقبل الناس على التغيير بحماس ويتقبلونه.
 - ✓ دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين، إذ أن هناك أسباب فردية لذلك، كالخوف من المجهول، والرغبة في لفت الانتباه، والتعود، والحرص على المصلحة الشخصية، والحاجة للأمان.
 - ✓ تحديد العناصر التي سيشملها التغيير والعناصر التي ستبقى كما هي.
 - ✓ توظيف واستغلال القصص والرموز والطقوس والشعائر الدينية والمراسم بحيث يتم انتقاء المناسب منها ويتم تطويره بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها الناس.
 - ✓ تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي، إذ أن تغييرها يساهم في تغيير الثقافة.
- ✓ وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة قوية وسيطرة وقدرة على الإقناع ببلاغة

¹ القريوتي محمد قاسم. مرجع سابق. ص 385-386.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

- وفي قول آخر، فإن عوامل موقفية واجب توفرها لتغيير ثقافة المنظمة، هي:¹
- ✓ تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
 - ✓ مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو أو التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار، تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
 - ✓ عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر على مرحلة دورة حياتها.
 - ✓ حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
 - ✓ قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.
 - ✓ غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 336.

خلاصة الفصل الاول:

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، و بهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها، من خلال التعرف على تطورها، تعريفاتها، مكوناتها، خصائصها، مستوياتها، وظائفها، و أنواعها.

إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، والثقافة القوية هي الثقافة التي تسعى وراء إنشاء العلاقات التعاونية بين العاملين وتشجع على المشاركة العالية للأعضاء وتشجيع التميز والإبداع والأفكار الجيدة ن بينما الثقافة الضعيفة تعوق وتؤدي الى انتشار الاختلاف بين الأفراد والشعور بالانعزالية والاعتزاب.

وتعتبر الثقافة التنظيمية احد العوامل المهمة المؤثرة في ابداع المنظمات وذلك لأنها تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات الإبداع والابتكار والتحديد، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل الإبداع الإداري و هذا ما سنتعرف عليه في الفصل التالي.

الفصل الثاني

الإبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية

المبحث الأول : ماهية الإبداع الإداري.

المبحث الثاني : خصائص الابداع الاداري، مستوياته و مراحلہ

المبحث الثالث: عناصر الإبداع الإداري، معوقاته و أساليب تنميته

المبحث الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري

تمهيد

تسعى المؤسسات إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بما هو جديد و التركز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة الشديدة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسات و العاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم.

ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمؤسسات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها وتوفير المناخ المناسب يمكن العاملين في المؤسسات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

وستتطرق في فصلنا هذا إلى محاولة الإحاطة بالجانب النظري للإبداع الإداري وبكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له من خلال تناول المباحث التالية:

1. ماهية الإبداع الإداري .
2. خصائص الابداع الاداري، مستوياته و مراحلہ.
3. عناصر الإبداع الإداري، معوقاته و أساليب تنميته.
4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري.

المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري

تعدد مفاهيم الإبداع الإداري وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى ما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. حيث سنوضح ماهية الإبداع الإداري، من خلال دراسة مفهومه، مبادئه، أهميته وأنوعه.

المطلب الأول مفهوم الإبداع الإداري

الفرع الأول: تعريف الإبداع الإداري

رغم تعدد الدراسات التي تعالج موضوع الإبداع الإداري إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف موحد لذا ندرج مجموعة من التعاريف:

- ✓ عرف كاظم الإبداع الإداري بأنه "الإبداع الذي يشير إلى التغيرات في هيكل المنظمة أو عملياتها.¹
- ✓ أما العنزي فيرى أن الإبداع الإداري هو "أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.²
- ✓ و حسب الرحيم وحسن فإن الإبداع الإداري هو "محمل التغيرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهدافها.³
- ✓ هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة التي يسعى إليها أصحاب المصلحة من عمل الإدارة وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين.⁴

¹ كاظم، عبد الله، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، مج 10، ع3، ص 65.

² بسام بن مناو العنزي، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة عامة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2004، ص 35.

³ اياد محمود الرحيم، دنيا حسن، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج07، ع2010، 27، ص61.

⁴ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 7.

✓ ويعرف أيضا بأنه: "ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها".¹

✓ ويرى القاسمي أن الإبداع الإداري هو "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع".²

✓ وهناك من عرف الإبداع الإداري "هو استخدام موظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو التصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم".³

ومن خلال عرض التعريفات السابقة يتضح أن الإبداع الإداري يتسم بالتالي:

- إيجاد أفكار أو ممارسات جديدة تكون قابلة للتطبيق ووضعها موضع التنفيذ.
- اكتشاف طرق إبداعية ومدخل للتغيير نحو الأفضل.
- وجود الإداري المتميز المبدع الذي يتمتع بالقدرة على التفكير الإبداعي.
- توفير بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة والمستقبلية، والسماح لهامش عريض من المعاملة الانسانية.

وعليه و مما سبق يمكن القول أن الإبداع الإداري هو " ذلك النوع من الإبداع المتمركز في مجال الإدارة و يعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب و التقنيات.

الفرع الثاني: التمييز بين الإبداع الإداري و باقي المفاهيم المشابهة

هناك عدة مصطلحات تستخدم عند الحديث عن الإبداع ، فالبعض يرى انها مرادفة لبعضها، و الآخرون يرون عكس ذلك، و محاولة إزالة الغموض نشير إلى هذه المصطلحات و علاقتها بالإبداع في النقاط التالية.

✓ الفرق بين مفهوم الإبداع (Innovation) و الابتكار (creativity):

¹ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام رسالة ماجستير غير منشورة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص13.

² توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص14.

³ محمد علي بن حسن اللبني، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية، 2008، ص30.

يعرف الابتكار على أنه "تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول للمشكلات القديمة، و تؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر" ¹

وقد أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع و الابتكار فالإبداع يرتكز على درجة الخلق و الاكتشاف للمدخلات، و اعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة و تحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.

و نخلص إلى التمييز بدقة متناهية بين الإبداع و الابتكار

الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار و توليدها، و الابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار و تحويلها إلى واقع عملي ملموس ².

✓ الفرق بين الإبداع (Innovation) و الاختراع (Invention):

إن الإبداع و الاختراع هما مفهومان مختلفين؛ لكن العلاقة بينها وثيقة فالإبداع هو تطوير و نشر الأفكار جديدة، أما الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية و يمكن أن يكون نظرياً في شكل قاعدة أو قانون علمي؛ و يمكن أن يكون تطبيقاً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين.

فمن خلال ما سبق يمكن حصر الفرق بين الإبداع و الاختراع في النقاط التالية:

يتحقق الاختراع من خلال إيجاد شيء جديد و يرتبط ذلك بالتكنولوجيا، أما الإبداع كما ذكر سابقاً أنه أفكار تتصف بأنها جديدة و مفيدة و متصفة بحل مشكلات معينة.

✓ الإكتشاف (Discovery): الإكتشاف هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية لم تكن معروفة حتى تلك اللحظة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف.

✓ التحسين (Optimization): هو إدخال تعديلات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملاءمة في الإستخدام. والتوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية ما هو إلا إبداع جزئي الذي يعد شكلاً من أشكال الإبداع .

✓ التجديد (Renewal): هو استبدال عنصر قديم بآخر جديد في نفس المكان ليؤدي نفس الوظيفة.

¹ محمد بن عامر التيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006، ص 20

² سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2009، ص 5

المطلب الثاني: مبادئ وأهمية الإبداع الإداري

الفرع الأول: مبادئ الإبداع الإداري

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات و المنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع و الابتكار، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، و أساليبنا مبدعة و خلاقية، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية¹:

✓ إسحاح المجال لأي فكرة أن تولد و تنمو و تكبر مادامت في الاتجاه الصحيح، و مادمننا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها. فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق، و تحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية.

✓ إن الأفراد مصدر قوتنا، و الاعتناء بتنميتهم و رعايتهم يجعلنا الأكبر و الأفضل و الأكثر ابتكارا و ربحا، و لتكن المكافأة على أساس الجدارة و اللياقة؛

✓ احترام الأفراد و تشجيعهم و تنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار و تحقيق النجاحات للمؤسسة، فإن ذلك كفيل بان يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

✓ التخلي عن الروتين و اللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم و النجاح.

✓ التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، و أن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبنى نفسه و شخصيته أيضا، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، و توظيفها في خدمة تحقيق أهداف المنظمة.

✓ محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب، و يكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، و المسؤولية إلى طموح.

✓ التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل و بذل المزيد للسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار و كلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة ، حية، مستمرة و متكاملة.

✓ ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن نكون النسخة الرائدة و الفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين و تقويمها أيضا، و أخذ الجيد و ترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.

✓ يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات و توسيع النشاطات و دمج الأفراد بالمهام و الوظائف.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 137-138.

قد يكون الفهم التام والواضح لرسالة المدرسة وأهدافها وغاياتها، وشيوع روح الاحساس بالمسؤولية لدى كافة العاملين بالمنظمة، وتدعيم الجانب الانساني، والارتقاء به، واحترام إرادة وأفكار ومشاعر الجميع داخلها، و مراعاة حاجاتهم، وتوقعاتهم وقدراتهم، هو روح تلك المبادئ، وجوهر قوتها وفعاليتها الذي ينبغي الحرص على توطينه وترسيخه في البيئة التنظيمية.

الفرع الاول: أهمية الابداع الإداري

يمكن القول ان الابداع الإداري يعد عنصرا هاما في عملية التنمية على كافة الاصعدة، حتى ان تقدم وتميز اي منظمة كانت يرتبط بمدى حرصها على الابداع، الذي ينبغي ان يكون شرطا رئيسيا في اعمالها وعنصرا اساسيا في السعي لنجاحها وتحقيق اهدافها. حيث يمكن توضيح أهمية الابداع الإداري من خلال النقاط التالية: ¹

✓ يعتبر جزءا لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.

- ✓ إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.
- ✓ يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- ✓ يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية و إلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية.
- ✓ يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- ✓ يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.
- ✓ يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجسمهـور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.

✓ يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات وبنسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص ص(305،306).

✓ يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري

لقد تعددت تصنيفات الإبداع الإداري بتعدد معاييرها، وهناك عدة محاولات لحصر أنواعه ومن بين هذه التصنيفات اقترح كاربي تجميع مختلف أنواع الإبداع الإداري في أربع فئات:

الفئة الأولى: هناك من صنف الإبداع اعتباراً لطبيعته إلى إبداع تنظيمي وإبداع تكنولوجي. في حين هناك من يرى أن الإبداع يصنف أيضاً وفق هذا المعيار إلى: إبداع تسويقي، إبداع تكنولوجي، إبداع في المنتجات والخدمات، وإبداع تنظيمي.

الفئة الثانية: هناك من صنف الإبداع حسب معيار التخطيط للإبداع، وبالتالي يتم التمييز بين الإبداعات المبرمجة أي تلك التي يتم إعدادها والتخطيط لها من طرف المنظمة، وغالباً ما تكون مستمرة. وأخرى غير مبرمجة والتي تحدث من حين إلى آخر بدون تخطيط ولكن عند الضرورة فقط.¹

الفئة الثالثة: هناك من صنف الإبداع حسب نتائجه، فبعض الإبداعات تحدث تغيرات مهمة وملموسة في الممارسات التنظيمية للمنظمة فتدعى بالجذرية (Radicales) على عكس الإبداعات السطحية التي تسمى بالروتينية (Routinieres).

الفئة الرابعة: تحتوي على مجموعة من التصنيفات المتباينة، حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها. منها ما يقوم على عدد الأشخاص المساهمين في إنجازها.

كما صنف بعض المختصين الإبداع الإداري في المنظمات والمؤسسات المختلفة حسب مجال الإبداع بما يلي:

✓ الإبداع الذي يرتبط بالاهداف: ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

✓ الإبداع الذي يرتبط بالهيكل التنظيمي: ويتضمن القواعد، والادوات، والاجراءات، تصميم العمل وتحسين

العلاقات بين الافراد والتفاعل فيما بينهم.

✓ الإبداع الذي يرتبط بالمنتج أو الخدمة: ويتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.

¹ خيرة عيشوش و نصيرة علاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول: رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، خلال 13-14 ديسمبر 2011، ص 13.

✓ الإبداع الذي يرتبط بخدمة المستفيدين: ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم.

✓ الإبداع الذي يرتبط بالعملية: ويركز على الكفاءة والفاعلية، ويتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة، تشمل

عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية.

و رغم تعدد هذه التصنيفات فإن التصنيف الأكثر استعمالاً يبقى ذلك القائم على طبيعة الإبداع. والذي يصنف

الإبداع إلى:

✓ **الإبداع التسويقي:** يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات

التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواءً كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج، أو

على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آنٍ واحد. ومعنى آخر فإن الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج

التسويقي مجتمعة معاً كما أن معظم الدراسات التسويقية إن لم نقل كلها تتفق على أن الإبداع في مجال التسويق يحقق

عدة مزايا للمنظمة: كتحسين خدمة المستهلكين، وتحسين الإنتاجية من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وإيجاد

فرص جديدة للبيع في أسواق جديدة، إضافةً إلى تحسين صورة المنظمة

✓ **الإبداع التكنولوجي أو التقني:** هو كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات أو أساليب الإنتاج الذي

يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية

الإقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف).

✓ **الإبداع في المنتجات:** ويقصد به إحداث التغيير في مواصفاتها أو خصائصها لكي تلي بعض الرغبات أو تشبع

بعض الحاجيات بكيفية أحسن وهو يهدف إلى عرض منتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروضات من

المنتجات المتواجدة في نفس السوق.

✓ **الإبداع الإداري أو التنظيمي:** هو نوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة، ويعني تقديم شئٍ جديد أو قيمة

مضافة سواءً في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات أو تحويل الأفكار الإدارية إلى منتجات أو خدمات جديدة

تضيف قيمة ومعنوى وتكون قابلة للتطبيق، و يتضمن ادخال تغييرات في التنظيم، وخلق نماذج تنظيمية جديدة تمكن

المنظمة من أداء مهامها بمرونة و احداث تحسين في علاقات العمل. يتميز هذا النوع من الإبداع بكونه غير مادي،

ويهدف إلى جعل أساليب التسيير والتنظيم أكثر نجاعة مما ينعكس إيجاباً على سلوك المنظمة بصفة عامة.

المبحث الثاني: خصائص الإبداع الإداري، مستوياته ومراحل

تطرقنا في هذا المبحث الى خصائص ، مستويات ومراحل الإبداع الإداري.

المطلب الاول: خصائص الإبداع الإداري:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:

✓ الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي المنظمي. خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المؤسسة.

✓ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.¹

✓ يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.

✓ هو مهمة تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.

✓ يعتبر عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.

أما نجم عبود نجم فيرى أن خصائص الإبداع الإداري تتمثل في:

✓ الجدية والجدارة: حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية، أو السلعة أو خدمة يجب أن يكون

جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي.

✓ المنفعة أو القيمة: أي أنه يجب ان يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة، وليس هذا فحسب بل يجب أن

يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المؤسسات التي كانت من قبل.

✓ التكامل والترابط: حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته والتكامل فيما بينها

ليحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

¹ الجعبري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية" دراسة تطبيقية على شركة كهرباء حليل"، رسالة ماجستير غير منسورة في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009، ص21.

✓ **التراكمية:** بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية، التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع.

✓ **الموائمة الزمنية:** يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فلذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه المنظمة.¹

المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع داخل المنظمات، فهناك إبداع على مستوى الفرد، وإبداع على مستوى الجماعة، وإبداع آخر على مستوى المنظمة ككل.

الفرع الأول - الإبداع على مستوى الفرد

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والإ استعدادات والميول ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي²:

✓ **المعرفة:** وهي مجموع المعارف والمكتسبات التي حصل عليها الفرد من خلال قراءاته، ممارساته ومعايشته للأحداث والأعمال.

✓ **التعليم:** وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج حلها.

✓ **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية القادرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

✓ **الشخصية:** يتصف المبدع بروح المخاطرة والإستقلالية، والمثابرة، والدافعية، والإنتفاع على ما هو جديد، والقدرة على التسامح والفكاهة، وأحياناً يكون من الصعب التعامل معه.

✓ **الطفولة:** الفرد المبدع تتميز طفولته بالتنوع، وغالباً ما يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

غير أن معظم الدراسات تشير إلى إمكانية اكتساب الفرد الصفة الإبداعية عن طريق التدريب.

الفرع الثاني: الإبداع على مستوى الجماعة

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 26.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 304.

هو الإبداع الذي يتم تقديمه، أو التوصل إليه من قبل الجماعة حيث تتعاون جماعات محددة في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، والمساهمة في التغيير نحو الأفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرائق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة، وتعزز نظم المعلومات من خلال ما تتيحه من ربط جماعي يسهل تبادل الأفكار والآراء والمقترحات وتسهيل بيئة التشارك بالمعلومات. وإبداع الجماعة في العادة يكون أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها.

يتمتع الإبداع على مستوى الجماعات بالخصائص الآتية:

- ✓ الجماعات المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً إبداعية أفضل.
 - ✓ الجماعات شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل.
 - ✓ الجماعات المتناسكة أكثر استعداداً ونشاطاً للعمل من الجماعات الأقل تماسكاً.
 - ✓ الجماعات منسجمة الأفراد أكثر ميلاً للإبداع.
 - ✓ الجماعات حديثة التكوين تميل إلى الإبداع، أكثر من الجماعات القديمة.
 - ✓ يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.¹
- ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً بالعوامل التالية:
- ✓ الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفراد المجموعة قيماً وأفكاراً مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

✓ المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح.

✓ الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.²

الفرع الثالث: الإبداع على مستوى المنظمة

هو الإبداع الذي يتم أو التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المؤسسة.³

¹ فايز النجار و نازم ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع" دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مجلد 26، عدد 2، 2010، ص 265

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 306.

³ فايز النجار و نازم ملكاوي، مرجع سابق، ص 265

ولكي تكون المؤسسة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية التالية:

✓ ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، يقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات..

✓ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.¹

المطلب الثالث: مراحل الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل و تظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية و النضوج الذهني، و تتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار و موضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، و حتى يكون الإبداع قائماً على الحقيقة فإنه لا بد و أن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع خاصة إذا ما إستند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته و صحته.

و حسب والاس Wallas فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية:²

أولاً - مرحلة الإعداد او التحضير preparation: حيث يقوم الفرد في هذه المرحلة بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ويقوم بمقارنتها مع

المشاكل التي تشابهها والتعرف على طرق حلها السابقة للاستفادة منها في توليد حلول للمشكلة الراهنة.

ثانياً - مرحلة الاحتضان Incubation : وتسمى بمرحلة الاختمار حيث يترك الفرد موضوع المشكلة وينصرف إلى نشاط آخر ليترك المجال لأفكاره لكي تختمر في ذهنه، وفيها يعمل العقل بصورة لا شعورية للتوصل إلى حل للمشكلة وهي نشاط غير ظاهر يسمى بما قبل الاستبصار ويتصف بتشتت الانتباه.

ثالثاً - مرحلة الإشراق أو التنوير (Illumination): حيث تلمع فكرة عن حل المشكلة في ذهن صاحبها وهي عبارة عن شرارة تقدح زناد فكره لتخيره بالحل ويأتي ذلك بشكل مفاجئ، حيث يتمسك الفرد بها والاستفادة منها

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص307.

² توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص21.

لكي لا تغلت منه لأنها قد لا تعود إليه مرة أخرى، وهذه المرحلة يمكن وصفها بالاستبصار وإعادة تنظيم الخبرة وإعادة صياغة المشكلة وبناء الأفكار، أي أن المبتكر لا يدرك الموقف كوحدة منفصلة كما لا يصدر استجابات منفصلة، وإنما يهتم بأكثر عناصر الموقف ارتباطاً بالمشكلة، مستخدماً الأسلوب التحليلي في الحل.

رابعا - مرحلة التحقق أو التنفيذ Verification: وهي مرحلة اختيار الحل والتأكد منه، أو الوصول إلى الإنتاج الذي يتم التوصل إليه في ضوء الحقائق المعروفة والمنطقية أو في ضوء نتائج التجارب.

و في ذات السياق يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي و هو نتيجة لأربعة مراحل هي:¹

اولا - مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة للإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

ثانيا - مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولهذا المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءا من وجودها.

ثالثا - مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

رابعا - مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

¹ امان محمد اهل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة، 2009 ص33.

المبحث الثالث: عناصر الإبداع الإداري، معوقاته و أساليب تنمية

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث الى عناصر الابداع الاداري و معوقاته وكذا اساليب تنمية

المطلب الاول: عناصر الإبداع الإداري

يعتمد الإبداع الإداري على جملة من العناصر والتي لها صلة كبيرة بالتفكير الابداعي، حيث تم تحديدها فيما يلي:

الفرع الاول: الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في مواقف مختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويجس بالمشكلات احساسا مرهفا¹. وتعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، وتعني قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات وتحري المعلومات الناقصة بها، إذ يقوم الفرد بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة.²

الفرع الثاني: الطلاقة: يقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، وذلك لأن الشخص المبدع الذي ينتج عدداً كبيراً من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، يكون لديه غالباً فرصة أكبر لكي ينتج عدداً كبيراً نسبياً من الأفكار الجيدة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير،

وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الإستجابات وسرعة صدورها وتقسم إلى:³

الطلاقة الفكرية: هي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.

الطلاقة اللفظية: وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة.

طلاقة التداعي: القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما.

الطلاقة التصورية: القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.

الفرع الثالث: المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف أي أن تكون الأفكار متنوعة في

جوهرها، وعدم التصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو الوقوف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول.

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2003، ص16.

² موسى أبو دلبوح، صفاء جرادات، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج 19، ع 3، جامعة ال البيت عمان الاردن، 2013، ص11.

³ المعاني أحمد اسماعيل وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، عمان.الأردن، دار وائل للنشر، 2011، ص:352.

الفرع الرابع: الأصالة: تمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع. وهي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف. وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. فهي عدم تكرار افكار الاخرين بل توليد افكار جديدة غير مالوفة. فالاصالة هي الافكار التي تتميز ب: ¹

الجددة (فكرة غير مسبوقة).

الطرافة(فكرة او مثيرة للدهشة).

الندرة (فكرة يندر التفكير فيها، ويندر وجودها).

تجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال، وجمع عناصر متباعدة).

الاصالة لا تشير الى كمية الاكار الابداعية، بل تعتمد على قيمة تلك الافكار ونوعيتها وجودتها.

الفرع الخامس: الإحتفاظ بالإتجاه والقدرة على مواصلته: حتى يتميز الفرد المبدع بالتركيز لفترات طويلة في مجال

اهتمامه، ويتميز بالمثابرة والنفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل المهادية ومعاينتها.

الفرع السادس: المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول

لها، في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. ²

المطلب الثاني: معوقات الإبداع الإداري

يواجه الإبداع الإداري صعوبة في تطبيقه نظراً لوجود عقبات ومجموعة من العوامل المؤثرة التي تحول دون تنفيذه

أو نجاحه وهي كما يلي:

الفرع الاول: معوقات شخصية:

✓ اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً وهذا يعود لعدم ثقته بنفسه وبقدراته وعدم محاولته اعتماد مبدأ التجربة

والخطأ في حل المشكلات.

✓ اهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والإكتفاء بدراسة قسمه أو تخصصه، وهذا من

محددات الإبداع، حيث يتطلب الإبداع الإلمام التام بتفاصيل العمل كافة وليس جزء منه.

¹ موسى أبو دليوح، صفاء جرادات، مرجع سابق، ص 11.

² سامرة أحمد مهدي، عمليات الإدارة المعرفية وأثرها على القدرات الإبداعية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 30،

2012، ص 267.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية

- ✓ انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأن لاقية له، وهذا يعود إلى عدم إيمان الإدارة بالأفراد العاملين لديها وبقدراتهم، وعدم تفعيل نظام الإتصال الصاعد واستخدام الأسلوب البيروقراطي في الإدارة.
- ✓ الخوف من تحمل المسؤولية وذلك بسبب عدم انتماء الفرد لمنظمتها، واعتقاده أنه غير ملزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوبة منه، وكذلك عدم تفعيل دور الجماعات في اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: معوقات تنظيمية:

من بين المعوقات التنظيمية مايلي:

- ✓ الرغبة في المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع ناشئ عن الإختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- ✓ الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة أن تتحملها.
- ✓ ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها و على طاعة وولاء المرؤوسين لهم.
- ✓ الخوف من فقدان السلطة، التخوف من اكتشاف الاخطاء والمحاسبة و السيطرة على الاخرين.
- ✓ الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات.

الفرع الثالث: معوقات اجتماعية وثقافية:

تعتبر الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات، عاملاً مهماً في غرس روح الابتكار والإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع يميل إلى الجمود رافضاً أي تغيير أو تحديث، بينما العادات والتقاليد التي تتبنى التغيير والتطوير تساهم في تنمية الإبداع.

المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع الإداري

يوجد اساليب و طرق عديدة لتنمية الإبداع الاداري نوجزها فيما يلي:

الفرع الأول: العصف الذهني

يعتبر العصف الذهني وسيلة من وسائل الإبداع . فهو عبارة عن حلقة نقاش أو طريقة للتداول، بواسطتها يحاول مجموعة من الناس البحث عن حل لمشكلة معينة بتجميع وتقييد كل الأفكار التلقائية من الأفراد. بحيث يتم توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار واختيار الأفكار الأفضل مع تقويم الأفكار المختارة تطور وتدمج مع بعضها البعض. و يعتمد العصف الذهني على 3 مبادئ أساسية وهي:¹

- ✓ تاجيل الاحكام المسبقة او منعها.
- ✓ تشجيع الافكار الشاذة والمغالية.
- ✓ تشييد البناء على افكار الاخرين.
- ✓ الكم مقدم على الكيف والنوع.

كما ان هناك مجموعة من المراحل التي لا بد من احترامها حتى تنجح جلسة العصف الذهني، نذكرها فيما يلي:²

- ✓ تحديد المشكلة بشكل جيد وواضح وواضح .
- ✓ وضع مدة محددة لجلسة العصف الذهني.
- ✓ تعيين شخص لكتابة كل الافكار كما هي.
- ✓ دعوة المشاركين جميعهم الى طرح افكارهم بحرية.
- ✓ اختيار الافكار الافضل عند نهاية الجلسة.
- ✓ تقويم الافكار المختارة.

الفرع الثاني: القائمة المعدة مسبقا

يعتبر Osborn أول من عرض هذه الطريقة كوسيلة لتوليد الأفكار الإبداعية، وهي تتخذ شكل قائمة من الأسئلة المعدة مسبقا يتم طرحها على الفرد مما يحفزها على خلق أفكار إبداعية جديدة. حيث ان مجموعة الاسئلة نابغة من الاسئلة الستة الرئيسية الاتية: لماذا؟، من؟، اين؟، متى؟، ما؟، كيف؟.

¹ سيد عليوه، تنمية المهارات الفكرية و الإبداعية، مكتبة جزيرة الورد المنصورة، مصر، 2012، ص33.

² بلال خلف السكرانة، الابداع الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2011، صص(275-276).

الفرع الثالث: التحليل المورفولوجي

تعتمد هذه الطريقة على تحليل المشكلة المطروحة وبيان مختلف أبعادها، ثم يتم تحليل كل بعد وبيان متغيراته الجزئية بهدف خلق توليفة جديدة من العناصر الجزئية يمكن أن تخلق حل إبداعي للمشكلة محل الدراسة، عادة ما تكون غالبية الحلول مستحيلة هذا ما يدفع إلى تقييم هذه الأخيرة ومن ثم اختيار الحل العملي القابل للتنفيذ على أرض الواقع.

الفرع الرابع: التوفيق بين الشتات

عادة ما تستخدم هذه الطريقة في حل المشاكل التي تواجه الإدارة العليا، بحيث يقوم القائد بعرض المشكلة على مجموعة من الأفراد ويفتح لهم المجال للتعبير عن أفكارهم بمختلف الوسائل (التمثيل، توظيف الرموز، تقمص الشخصيات) ثم تبدأ مرحلة تقييم هذه الأفكار استناداً إلى معايير موضوعية كالجودة، الأصالة، إمكانية التنفيذ ... حتى يتم اختيار الحل الإبداعي للمشكلة¹.

الفرع الخامس: أسلوب Delphi

تقوم هذه العملية على منسق ومجموعة من الخبراء، بحيث يتم طرح مشكلة عليهم ثم يستلم المنسق إجاباتهم منفردة. فيدرس مدى الاتفاق والاختلاف بين ردودهم، ثم يقوم بإعداد ملخص عن النتائج التي توصل إليها كل خبير. ويرسلها إلى خبير آخر ثم يرى مدى تفاعل هذا الأخير مع الملخص ومدى تأثيره على رأيه. يكرر المنسق هذه العملية حتى يصل إلى درجة الثبات النسبي في الإجابات ثم يبدأ في حل المشكلة استناداً على هذه الإجابات².

لا بد من الإشارة إلى أنه لا يوجد أي تواصل مباشر بين الخبراء، فالمنسق هو من يقوم بدور الوساطة، لكن دون أن يكشف عن شخصية أي أحد من هؤلاء.

¹ سيد عليوه، مرجع سابق، ص 33 .

² طلال نصير و نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة البليدة، للفترة 18-19 ماي 2011.

الفرع السادس: أسلوب المجموعة الإسمية

يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب Delphi في كون أن أفرادهم يعرفون بعضهم ويلتقون مباشرة ويتواصلون

فيما بينهم دون تدخل أي وسيط وتمر هذه الطريقة بالمراحل التالية:¹

- ✓ يتم عقد اجتماع لطرح المشكلة محل الدراسة.
- ✓ يسجل كل عضو الحل الذي يقترحه للمشكلة في صمت.
- ✓ يقوم كل عضو بعرض فكرته على الجماعة دون أي نقاش من أي طرف.
- ✓ يرتب كل فرد الأفكار المطروحة ثم يتم التصويت عليها حسب الأولوية.
- ✓ يتم اختيار الفكرة التي نالت إعجاب الأغلبية وحصلت على المرتبة الأولى.

بالإضافة إلى الأساليب المذكورة نجد طريقة العلاقات التي تعتمد على بناء العلاقات بين شيعين مختلفين، وكذا

أسلوب صندوق المقترحات الذي يمكن المؤسسة من الاطلاع على اقتراحات العمال وأفكارهم.

¹ سيد عليوه، مرجع سابق، ص 34.

المبحث الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري

تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال القيم، المعتقدات، والأفكار التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات و التعامل مع القرارات، وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية. وبما أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم، فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والابداعي داخل المنظمات التي يعملون بها. ولإبراز دور الثقافة التنظيمية في رفع مستوى درجات الإبداع الإداري نتناول في هذا المبحث: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وكذا الثقافة التنظيمية الإبداعية بالإبداع الإداري.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية الإبداعية

يمكن النظر للثقافة التنظيمية الإبداعية على أنها تلك الثقافة التي تدعم وتعزز توجهات المؤسسة التجددية والتطويرية، وذلك من خلال إحداث التغييرات اللازمة في القيم السلوكية والممارسات والتوقعات بالاعتماد على التغييرات التي يتم إحداثها في طريقة تفكير العاملين.

الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية

يمكن تلخيص خصائصها في الآتي:¹

الإنفتاح openness: حيث ينبغي على جميع أفراد المؤسسة التعبير عن أفكارهم دون تردد، بغض النظر

عن مستوياتهم التنظيمية، حيث يتم تشجيعهم على التعبير عن أفكارهم بكل حرية، فالأفراد ضمن هذه الثقافة التنظيمية يتمتعون بالخيال الواسع والأداء الأفضل والمرونة والاستعداد لتقبل الأفكار الجديدة والتعبير عن أفكارهم ومواقفهم تبعاً للموقف.

✓ **التعاون collaboration:** حيث يحرص أفراد المؤسسة على مساعدة بعضهم البعض، وتسود روح الفريق

وتماسك الجماعة.

¹ Kalyani Muna, Innovative Culture, An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario, International Journal of Business Administration Vol 02 N 04, Utkal University, India, 21/11/2011, pp 86-87.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية

✓ **الثقة trust** : فالثقافة التنظيمية الإبداعية مبنية على الثقة والجدارة، حيث يتم التصرف على أساس تعليمات

شفهية دون الحاجة إلى انتظار الحصول على تعليمات مكتوبة، والاعتقاد أن الأفراد العاملين يتصرفون بطريقة صحيحة وسليمة.

✓ **الأصالة authenticity** : فالأفراد العاملين في المؤسسة يتصرفون بجدية، ويبدلون كل جهودهم لتنفيذ ما

حدد لهم من مهام.

✓ **الإستباقية proactive** : فالثقافة التنظيمية الاستباقية تشجع الجميع على اتخاذ المبادرة والقيام بالعمل بطرق

جديدة، وادخال التغييرات اللازمة والمستمرة لإحداث التوافق بين المؤسسة وبيئتها، ففي هذه الثقافة التنظيمية يتم استباق الأحداث والشروع في أحداث الإجراءات اللازمة للحفاظ على المؤسسة .

✓ **الحكم الذاتي autonomy** : فالأفراد العاملين يشاركون في اتخاذ القرارات المتعملة بالعمل وسيطرون عليها،

فهناك حرية واستقلالية في تنظيم العمل وتحديد الإجراءات اللازمة لأدائه، حيث يتم اتخاذ القرارات دون الاعتماد على تعليمات مفصلة وصارمة وهذا ما يؤدي إلى شعور العاملين بالمسؤولية عن الأعمال التي يؤديها.

✓ **المواجهة confrontation** : وفق الثقافة التنظيمية الإبداعية يتم تشخيص المشاكل ومواجهتها، وحلها

بصورة جماعية أو فردية ويتم التعامل مع المشاكل والأخطاء والمواقف الصعبة كفرصة للتعلم، فالأفراد العاملين لديهم الشعور بالرضا عن العمل والانتماء، ويتم التشجيع على المشاركة ومناقشة القضايا التي تهم المؤسسة دون خوف من الانتقاد من طرف الآخرين.

✓ **التجريب experimentation** : حيث يتم تجريب الأفكار والطرق الجديدة لأداء الأعمال المقدمة من

طرف العاملين وتشجيعهم على تحسين المنتج أو الخدمة ومكافأة العاملين على هذه الأفكار الجديدة التي يقدمونها بغض النظر على نجاحهم أو فشلهم، فلا يمكن تحقيق النجاح والتطور دون وجود المحاولة والتجريب.

إن خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية والتي تلخص في المصطلح OCTAPACE حيث يمثل كل حرف

خاصية من الخصائص السابقة الذكر، هي خصائص متصلة مع بعضها البعض ومتسلسلة موجهة نحو الإبداع، وعندما يتم تقاسم هذه الخصائص بشكل واسع في المؤسسة يمكن الحصول على الثقافة التنظيمية الإبداعية، حيث يقوم العمل على التحدي ضمن بيئة مفتوحة يسودها الاحترام والثقة، وتعتبر الأخطاء فيها أساسا للتعلم.

الفرع الثاني: خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية الإبداعية

إن الثقافة التنظيمية الإبداعية تعتبر إستراتيجية حيوية لبقاء و نمو المؤسسة، فالمؤسسات اليوم بحاجة إلى إضافة الطابع المؤسسي على عملية الإبداع من خلال خلق ثقافة تنظيمية حيث يمثل التفكير الإبداعي عنصر مهم ضمن قيمها وافترضاها واجراءاتها.

إن بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية يعني الاهتمام بعناصر الاختيار والبحث والمكافأة والبقاء، ويتطلب بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية التأكيد على العناصر التالية:¹

- ✓ غرس الالتزام في الفلسفة العامة والأهداف.
- ✓ مكافأة الجدارة(الكفاءة)وتطوير ومكافأة العاملين المتميزين.
- ✓ المحافظة على التماسك من خلال دعم الالتزام عن طريق جذب وتطوير وابقاء الفرد الكفؤ والتمسك به.

الفرع الثالث: سمات الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري

ويمكن أن تتسم الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع بالسمات التالية:²

- ✓ توقع الإبداع: يجب اشعار العاملين بأن المنظمة تريد منهم أن يبدعوا في عملهم، مع اتاحة الفرص لهم للمشاركة بأفكارهم وآرائهم القيمة في تطوير وتحسين طرق الأداء، لأن ذلك ينمي الرغبة في الإبداع لدى العاملين.
- ✓ توقع وتحمل حالات الفشل و الاخفاق: يمكن ان ينتج عن عدم القدرة على تطبيق الافكار المبدعة بالشكل الصحيح بعض الفشل والإخفاق في تحقيق الهدف، مما يترتب عليه إحجام العاملين عن تطبيق الأفكار الجديدة، وهذا يتطلب تدخل الادارة لتشجيعهم على الاستمرار و حثهم على عدم التوقف للخوف من الفشل.
- ✓ تشجيع حب الاستطلاع: يؤدي تشجيع حب الاستطلاع الى الحد من التأثير السلبي لبعض الافتراضات التي تحد من الإبداع.

- ✓ مواجهة المشكلات كتحديات: الادارة المبدعة هي التي تنظر الى كل مشكلة كتحدي وفرصة للابتكار و التجديد للتغلب على الصعوبات. عن طريق اداء العمل بطرق جديدة لتلافي السلبيات وتدعم الايجابيات.

¹ بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العام، مجلة الباحث الاقتصادي الدولية، العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة، الجزائر، عدد 06، ص 83.

² مصمودي زين الدين، باشا فاتن، ابعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع مداخلة باليوم دراسي حول الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية-دراسة الواقع والافاق، كلية العلوم السانسة والاجتماعية، بسكرة الجزائر، 26فيفري 2015.

✓ توفير برامج تدريبية على الإبداع: يتطلب تنمية الإبداع تدريب الأفراد على ذلك، لتعليم الأفراد كيفية تحريك واستثمار طاقاتهم الإبداعية.

✓ دعم الإبداع: يجب على الإدارة التي تسعى لتحقيق الإبداع في منظماتها، تزويد العاملين بجميع الأدوات والتقنيات والوسائل المادية والمعنوية التي تساعد على الإبداع. سواء في عناصر البيئة المادية المشجعة على الإبداع أو المناخ التنظيمي الملائم لذلك.

✓ مكافأة المبدعين: إن مكافأة المبدعين ماديا ومعنويا على أفكارهم الإبداعية تحفزهم على مزيد من الإبداع وتحفز غيرهم على أن يحدو حدوهم.

إذن فعلى الثقافة التنظيمية أن تهيء بيئة داخلية ملائمة للتفكير الإبداعي الذي يتسم بوجود رسالة محددة للمنظمة واستراتيجية أو خطة دقيقة تترجم هذه الرسالة وقيم واضحة ومشجعة للعملية الإبداعية مع الحرص على اللامركزية في اتخاذ القرارات والمرونة ونبذ المنهج البيروقراطي كأسلوب في المنظمة.

المطلب الثاني: العلاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية والابداع الاداري

ان توضيح العلاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، يتيح للمنظمات والمؤسسات اتباع اساليب ومناهج، تنمي وتقوي الثقافة التنظيمية وتبنيها بقوة من طرف الافراد. مما يؤدي الى رفع مستوى درجات الابداع الاداري.

الفرع الاول: العلاقة بين القيم التنظيمية والابداع الاداري

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب او غير مرغوب، جيد او غير جيد، مهم او غير مهم... الخ، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان او بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بادارة الوقت، واحترام الاخرين.¹

فالمنظمات لا تكتفي بتشكيل ثقافات تنظيمية تبني على القيم التي تحقق الفعالية فقط، انما تسعى لزيادة التوافق والتشارك بين الموظفين والمديرين حول هذه القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية وتجانس سلوك العاملين وذلك لان القيم التنظيمية تحدد نمط العلاقات بين الافراد، وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية، تؤثر على الرضا عن التنظيم

¹ محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سابق، ص 24.

وبالتالي زليخة دافعية العاملين في العمل، وتحسين ادائهم و الإبداع فيه، فالاجماع الواسع على القيم، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من اخلاص العاملين وولائهم بالمنظمة.¹

وبالتالي على المنظمة ان تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية. وصياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب تؤصل الإبداع في كل نشاطات المنظمة.² والعمل على اتاحة الفرصة للعاملين بالتمركز نحو الإبداع، مما يعزز بدرجة عالية الوصول الى ما وصلت اليه المنظمات الادارية الناجحة، بايجاد استراتيجية تعمل على بلورة ثقافة ابداعية تتبنى قيم تنظيمية تساهم في تطوير الاداء الاداري المبدع.³

الفرع الثاني: العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والابداع الاداري

المعتقدات التنظيمية هي افكار مشتركة بين العاملين قي بيئة واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لانها تتعلق بأنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة ومن هذه المعتقدات اهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وهذه المعتقدات تساهم في تحسين اداء الفرد داخل المنظمة.

على المنظمات ان تبني مجموعة من المعتقدات التي تنمي الافكار والاتجاهات الابداعية وصياغتها وترجمتها في نظم وأساليب تؤصل الإبداع في كل نشاطات المنظمة.

الفرع الثالث: العلاقة بين الاعراف التنظيمية والابداع الاداري

الاعراف التنظيمية هي ما يتم التعارف عليه داخل اي منظمة دون الحاجة لكتابة تلك الاعراف، حيث تسود و يلتزم بها الجميع وان لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى انها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار انها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل.

¹ عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم، جامعة قسنطينة، 2010، ص 64.

² منور أوسرير، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة داخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع ودوره في رفع في الرفع من اداء المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر. لفترة 18-19 ماي 2011.

³ محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سابق، ص 35.

تعتبر الاعراف معايير شرتق منها قواعد السلوك التي ي لترم بها العاملون بالمنظمة، بال شكل الذي يكفل تحقيق اهدافها، فعندما تكون هذه المعايير واضحة ومحددة، فهي تسهم بدورها في توفير المناخ الملائم لاداء المهام الوظيفية، ويؤدي العاملون المهام طبقا للمعايير والمقاييس المعتمدة، وهذا بدوره يساهم في تنمية وتطوير اداء المنظمة.¹

الفرع الرابع: العلاقة بين التوقعات التنظيمية والابداع الاداري

تمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعها الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل، توفير نظام اجور وحوافز ومكافآت نظير الجهود المبذول وهذه الاخيرة تعتبر من اهم المؤشرات المشجعة على الاداء المتميز، لان توفير هذه التوقعات بالمنظمة سيحسن من اداء العاملين ويرفع من الانتاجية. حيث تعكس الثقافة التنظيمية الافتراضات الاساسية التي توجه السلوك لدى الافراد، كما تحدد الافتراضات غالبا درجة التزام الافراد باهداف المنظمة، وللحصول على التزام الافراد بالابداع يحتاج القادة ان يدركو ان قيم الفرد يجب ان تكون متوائمة مع القواعد السلوكية المرتبطة بثقافة المنظمة، أي ان التنقيذ الناجح للعمل يتطلب ان يكون الافراد مستعدين لان يستجيبوا للتغيير عند الحاجة.²

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين 2008، ص 160.

² روي ألان ترجمة الرشيد عادل محمود ، الدكاء الإبداعي الإمكانات والقدرات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 198.

خلاصة الفصل

إن الإبداع عملية أساسية في التنمية والتقدم ، وتوجيه العناية للشخص المبدع الذي يعطينا أفكارا جديدة ومتنوعة لحل المشكلات التي تعترضنا، كما يجب على المنظمة أو توفر المناخ الإداري التنظيمي الإبداعي الملائم والمشجع لأفرادها على العمل الإبداعي ولقد اهتمت التنظيمات الحديثة بإدخال التقنية الحديثة المتطورة في أعمالها، وفي بحث الجوانب المختلفة في العملية الإبداعية من صفات المبدعين إلى معوقات الإبداع انتهاء بالعوامل التي تنمي روح الإبداع رغبة منها في استقطاب وتهيئة الظروف الملائمة لخلق جو الإبداع بين أعضاء التنظيم، مما ينعكس على هذه التنظيمات و يجعلها تمتاز بجودة عالية في أدواتها وقدراتها على مواجهة المتغيرات المحيطة بها.

ونخلص إلى التأكيد على ضرورة توافر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع الإبداع، وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الإبداعي التي ينبغي ان تؤكد قيمها على الثقة في الافراد والمرونة ونبد المنهج البيروقراطي كأسلوب للعمل، وتسهيل عملية نقل الافكار الإبداعية، مع ضرورة وجود الاجراءات الملائمة لإدارة الإبداع وتطويره في اطار الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع

الإداري بالمراقبة المالية في ولاية بسكرة

المبحث الأول: تقديم المراقبة المالية لولاية بسكرة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة و تفسير النتائج

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

بعد الاحاطة النظرية لتغيرتي الدراسة والمتعلقة باثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية للمراقبة المالية في ولاية بسكرة، الوقوف على مستوى الثقافة التنظيمية، من خلال تصورات موظفي المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة، ومدى أثرها في الابداع الاداري بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المصلحة، ومن ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرتي الدراسة، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل، المبحث الأول يتعلق بتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى منهجية الدراسة المستخدمة، لنصل في المبحث الثالث إلى تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم للمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

المطلب الأول: نشأة المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة وتعريفها.

اولا: نشأة المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة وتعريفها

بعد الإستقلال وجدت الدولة الجزائرية نفسها أمام فراغ تشريعي و بشري عند إنطلاق السنة المالية بعد مغادرة الموظفين الفرنسيين و إنعدام قانون وطني، وهذا ما كان سببا في مواصلة العمل بالمرسوم الفرنسي رقم (1413/50) ملأ الفراغ القانوني في مجال تطبيق الرقابة المالية السابقة.

و إنطلاقا من سنة 1968 تم إخضاع المراقبين الماليين إلى وزير المالية من حيث التعيين و الإشراف عن طريق وضع القانون الأساسي الخاص بهم¹، و في سنة 1969 أصبحت مهام مصلحة المراقبة المالية لدى الجزائر تحت إشراف المديرية العامة للميزانية التابعة لوزارة المالية و التخطيط، ثم فرض القانون رقم 09/79 المؤرخ في 1979/12/31 الرقابة المالية السابقة على ميزانية الولاية بنفس كيفية ميزانية الدولة²، وهذا ما أعتبر بشهادة ميلاد الرقابة المالية المحلية في الجزائر.

و إستمر الأمر إلى غاية 1992، حيث صدر المرسوم التنفيذي رقم 414/92 المعدل و المتمم بالمرسوم رقم 374/09 والمتعلق بالرقابة السابقة على النفقات الملتزم بها. وهو ما دفع المديرية العامة للميزانية إلى تقسيم مصالحتها الخارجية إلى (7) مديريات جهوية للميزانية و حددت مقراتها بكل من (الجزائر، وهران، الشلف، سطيف، عنابة،

¹ المرسوم رقم 238/68 المؤرخ في 30 ماي 1968 المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالمراقبين الماليين العامين للمالية.

² المادة 26 من القانون رقم 09/79 المؤرخ في 31 ديسمبر 1979 المتضمن قانون المالية لسنة 1980.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

ورقلة، بشار) و كذا إنشاء مصالح الرقابة المالية في كل الولايات تحت إشراف مراقب مالي بوجود مراقب مالي مساعد مع ذكر عدد المكاتب المقررة بالمصلحة وذلك بناء على القرار الوزاري بتاريخ 1992/08/25، و منذ ذلك الوقت أصبحت مصلحة المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة المصلحة المسؤولة على الرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها لمختلف المؤسسات والادارات العمومية في الولاية، حيث تلتزم بتقديم تقارير مالية و رقابية للمديرية الجهوية للميزانية بورقلة، والتي تعد السلطة الوصية عليها و التي بدورها تحول هذه التقارير الى المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية.

الفرع الثاني : تعريف المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

يمكن تعريف المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة على انها مصلحة ادارية رقابية تختص بالرقابة المسبقة للنفقات التي يلتزم بها لمختلف المؤسسات والادارات العمومية في الولاية تعمل تحت وصاية المديرية الجهوية للميزانية بورقلة جسدت فعليا خلال 1992.

✓ تضم المصلحة 62 موظفا من بينهم 7 موظفين يشغلون مناصب عليا و 50 موظف دائم و 05 عمال متعاقدين¹.

✓ عنوانها: منطقة التجهيزات مقابل عيادة النخيل بسكرة.

✓ لم يتم انشاء موقع الكتروني للمصلحة لحد الان.

✓ البريد الالكتروني cf biskra@hotmail.com

تعتبر مصلحة المراقبة المالية من الأجهزة الرقابية التي تعطي تقارير المتعلقة بالتصرف في الأموال، ومن البديهي بأن تتم

عملية المراجعة والرقابة في هذه المصلحة على النفقات، ولكونها تعني هنا الموافقة مقدما على تقدير الإيرادات وتوزيعها على بنود النفقات، تقوم على منع وقوع الأخطاء والمخالفات المالية في أكثر الأحيان، حيث تقوم بالمساعدة على الدقة في تطبيق وتنفيذ القوانين واللوائح والتعليمات المالية، وكذلك للمصلحة آثار سريعة على الرقابة قبل وقوع الحدث المالي، ويعتبر هذا من أهم مميزات الرقابة الناجحة وتسهم على تخفيف المسؤولية الملقاة على عاتق رجال الإدارة القائمون بالتنفيذ، وذلك لتحقيقهم من مشروعية وسلامة التصرف قبل البدء فيه كالامر بالصرف والحاسب العمومي.

¹ مقابلة مع المراقب المالي لولاية بسكرة، بتاريخ 20-05-2019.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمصلحة المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

يشير الهيكل التنظيمي - انظر الملحق رقم (01)- ان مصلحة المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة تتكون من مكتبين تحت سلطة المراقب المالي الذي يساعده ثلاثة 03 مراقبين ماليين مساعدين.¹ تأتي على تقديم وتعريف كل فرع من الهيكل التنظيمي وكذلك مهام كل واحد منها كالتالي.

الفرع الأول: المراقب المالي

هو موظف تابع لوزارة المالية ويتم تعيينه بقرار من الوزير المكلف بالميزانية، يشرف على إدارة مصلحة المراقبة المالية تحت سلطة المدير العام للميزانية بمساعدة مراقبين ماليين مساعدين له يعينون بموجب قرار وزاري يمضيه وزير المالية، ورقابة المراقب المالي هي رقابة شرعية وليست مراقبة ملائمة إذ أنها تقوم على رقابة شرعية النفقة². حيث نوجز مهامه في:³

- ✓ المراقب المالي مسؤول عن تسيير مصلحة المراقبة المالية.
- ✓ مراقبة مشروعية عمليات تنفيذ النفقات العمومية، ومطابقتها للأنظمة والقوانين المعمول بها.
- ✓ تمثيل الوزير المكلف بالمالية لدى لجان الصفقات العمومية، ومجالس التوجيه والمجالس الإدارية للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- ✓ اعداد تقارير سنوية عن النشاطات وعروض الاحوال الدورية الوافية للوزير المكلف بالمالية.
- ✓ اعداد تقرير سنوي حول نشاط المراقبة المالية.

يتم تعيين المراقب المالي بقرار من الوزير المكلف بالمالية، زيادة على الشروط المذكورة، يخصص التعيين في منصب مراقب مالي للموظفين الحائزين على الاقل شهادة ليسانس في التعليم العالي او شهادة معادلة لها.

الفرع الثاني: الامانة

تعد همزة وصل بين المراقب المالي و المراقبين المساعدين، وباقي المكاتب والفروع.

¹ المادة 05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جويلية 2012 المحدد لعدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين، وتنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب وفروع.

² المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 381/11 المؤرخ في 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية.

³ المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 381/11 المؤرخ في 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

الفرع الثالث: المراقب المالي المساعد

تضم المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة ثلاثة مراقبين ماليين مساعدين ، والمراقب المالي المساعد حيث يتم تعيينه بقرار من الوزير المكلف بالميزانية، يعمل تحت سلطة المراقب المالي ، ويكلف بمالي:

- ✓ مساعدة المراقب المالي في ممارسة مهامه، في حدود المهام المسندة اليه.
- ✓ إعداد تقرير للمراقب المالي عن نشاطه وظروف ممارسة صلاحيات المسندة إليه.
- ✓ إنابة المراقب المالي في حالة غيابه أو حصول مانع له،

كما يمارس المراقب المالي المساعد بالإضافة إلى المهام المكلف بها قانونا، المهام يحددها له المراقب المالي بموجب مقرر، بعد مصادقة المدير العام للميزانية عندما يتعلق الأمر بمصالح الرقابة المالية لدى الولاية غير أنه لا يمكن للمراقب المالي المساعد القيام بـ : الرفض النهائي، الإشعار، التقرير المفصل.

● شروط إنابة المراقب المالي

- ✓ في حالة الغياب الغير المتوقع للمراقب المالي أو حدوث مانع للمراقب المالي، تمارس صلاحيات هذا الأخير، من طرف المراقب المالي المساعد، يعين مسبقا بصفته نائبا عنه، باقتراح من المراقب المالي وبموجب مقرر صادر عن المدير الجهوي للميزانية عندما يتعلق الأمر بمصالح المراقبة المالية لدى الولاية.
- ✓ في حالة الشغور المؤقت لمنصب المراقب المالي.
- ✓ في حالة الغياب المتوقع للمراقب المالي و باقتراح من هذا الأخير.

- كما يمارس المراقب المالي المساعد جميع الصلاحيات المخولة للمراقب المالي، طيلة فترة النيابة. كما يتم تعيين المراقبين الماليين المساعدين بقرار من الوزير المكلف بالمالية.

الفرع الرابع: مكتب محاسبة الالتزامات و التحليل والتخليص.

ويكلف على الخصوص بما يأتي:¹

- ✓ مسك محاسبة الالتزامات بالنفقات باستثناء عمليات التجهيز العمومي .

¹ المادة 05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جويلية 2012 احدد لعدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين، وتنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب وفروع.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

- ✓ مسك محاسبة التعداد الميزانياتي .
- ✓ تشكيل رصيد وثائقي متعلق بالمالية العمومية والوظيفة العمومية .
- ✓ إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية المتعلقة بالالتزامات بالنفقات والتعداد الميزانياتي .
- ✓ إعداد التقرير والوضعيات المنصوص عليها، لا سيما في المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 414-92 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق لـ 14 نوفمبر سنة 1992، المعدل والمتمم .
- ✓ تشكيل قواعد بيانات إحصائية.
- ✓ تحليل وتخليص الوضعيات الإحصائية التي تقدمها المصلحة .
- ✓ جمع التقارير التي تعدها المكاتب الأخرى للمصلحة .
- ✓ المساهمة في تنفيذ المخطط التوجيهي للإعلام الآلي للمديرية العامة للميزانية، على مستوى المصلحة
- ✓ حفظ وتسيير أرشيف المصلحة .
- ينظم مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتخليص من ثلاثة فروع وهي:
 - ✓ فرع محاسبة الالتزامات بالنفقات والتعداد الميزانياتي .
 - ✓ فرع الإحصائيات والتحليل والتخليص الميزانياتي
 - ✓ فرع الإعلام والشبكات وتسيير الأرشيف .
- الفرع الخامس: مكتب الصفقات العمومية وعمليات التحضير
 - يكلف على الخصوص بما يأتي :¹
 - ✓ دراسة مشاريع دفاتر شروط المناقصات أو التراضي التي يكون فيها المراقب المالي أو ممثله مقرا و/ أو عضوا في لجنة الصفقات .
 - ✓ دراسة مشاريع الصفقات العمومية والملاحق التي يكون فيها المراقب المالي أو ممثله مقرا و/ أو عضوا في لجنة الصفقات
 - ✓ إعداد التقارير التقديمية والتحليلية المتعلقة بمشاريع العقود التي تمت دراستها

¹ المادة 05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جويلية 2012 المحدد لعدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين، وتنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب وفروع.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

- ✓ التكفل برخص البرامج والتعديلات التي طرأت عليها .
 - ✓ الرقابة السابقة لمشاريع الالتزام بالنفقات التي يتكفل بها المكتب .
 - ✓ مسك محاسبة الالتزامات بالنفقات التي يتكفل بها المكتب .
 - ✓ إعداد مذكرات الرفض.
 - ✓ مسك سجلات تدوين التأشير والرفض.
 - ✓ دراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات العمومية والملاحق التي لا تدخل ضمن اختصاص لجان الصفقات .
 - ✓ تحضير الإشعارات المبينة للنقائص الملاحظة في الصفقات العمومية والملاحق المؤشر عليها من طرف لجان الصفقات العمومية المؤهلة .
 - ✓ متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض التأشير و/ أو التواضي .
 - ✓ إعداد تحاليل دورية متعلقة بالصفقات العمومية .
 - ✓ تشكيل رصيد وثائقي متعلق بالصفقات العمومية .
 - ✓ وضع تحت تصرف مكتب محتسبة الالتزامات والتحليل والتخليص عناصر المعلومات المطلوبة .
 - ✓ متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض و/ أو التواضي .
 - ✓ إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية المتعلقة بالالتزامات بالنفقات التي يتكفل بها المكتب .
- ينظم مكتب الصفقات العمومية وعمليات التجهيز في ثلاثة فروع، على النحو الآتي :¹
- ✓ فرع الصفقات العمومية
 - ✓ فرع الرقابة السابقة ومحاسبة الالتزامات بنفقات عمليات التجهيز .
 - ✓ فرع الوثائق وإحصائيات نفقات الاستثمار والصفقات العمومية .

¹ المادة 05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جويلية 2012 المحدد لعدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين، وتنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب وفروع.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، عينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري في المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

المطلب الأول: أداة البحث، عينة الدراسة.

1 مصادر جمع بيانات الدراسة:

بهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول على البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

1-1 البيانات الأولية: هي البيانات التي يقوم الطالب بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والمثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية.

وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V20 (statistical package for social sciences)، باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

1-2 البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات وأوراق البحث المقدمة في المنتديات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

2 أداة البحث:

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الإستبانة من قسمين:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

2-1 القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

2-2 القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

أ المحور الأول: ويتمثل في متغيرة "الثقافة التنظيمية"، حيث شملت 21 عبارة إجمالية للمتغير المستقل موزعة على 04 أبعاد وهي:

✓ القيم التنظيمية

✓ المعتقدات التنظيمية

✓ الاعراف التنظيمية

✓ التوقعات التنظيمية

ب المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع "الإبداع الإداري"، حيث يتضمن (14) عبارة تهدف إلى التعرف

على الإبداع الإداري حسب تصورات موظفي المؤسسة.

وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 3) حسب سلم ليكرت الثلاثي (غير موافق، موافق، محايد)، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (3) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

3- عينة الدراسة:

شملت الدراسة جميع الموظفين الإداريين بالمصلحة والبالغ عددهم 57 موظف. وقمنا بدراسة هذه العينة حيث قمنا بتوزيع 57 استمارة، وقد تم استرجاع منها 54 استمارة، وبعد الاطلاع عليها والتدقيق فيها كان عدد الاستمارات القابلة للتحليل 50 استمارة أي مايشكل نسبة 87.7% من حجم عينة الدراسة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة.

1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V20*. من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما يلي:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

- مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار: (Analysis of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) وذلك لاختبار أثر المتغيرة المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبنى ومدى تأثيرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية حسب نظرة وتصورات عينة البحث.
- اختبار كولومجروف - سميروف: (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

2- صدق وثبات الاستبانة:

2-1. صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت

لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

أ. صدق المحتوى:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

ب. صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,963) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث (كلها أكبر من 0.85)، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فبلغ معامل الصدق 0.960 بالنسبة للثقافة التنظيمية، أما الإبداع الإداري فبلغ معامل الصدق 0.893، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (01): معاملات الثبات والصدق.

المتغيرات و أبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	21	0.922	0.960
الإبداع الإداري	14	0.799	0.893
الاستبانة ككل	35	0.929	0.963

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

2 2 ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.929) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، فبلغ ما قيمته 0.922 بالنسبة للثقافة التنظيمية، أما بالنسبة للإبداع الإداري فبلغ 0.799، وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	%52
	أنثى	24	%48
	المجموع	50	%100
العمر	أقل من 30 سنة	16	%32
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	%44
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	07	%14
	50 سنة فأكثر	05	%10
	المجموع	50	%100
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	06	%12
	شهادة دراسات تطبيقية جامعية	05	%10
	شهادة ليسانس	22	%44
	شهادة ماستر	09	%18
	شهادة مهندس	04	%08

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

04	%08	شهادة دراسات عليا	
50	%100	المجموع	
12	%24	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
24	%48	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
10	%20	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
04	%08	15 سنة فأكثر	
50	%100	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

- من حيث الجنس: هناك تقارب بين نسبة الذكور والتي بلغت (52%) ونسبة الاناث والتي بلغت (48%) وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة الوظائف الإدارية التي تستقطب الجنسين على حد سواء.
- من حيث السن: نجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (44%) تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (32%) وهذا ما يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الشباب، وأن المؤسسة تتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة في مقابل حركية الأفراد داخل المؤسسة وهذا نتيجة احالة بعض الموظفين على التقاعد، وبالتالي بث دماء جديدة، في حين بلغت نسبة المبحوثين لباقي الفئات الأخرى (24%)، وهو ما يعكس توازن نسبي في معدل العمر بالنسبة للأفراد في المؤسسة.
- بالنسبة للمؤهل العلمي: كانت النسبة الأكبر لحملة كلا من شهادة ليسانس وشهادة ماستر بنسبة (44%)، و(18%) على الترتيب وهذا ما يماشى مع طبيعة مهام عينة الدراسة التي تتعلق بالرقابة القبلية للنفقات المتتزم بها للدولة والتي تتطلب مؤهل علمي مرتفع، أما النسبة المتبقية ترتبط بحاملي شهادة الدراسات التطبيقية والمهندسين وشهادة دراسات عليا وكذا شهادة البكالوريا فأقل والذين لهم خبرة وأقدمية في المصلحة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

• سنوات الخبرة: نجد أن (48%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات نسبتهم (24%)، أما الذين تتراوح خبرتهم (من 10 إلى 15 سنة) نسبتهم (20%)، والذين تجاوزت خبرتهم 15 سنة نسبتهم (8%) وهذا ما يعكس توظيف الأفراد الجدد نتيجة الاستراتيجية التي انتهجتها الدولة بضرورة عقلنة النفقات العمومية عن طريق توسيع عملية الرقابة المسبقة للنفقات العمومية المنتزم بها وهذا منذ سنة 2007.

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولجروف- سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. الجدول (03): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف- سمرنوف).

المتغيرة التابعة	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية (sig.))
الابداع الاداري	0.824	0.506

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

2. نتائج تقييم متغيرات الدراسة:

1-2. تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو الثقافة التنظيمية:

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الثلاثي "1-3")، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1- أقل من 1.667) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (1.667- أقل من 2.334) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (2.334 الى 3) دالا على مستوى "مرتفع"، وهذا من أجل الوصول إلى الإجابة عن التساؤل الآتي:

◀ ما مستوى الثقافة التنظيمية في المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة حسب تصورات موظفيها ؟

للإجابة على هذا التساؤل سنقف على تصورات الموظفين ونظرهم للثقافة التنظيمية، من خلال التطرق إلى تصوراتهم نحو: أبعادها والمثلة في . القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية.

رقم الفقرة	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	القيم التنظيمية	2.19	0.688	4	متوسط
1	تنظر الإدارة إلى الموظف كمورد هام له قيمة	2.38	0.901	2	مرتفع
2	توافق قيمك مع القيم التنظيمية للإدارة	2.46	0.788	1	مرتفع
3	تهتم الإدارة بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرار	2.08	0.944	4	متوسط
4	يلتزم الموظفون بأوقات العمل بصرامة	2.02	0.958	6	متوسط
5	يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة	2.20	0.969	3	متوسط
6	تعمل الإدارة على تشجيع الموظفين المميزين	2.04	0.944	5	متوسط
	المعتقدات التنظيمية	2.35	0.653	3	مرتفع

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

متوسط	4	0.895	2.12	تسود الموظفين معايير تشجع على التحدي والمخاطرة	7
مرتفع	1	0.789	2.50	يرى الموظف بوضوح علاقة عمله بأهداف الإدارة	8
متوسط	3	0.891	2.32	يولي الأفراد أهمية بالغة للإخلاص وإتقان العمل	9
مرتفع	2	0.814	2.48	يؤمن الموظفون بأهمية العمل الجماعي في تحسين الأداء	10
مرتفع	2	0.590	2.38	الاعراف التنظيمية	
مرتفع	3	0.810	2.42	تساعد الأعراف السائدة على زيادة التعاون بين العاملين	11
مرتفع	1	0.753	2.62	يتشاور الموظفون فيما بينهم لحل المشاكل الطارئة	12
مرتفع	2	0.839	2.52	يتابع ذوي الخبرة مرافقة الموظفين الجدد لتمكينهم أكثر في العمل	13
مرتفع	2	0.762	2.52	تسود الموظفين ثقافة التحدي والمثابرة لمواجهة الحالات الطارئة	14
متوسط	4	0.940	2.12	يعطي العاملون الأولوية لمصالح الإدارة على مصالحهم الخاصة	15
متوسط	5	0.944	2.08	تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم	16
مرتفع	1	0.450	2.55	التوقعات التنظيمية	
مرتفع	2	0.722	2.64	تحفيز الأفراد المتميزين يزيد من دافعية الفرد للعمل	17
مرتفع	1	0.633	2.74	الشفافية في إجراءات الترقية تزيد في الولاء التنظيمي	18
مرتفع	4	0.859	2.42	يبادر الأفراد ذاتيا بإتمام العمل حتى خارج أوقات العمل الرسمي	19

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

20	تتماشى ظروف العمل السائدة مع توقعات الموظفين	2.36	0.851	5	مرتفع
21	يفضل الموظفون عملية التدريب والتكوين خارج المنظمة	2.62	0.725	3	مرتفع
	الثقافة التنظيمية على نحو عام.	2.36	0.530		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

1) التوقعات التنظيمية: نلاحظ أن مجال " التوقعات التنظيمية " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.55) بانحراف معياري (0.450)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بقبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.36-2.74)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.530-0.859)، وهذا ما يفسر دور التوقعات التنظيمية في توفير الأمان الوظيفي للموظفين ، وكذا دراية اغلب الموظفين بالقوانين التي تحدد حقوقهم وواجباتهم، ما يجعل توقعاتهم في نفس سياق توقعات الإدارة.

2) الاعراف التنظيمية: نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد الاعراف التنظيمية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.38) بانحراف معياري (0.590)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.08-2.62)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.753-0.944)، وهذا ما يفسر بالتزام الموظفين على التعاون فيما بينهم ونرى من خلال اجابات المبحوثين حول العبارات (12 و13) والتي كانت متوسطاتها الحسابية على التوالي (2.62 و 2.52) ان الموظفين يتشاورون فيما بينهم لحل المشاكل الطارئة كما ان الموظفين ذوي الخبرة يقومون بمرافقة الجدد لتمكينهم اكثر بالعمل.

3) المعتقدات التنظيمية: جاء هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة المبحوثين إذ

بلغ المتوسط الحسابي عنه (2.355) بانحراف معياري (0.653)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول بين

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

متوسط و مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.12-2.50)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.789-0.895)، وهذا ما يفسر ان الموظفين يرون بوضوح علاقة عملهم باهداف الادارة، باعتبار اغلب مهام الادارية تركز على مراقبة مدى تطبيق النصوص القانونية من طرف المؤسسات والهيئات الخاضعة رقابيا للمصلحة. كما ان الموظفين يهتمون بالالتقان والاحلاص في عملهم.

4) القيم التنظيمية: يظهر الجدول أعلاه أن مجال القيم التنظيمية جاء بالترتيب الرابع (الأخير) من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة الباحثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.19) بانحراف معياري (0.688)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد توزعت بين القبول المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.02-2.46)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.788-0.969)، ونستنتج من خلال اجابات الباحثين حول العبارتين (4 و6) اللذان كان متوسطيهما على الترتيب (2.02، 2.04) أن الموظفين لا يلتزمون بأوقات العمل بصرامة كما ان الإدارة لا تعمل على تشجيع الموظفين المميزين. ومن خلال إجابات الباحثين نرى ان الادارة ورغم رؤيتها للموظف كمورد هام إلا انها لا تشجع الموظفين المتميزين كما انها لا تشجعهم على تنمية افكار جديدة.

بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الموظفين ونظرتهم للثقافة التنظيمية في المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة جاءت بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات الباحثين عن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (2.36)، وبانحراف معياري (0.530)، ونرجع ذلك إلى أن المصلحة لا تولي اهتماما كبيرا لتبني كل أبعاد ومرتكزات الثقافة التنظيمية، فنجدها تهتم بالتوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية و الاعراف التنظيمية إلا أن القيم التنظيمية كانت بمستوى متوسط.

2-2. تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو الابداع الاداري.

بعدما تم الوقوف على مستوى تصورات الموظفين ونظرتهم للثقافة التنظيمية، سنقوم بإتباع نفس الطريقة بالنسبة للابداع الاداري في المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة، وذلك لمعرفة تصورات الباحثين حول مستوى الابداع الاداري، وهذا للوصول إلى إجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو مستوى تصورات عينة الباحثين للإبداع الاداري ؟

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين،

كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات الابداع الاداري

رقم الفقرة	أبعاد الابداع الاداري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
1	احاول بنفسي اكتشاف المشكلات بهدف حلها	2.60	0.756	4	مرتفع
2	أقوم بتجربة أفكار و طرق جديدة لحل المشاكل	2.74	0.633	1	مرتفع
3	لدي القدرة على اتخاذ القرار في الحالة الطارئة والحرجة	2.38	0.878	12	مرتفع
4	أسعى للعمل ضمن فرق عمل تكلف بجل المشكلات	2.38	0.855	11	مرتفع
5	استطيع تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة	2.48	0.814	8	مرتفع
6	أضع مقترحات و بدائل عديدة لحل مشكلة واحدة	2.40	0.756	3	مرتفع
7	استطيع صياغة أفكار في كلمات و جمل مفيدة بسهولة	2.48	0.814	7	مرتفع
8	أتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها	2.50	0.839	9	مرتفع
9	احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى	2.42	0.810	6	مرتفع
10	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	2.62	0.753	2	مرتفع
11	أغير موقفي عندما لا أراه صائبا	2.52	0.839	10	مرتفع

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

مرتفع	5	0.762	2.52	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	12
مرتفع	13	0.940	2.12	لدي القدرة على تقديم الحلول التي تحظى بالاتفاق بين الأفراد	13
مرتفع	14	0.944	2.08	أفكر مسبقا في حلول المشاكل التي أتوقع حدوثها	14
مرتفع		0.430	2.44	الإبداع الإداري على نحو عام.	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال جدول العبارات أعلاه سنقف على مستوى الإبداع الإداري من منظور عينة الباحثين . بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم للإبداع الإداري في المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة جاء بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات الباحثين عن الإبداع الإداري (2.44)، وبانحراف معياري (0.430)، هذا ما يدل على موافقة افراد عينة الدراسة على عبارات القياس لمتغير الإبداع الإداري، ما يفسر بمحاولة الموظفين تجربة افكار وطرق جديدة لحل المشكلات و تحملهم المخاطرة من تجربة هذه الافكار والطرق الجديدة، كذلك طبيعة العمل التي تشجع على مشاركة الافراد وعملهم في فرق عمل، ما يؤدي لتبادل الاراء بين الموظفين، الشيء الذي يشجع على التفكير في المشاكل وايجاد حلول لها قبل وقوعها.

3- اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

جدول (06): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.286	1	1.571	25.335	0.000 ^{b*}
الخطأ	2.791	45	0.62		
المجموع الكلي	9.077	49			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

معامل الارتباط $(R = 0.832)$

معامل التحديد $(R^2=0.693)$

معامل التحديد معدل (0.665)

من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (25335)، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج الامر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة.

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح التساؤل الآتي :

" لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في الابداع الاداري عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل "الثقافة

التنظيمية"، و طبيعة العلاقة بينها و بين الابداع الاداري، و التي تم تمثيلها فيما يلي .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير المستقل (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في الابداع الاداري .

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
القيم التنظيمية	-0.218	0.085	-0.348	-2.569	0.014
المعتقدات التنظيمية	0.073	0.134	0.111	0.547	0.587
الاعراف التنظيمية	0.643	0.151	0.888	4.278	0.000
التوقعات التنظيمية	0.088	0.117	0.092	0.757	0.453
المتغير المستقل (اجمالا)	0.555	0.086	0.678	6.387	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20 .

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية ، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية (بشكل عام) على الابداع الاداري من وجهة نظر وتصورات موظفي المؤسسة، إذ بلغت قيمة T* : (6.387) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,832)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.693) و تفسير ذلك ان (69.3%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع: الابداع الاداري) تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار المتعدد، و باقي النسبة (30.7%) ترجع الى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة، و هي ترتبط بالأساس الى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الابداع

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تكون $T \geq 1.96$ ،

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

الإداري و تعددها بالإضافة إلى (درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، و درجة التعقيد بينها و تداخلها)، و توضح هذه القيمة المرتفعة نسبيا المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد و جودته الاحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري. حيث كانت المعاملات التي لها معنوية تتمثل في الأبعاد التالية:

◀ عند البحث عن علاقة كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للأبعاد التالية (القيم التنظيمية، الاعراف التنظيمية) من خلال الاعتماد على مستوى الدلالة (t) التي كانت قيمها اقل من 0.05.

◀ بينما لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للأبعاد التالية (المعتقدات التنظيمية و التوقعات التنظيمية) من خلال الاعتماد على مستوى الدلالة (t) التي كانت قيمتها اكبر من 0.05.

الجدول (08): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) لأبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في الإبداع الإداري .

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
القيم التنظيمية	0.418	0.174
القيم التنظيمية + الاعراف التنظيمية	0.829	0.688

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20 .

◀ نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي: بموجب هذه الطريقة يتم ادخال المتغيرات واحدا تلو الآخر الى النموذج، علما ان المتغيرة الداخلة عرضة للاستبعاد في الخطوات اللاحقة اذا ثبت عدم معنويتها الاحصائية بوجود المتغيرات الاخرى. ومن خلال النتائج السابقة نجد ان قوة العلاقة بين (القيم التنظيمية) و الإبداع الإداري (0.418) وفقا لما تشير اليه قيمة معامل الارتباط R بينما فسر هذا المتغير 17.4% من التباين في مستوى الإبداع الإداري وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R²، كما ان قوة العلاقة باخذ كلا من (القيم التنظيمية، الاعراف

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

التنظيمية) معاً والابداع الاداري بلغت (0.829)، بينما فسر هذين المتغيرين (68.8%) من التباين في الابداع الاداري.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لأثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمراقبة المالية لدى ولاية بسكرة

خلاصة الفصل الثالث:

- من خلال الدراسة الميدانية للمراقبة المالية في ولاية بسكرة، والتي نبحت فيها عن أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري توصلنا إلى مايلي :

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية (بشكل عام) على الإبداع الإداري من وجهة نظر وتصورات موظفي المصلحة، حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 0,832، كما فسرت الثقافة التنظيمية 69.3% من التباينات الخاصة بالإبداع الإداري.
- ✓ جاءت أبعاد المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية بنسبة قبول مرتفعة من وجهة نظر وتصورات أفراد عينة البحث وهذا ما يفسر إدراك الموظفين لأهميتها وأن الإدارة تولي إهتماما لها.
- ✓ أما بعد القيم التنظيمية فجاء بنسبة قبول متوسطة وهذا ما يدل أن المؤسسة لاتولي إهتماما كبيرا لبعدها القيم التنظيمية.
- ✓ مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم للثقافة التنظيمية أي للأبعاد السابقة مجتمعة جاء مرتفعا حيث حظي بنسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يفسر بأن الإدارة تولي اهتماما لتبني كل أبعاد ومرتكزات الثقافة التنظيمية.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية (بشكل عام) على الإبداع الإداري من وجهة نظر وتصورات موظفيها. حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين (0.832) كما فسرت الثقافة التنظيمية 69.3% من التباينات الحاصلة في الإبداع الإداري.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وهذا بالنسبة لبعدين من بين الأبعاد الأربعة المتبناة في نموذج الدراسة والمتمثلة في (القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية)، وقد فسرت هذه الأبعاد 68.8% من التباين في الإبداع الإداري.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وهذا بالنسبة لبعدين من بين الأبعاد الأربعة المتبناة في نموذج الدراسة والمتمثلة في (المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية).
- ✓ كما كانت العلاقة عكسية بين بعد القيم التنظيمية وبين الإبداع الإداري، وهذا ما يعكس الممارسات المتعلقة بها. و القيم المنتهجة من قبل الإدارة لا تشجع على الإبداع.

خاتمة

في ظل الواقع الذي تعيشه المنظمات والذي يتسم بالتعقيد وسرعة التغيير والتنافس على الابداع، يكون العبء كبير على المنظمات ليس من اجل الحفاظ على استمرار هذه المنظمات فقط وانما من اجل تفجير طاقات العاملين بها، لابداع افكار وحلول تمكن هذه المنظمات من مواجهة التحديات التي تواجهها، وتحقيق التميز. لهذا وجب على المنظمات وعلى اختلافها تبني ثقافة تشجع على الابداع. حيث ان الثقافة التنظيمية تعتبر عاملا هاما للارتقاء باداء المنظمة.

كما زاد الاهتمام بالابداع الاداري لما له من اثر على نجاح المنظمات في تحقيق اهدافها. فالادارة الناجحة هي الادارة المبدعة في ايجاد حلول للمشكلات التي تواجهها. ومن اهم سبل نجاح المنظمات ايجاد ثقافة تنظيمية قادرة على رسم سياسة المنظمة. فسلوك العامل داخل المنظمة ترجمة للافكار والمعتقدات و القيم التي اكتسبها من تلك الثقافة. ان التمسك بالافكار والقيم والاعراف التنظيمية بشدة من قيل جميع العاملين، يزيد من ولائهم للمنظمة ويؤدي حتما الى تحقيق الابداع والمواءمة بين قيم الافراد وقيم المنظمة الى جانب تشجيع الجهود المبدعة للعاملين وزيادة دافعيتهم. مما يؤدي لتحقيق اهداف المنظمة.

وقد خلصنا في هذه الدراسة التي قمنا بها بالوقوف على اثر الثقافة التنظيمية في الابداع الاداري بالمرقبة المالية لدى ولاية بسكرة الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجزها فيما يلي:

النتائج النظرية:

- ✓ الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم. اذا التزم بها الافراد فان روح الفريق والتعاون بين الافراد تصبح سمة بادية.
- ✓ تحتوي الثقافة التنظيمية على عدة مكونات منها القيم، المعتقدات، الاعراف، والتوقعات التنظيمية.
- ✓ الثقافة التنظيمية تعطي العاملين الشعور بالهوية و الاعتزاز الذي يعتبر محفزا جيدا للاداء.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والادارة.
- ✓ انتهاج اساليب تنمية الابداع الاداري يمكن من زيادته التغلب على معوقاته سواء شخصية او اجتماعية او تنظيمية.

✓ توافق ثقافة الافراد مع ثقافة المنظمة، يشجع ويفتح المجال واسعا امام الابداع الاداري كما يعمل على تنميته.

الى جانب هذه النتائج النظرية. هناك مجموعة من النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، والمتمثلة في:

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية(بشكل عام) في الابداع الاداري من وجهة نظر وتصورات موظفي مصلحة المراقبة المالية لولاية بسكرة. حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين(0.832)، كما فسرت الثقافة التنظيمية 69.3% من التباينات الحاصلة في الابداع الاداري.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وهذا بالنسبة لبعدين من بين الابعاد الاربعة المتبناة في نموذج الدراسة والمتمثلة في (القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية)، وقد فسرت هذه الابعاد 68.8% من التباين في الابداع الاداري.
- ✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية وهذا بالنسبة لبعدين من بين الابعاد الاربعة المتبناة في نموذج الدراسة والمتمثلة في (المعتقدات التنظيمية التوقعات التنظيمية) في الابداع الاداري.
- ✓ كانت العلاقة موجبة بين ابعاد (المعتقدات، الاعراف والتوقعات التنظيمية) وبين الابداع الاداري وهذا ما يعكس اهتمام المصلحة والادارة بهم.
- ✓ كانت العلاقة عكسية بين بعد القيم التنظيمية وبين الابداع الاداري وهذا ما يعكس الممارسات المتعلقة بها . و القيم المنتهجة من قبل الادارة لا تشجع على الابداع.
- ✓ جاء بعد التوقعات التنظيمية بنسبة قبول مرتفعة، حسب وجهة نظر وتصورات موظفي المصلحة، وهذا دليل على اهتمام هذه الأخيرة بها، و قوة التعاقد النفسي بين الادارة والموظفين.
- ✓ جاء بعد الأعراف التنظيمية بنسبة قبول مرتفعة، حسب وجهة نظر وتصورات موظفي المصلحة، وهذا دليل على اهتمام هذه الأخيرة بها، وتفشي معايير مفيدة كمتابعة الموظفين ذوي الخبرة للموظفين الجدد لتمكينهم في العمل.
- ✓ جاء بعد التوقعات التنظيمية بنسبة قبول مرتفعة، حسب وجهة نظر وتصورات موظفي المصلحة، وهذا دليل على اهتمام هذه الأخيرة بها،
- ✓ جاء بعد القيم التنظيمية بنسبة قبول متوسطة، حسب وجهة نظر وتصورات موظفي المصلحة، وهذا دليل على اهتمام هذه الأخيرة بها، حيث لا يلتزم الموظفون باحترام وقت العمل بصرامة، كما لا تهتم الادارة بتشجيع الموظفين المميزين، ما يؤثر سلبا على التزامهم.
- ✓ مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم للثقافة التنظيمية أي للأبعاد السابقة مجتمعة جاء بنسبة قبول مرتفعة ، وهذا ما يفسر مدى ادراك الموظفين لثقافة المصلحة وتبينهم لها اجمالا.

✓ اما تصورات الأفراد ونظرتهم للابداع الاداري في المراقبة المالية لولاية بسكرة جاء بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، وهذا ما يفسر مستوى الابداع الاداري السائد بالمصلحة،

✓ مقترحات الدراسة:

- ✓ ضرورة مرافقة المبدعين وتطويرهم وتشجيعهم، من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يدفعهم أكثر نحو العمل المبدع، مما يعزز الثقافة الداعمة للإبداع الاداري ويحقق أهداف المنظمة في التقدم والاستمرار.
- ✓ الاهتمام أكثر بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم، لتنمية روح الانتماء وتحفيز الابداع.
- ✓ العمل على إتباع اللامركزية وتفويض الصلاحيات للموظفين من أجل تحسين حس المسؤولية لديهم ، وتقريب الادارة من الموظف.
- ✓ الاهتمام أكثر بإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، خاصة القرارات التي لها علاقة بوظيفتهم لكي يتم تنفيذها بجدية وبدقة تامة.
- ✓ إدراك الادارة مدى أهمية توفر بيئة عمل مناسبة، والاهتمام بتنمية القيم بين الموظفين، ما لذلك من انعكاس إيجابي على قدرتهم على تحقيق الإبداع.
- ✓ فتح باب الاتصال الالكتروني بين الادارة والموظفين، لتنمية الانتماء الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

آفاق البحث والدراسات المستقبلية:

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة والتعمق في الأبعاد المرتبطة بها، يمكن من خلال هذه البحث استشارة مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث ونذكر منها:

- ✓ اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.
- ✓ مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم الميزة التنافسية.
- ✓ اثر تكنولوجيا المعلومات على الابداع لدى العاملين.
- ✓ دور راس المال الفكري في تنمية الابداع.
- ✓ دور الالتزام التنظيمي في عملية الابداع.

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

1. الغالي طاهر محسن منصور ، وائل محمد إدريس - الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
2. الطراونة حسين، وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان. 2012 .
3. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة . ط . 3 ، دار الشروق، الأردن. 2000 .
4. المعاني أحمد اسماعيل وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر ، عمان.الأردن ، 2011.
5. المؤيد السالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002.
6. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008 ،
7. جيرالد جرينبرج و بارون روبرت، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
8. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2003.
9. روي ألان ترجمة الرشيد عادل محمود ، الذكاء الإبداعي الإمكانيات والقدرات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
10. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004.
11. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2007.
12. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق سوريا، 2009.
13. سيد عليوه، تنمية المهارات الفكرية و الإبداعية، مكتبة جزيرة الورد المنصورة، مصر، 2012.
14. كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية والابداع الاداري، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة مصر، 2015،
15. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
16. محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر، عمان الأردن، 2003
17. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

قائمة المراجع

18. مصطفى احمد سيد، ادارة السلوك التنظيمي رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر ، 2000.
19. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2004.
20. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار واثل. الأردن. 2007.
21. نعمة الخفاجي، الثقافة التنظيمية، دار اليازوري، الأردن، 2009.
22. علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

2. الرسائل والاطروحات الجامعية

1. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير(غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين 2008.
2. الجعبري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009 .
3. امانى محمد اهل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
4. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة فلسطين، 2011.
5. بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة عامة، جامعة الملك سعود ،السعودية ، 2004.
6. توفيق عطية، توفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، مذكرة ماجستير(غير منشورة) قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
7. داسي وهيبية،أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.اطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة بسكرة. الجزائر، 2014.
8. رياض عيشوش.مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

قائمة المراجع

9. عبد الكريم ابراهيم التويبي، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.
10. عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
11. قصير أحمد. تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة المسيلة. الجزائر، 2017.
12. لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة ENAMC، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.
13. محمد بن عامر النتيفات، المتغيرات التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
14. محمد علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

3. المجلات والدوريات:

1. السواط طلق عوض الله والعتبي سعود محمد. البعد الوقي ثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز :مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد12، العدد1، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1999.
2. اباد محمود الرحيم، دنيا حسن ، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج :دراسة حالة ي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج 07ع27، 2010.
3. بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملن، مجلة الباحث الاقتصادي الدولية، العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة، الجزائر، عدد 06.
4. سامرة أحمد مهدي، عمليات الإدارة المعرفية وأثرها على القدرات الإبداعية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 30، 2012.
5. فايز النجار و نازم ملكاوي ، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع" دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مجلد 26 ، عدد 2، 2010.

قائمة المراجع

6. كاظم، عبد الله، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 10 ، ع3، جامعة القادسية، العراق، 2008.

7. موسى أبو دلبوح، صفاء جرادات، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج 19، ع 3، جامعة ال البيت عمان الاردن، 2013.

4. المنتقيات والمؤتمرات العلمية:

1. بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005.

2. خيرة عيشوش و نصيرة علاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، المنتدى الدولي حول:رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، خلال 13-14 ديسمبر 2011،

3. على عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن المنتدى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، يومي 21-20 ماي 2001 .

4. طلال نصير و نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، للفترة 18-19 ماي 2011.

5. منور أوسرير، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول الابداع ودوره في رفع في الرفع من اداء المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر. لفترة 18-19 ماي 2011.

القوانين و المراسيم

1. القانون رقم 09/79 المؤرخ في 31 ديسمبر 1979 المتضمن قانون المالية لسنة 1980.

2. المرسوم رقم 238/68 المؤرخ في 30 ماي 1968 المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالمراقبين الماليين العاميين للمالية.

3. المرسوم التنفيذي رقم 381/11 المؤرخ في 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية.

قائمة المراجع

4. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جويلية 2012 المحدد لعدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين، وتنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب وفروع.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

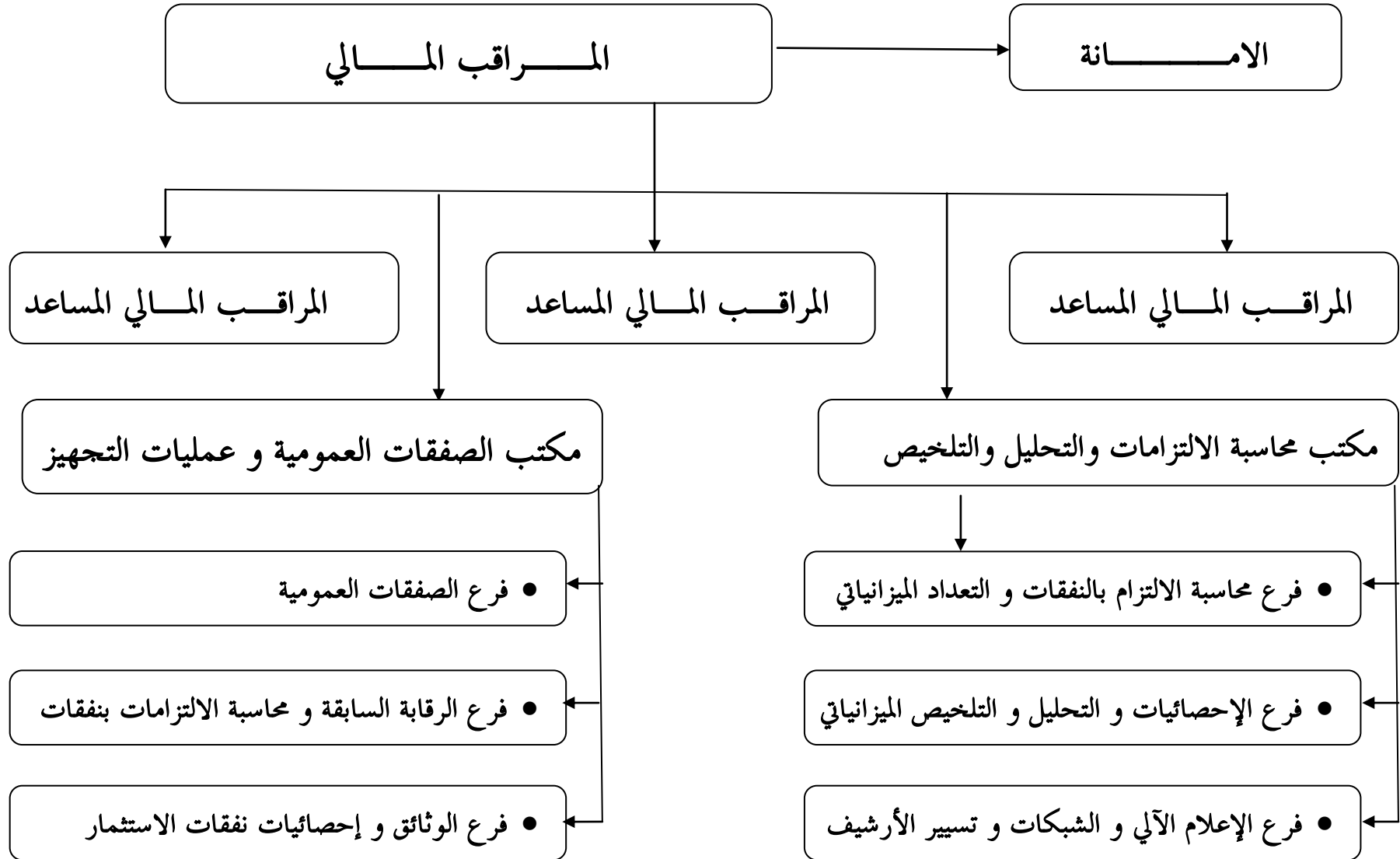
الكتب

1. E. Schein, Organizational Culture and Leadership. 3rd Ed. USA: John Wiley & Sons Inc, 2004
2. Jean francois souterain, Organisation et gestion de l'entreprise, copyright éditions foucheur, paris, 2005.
3. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. Organizational behavior, 15th edition, Pearson Education Inc , publishing as Prentice Hal, New Jersey, usa, 2013, p 513.
4. Yves Bertrand ,culture Organisationnelle ,presses de l'université du Québec, 1991

2. المجلات والدوريات:

1. Kalyani Muna, Innovative Culture, An Intervention Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario, International Journal of Business Administration Vol 02 N 04, Utkal University, India, 21/11/2011
2. Y.Chuang,R. Church, and J. Zikic, 2004, Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict, International Journal Team Performance Management, Vol. 10, No. Issue 1/2, January 2004.

الملاحق



الملحق رقم (02)

قسم علوم التسيير (مجال LMD)

السنة الثانية ماستر

تخصص تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



استبيان البحث

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة،
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان "اثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري": دراسة حالة المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم .
ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستكون سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الأستاذ المشرف

بومجان عادل

الطالب

شمار سليم

السنة الجامعية: 2018/2019

القسم الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية.

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

بكالوريا او اقل دراسات جامعية تطبيقية ليسانس ماستر
مهندس شهادة الدراسات العليا

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس اتجاهات الأفراد نحو الثقافة التنظيمية ونظرتهم لمختلف أبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، ونرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

أبعاد وعبارات القياس للثقافة التنظيمية			
موافق	محايد	غير موافق	
المحور الأول - عبارات القياس لعناصر الثقافة التنظيمية:			
أ- القيم التنظيمية:			
			1 تنظر الإدارة إلى الموظف كمورد هام له قيمة
			2 توافق قيمك مع القيم التنظيمية للإدارة
			3 تهتم الإدارة بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرار
			4 يلتزم الموظفون بأوقات العمل بصرامة
			5 يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة
			6 تعمل الإدارة على تشجيع الموظفين المميزين
ب- المعتقدات التنظيمية :			
			07 تسود الموظفين معايير تشجع على التحدي والمخاطرة
			08 يرى الموظف بوضوح علاقة عمله بأهداف الإدارة
			09 يولي الأفراد أهمية بالغة للإخلاص وإتقان العمل
			10 يؤمن الموظفون بأهمية العمل الجماعي في تحسين الأداء
ج- الأعراف التنظيمية:			
			11 تساعد الأعراف السائدة على زيادة التعاون بين العاملين
			12 يتشاور الموظفون فيما بينهم لحل المشاكل الطارئة
			13 يتابع ذوي الخبرة مرافقة الموظفين الجدد لتمكينهم أكثر في العمل
			14 تسود الموظفين ثقافة التحدي والمثابرة لمواجهة الحالات الطارئة
			15 يعطي العاملون الأولوية لمصالح الإدارة على مصالحهم الخاصة
			16 تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم
د- التوقعات التنظيمية:			
			17 تحفيز الأفراد المتميزين يزيد من دافعية الفرد للعمل
			18 الشفافية في إجراءات الترقية تزيد في الولاء التنظيمي
			19 يبادر الأفراد ذاتيا بإتمام العمل حتى خارج أوقات العمل الرسمي
			20 تتماشى ظروف العمل السائدة مع توقعات الموظفين
			21 يفضل الموظفون عملية التدريب والتكوين خارج المنظمة

المحور الثاني: الإبداع الإداري

يقصد بالإبداع الإداري بقدرة الإداري على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد، يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، واستخدامه بوسائل جديدة تتلاءم مع البيئة المحيطة وتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة عاليتين وبطرق مختلفة.

لذا نطلب منكم وضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختياركم.

المحور الثاني : عبارات القياس للإبداع الإداري			
1	أحاول بنفسني اكتشاف المشكلات بهدف حلها		
2	أقوم بتجربة أفكار و طرق جديدة لحل المشاكل		
3	لدي القدرة على اتخاذ القرار في الحالة الطارئة والحرجة		
4	أسعى للعمل ضمن فرق عمل تكلف بحل المشكلات		
5	استطيع تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة		
6	أضع مقترحات و بدائل عديدة لحل مشكلة واحدة		
7	استطيع صياغة أفكارني في كلمات وجمل مفيدة بسهولة		
8	أتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها		
9	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين الفترة والأخرى		
10	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأني للاستفادة منه		
11	أغير موقفي عندما لا أراه صائبا		
12	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين		
13	لدي القدرة على تقديم الحلول التي تحظى بالاتفاق بين الأفراد		
14	أفكر مسبقا في حلول المشاكل التي أتوقع حدوثها		

نشكركم على حسن تعاونكم

قائمة محكمي الاستبانة.

الملحق رقم (3)

الرتبة و الجامعة	الاسم واللقب	رقم
أستاذ محاضر (أ) . جامعة محمد خيضر بسكرة	د/ خان أحلام	1
أستاذ محاضر (أ) . جامعة محمد خيضر بسكرة	د/ سناء جبيرات	2
أستاذ مساعد (أ) . جامعة محمد خيضر بسكرة	أ/ فهيمة بوروية	3
أستاذ محاضر (ب) . جامعة برج بوعريبيج	سناء طباحي	4