جـامعة الدكتور: يحي فـارس – المدية –
كلـــية العـــلوم الإنسانـــية والاجـتماعـية
قسم العلوم الاجتماعية

عنوان المذكرة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري

دراسة ميدانية للوكالة الوطنية للتشغيل –الفرع الولائي للتشغيل بالمدية–

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر 2 علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبين:

- دعاس عطاءالله
- حناشي محمد

إشراف الأستـاذ:

د. بوترعة سعد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة الأصلية	الصفة
نشادي عبد القادر	جامعة المدية	رئيسا
بوترعة سعد	جامعة المدية	مشرفا
كناي مخفي	جامعة المدية	مناقشا

الموسم الجامعي 2022-2023


بسم الله الرحمن الرحيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

﴿ قالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ۝
ويَسِّرْ لِيَ أمْرِي ۝ واحْلُلْ عُقْدَةً
مِن لِسانِي ۝ يَفْقَهُوا قَوْلِي ۝ ﴾

طه [25-28]

شكر وعرفان

قال تعالى: **"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"** سورة النمل الآية 19.

نشكر الله على عطائه وكريم امتنانه ونحمده تعالى فضله في منحنا القوة والعزيمة على إتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل **"بوترعة"** الذي تفضل بالإشراف علينا والأستاذ **"نشادي"** وكذا للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة وإثراء هذا العمل.

إلى كافة الزميلات والزملاء طلبة علم الاجتماع دفعة 2022-2023 ولكل من ساهم في اتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

فهرس المحتويات

العنوان	
آيـــــة قــرآنية	
شكر وعـــرفان	ب
فهرس المحتويات	ت
قائـــمة الجـداول	ج
قائـــمة الأشـكال	ح
قائـــــمة الملاحق	خ
مقدمـــــــــــة	د
الفصل الأول: الإطار المنـهجي للدراسة	
تمهيد	2
أهداف الدراسة	3
الإشكالية	3
الفرضيات	6
تحديد مفاهيم الدراسة	6
منهج الدراسة	10
مجتمع البحث وعينة الدراسة	11
أدوات البحث وطرق جمع البيانات	11
الدراسات السابقة	13
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية – تأطير نظري-	
تمهيد	20

مفهوم الثقافة التنظيمية	**21**
العوامل المحددة للثقافة التنظيمية	**23**
أهمية الثقافة التنظيمية	**24**
خصائص الثقافة التنظيمية	**26**
مكونات الثقافة التنظيمية	**28**
أنواع الثقافة التنظيمية	**29**
وظائف الثقافة التنظيمية	**30**
نظريات الثقافة التنظيمية	**31**
آليات خلق الثقافة التنظيمية	**34**
آثار الثقافة التنظيمية	**36**
خلاصة الفصل	**38**
الفصل الثالث: الابداع الاداري –تأطير نظري-	
تمهيد	**41**
مفهوم الابداع الإداري	**42**
عناصر الابداع الإداري	**43**
خصائص الابداع الإداري	**45**
مستويات الابداع الإداري	**47**
أهمية الابداع الإداري	**49**
مراحل الابداع الإداري	**52**
مقومات الابداع الإداري	**54**
العوامل التي تساعد على تنمية الابداع الإداري	**55**
معوقات الابداع الإداري	**59**

خلاصة الفصل	**64**
الفصل التطبيقي –الدراسة الميدانية-	
تمهيد	**67**
التعريف بالوكالة الوطنية للتشغيل	**68**
الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتشغيل	**68**
مهام الوكالة الوطنية للتشغيل	**71**
الفرع الولائي للتشغيل –المدية-	**72**
عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	**73**
خصائص مجتمع البحث –البيانات العامة-	**73**
تحليل الفرضية الأولى	**80**
استنتاج الفرضية الأولى	**85**
تحليل الفرضية الثانية	**86**
استنتاج الفرضية الثانية	**91**
استنتاج عام	**92**
الخـــــاتمة العامـــــة	**94**
قائمة المراجع	**96**
قائمة الملاحق	**101**

قائمة الجداول

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	**73**

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	**74**
الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	**76**
الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	**77**
الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	**79**
الجدول رقم 06: يوضح العلاقة بين متغير الجنس وسهولة التواصل مع المرؤوسين.	**80**
الجدول رقم 07: يوضح العلاقة بين وسائل الاتصال المستعملة مع السهولة في الحصول مع المعلومات.	**81**
الجدول رقم 08: يوضح العلاقة بين الوظيفة وسمات الاتصال داخل الوكالة.	**82**
الجدول رقم 09: يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وعلاقته بتطوير المورد البشري في مجال الاتصال.	**83**
الجدول رقم 10: يوضح العلاقة بين أراء ومقترحات العمال في العملية الاتصالية مع عملية اتخاذ القرار.	**84**
الجدول رقم 11: يوضح العلاقة بين حرية المبادرة في اتخاذ القرارات مع تشجيع القائد على الأفكار الابتكارية والتطويرية.	**85**
الجدول رقم 12: يوضح العلاقة بين توزيع المهام داخل الوكالة مع قبول الاقتراحات من طرف القائد.	**86**
الجدول رقم 13: يوضح العلاقة بين الوظيفة مع قبول الاقتراحات من طرف المسؤول.	**88**
الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع تحفيزات الوكالة في بلوغ أهدفها.	**89**
الجدول رقم 15: يوضح العلاقة بين علاقة القائد مع التشجيعات التي يتلقاها العمال.	**90**

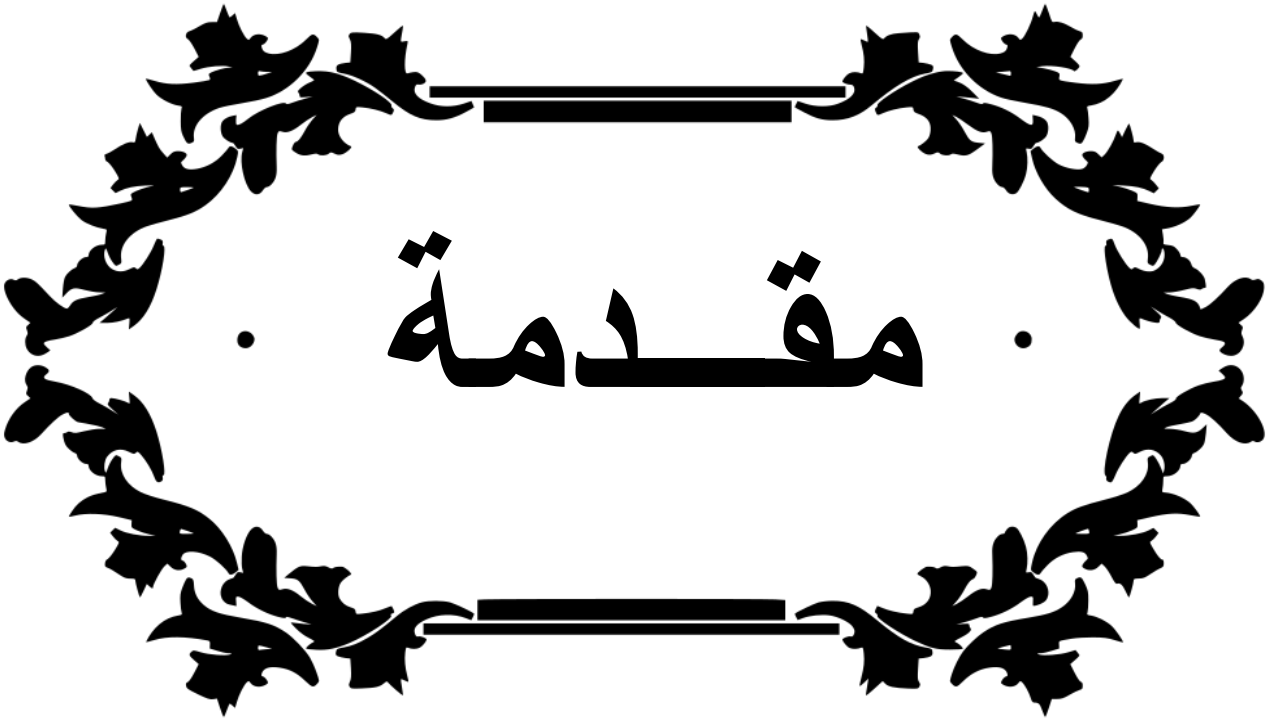
قائمة الأشكال

الشكل 01: خصائص ثقافة المنظمة	**27**

الشكل 02: أنواع الثقافة التنظيمية	**30**
الشكل 03: مراحل الابداع	**53**
الشكل 04: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتشغيل	**71**
الشكل 05: رسم بياني يبين النسب المئوية للعينة حسب متغير الجنس	**74**
الشكل 06: رسم بياني يبين النسب المئوية للعينة حسب متغير السن	**75**
الشكل 07: رسم بياني يبين النسب المئوية للعينة حسب متغير المستوى التعليمي	**77**
الشكل 08: رسم بياني يبين النسب المئوية للعينة حسب متغير الوظيفة	**78**
الشكل 09: رسم بياني يبين النسب المئوية للعينة حسب متغير الخبرة المهنية	**79**

قائمة الملاحق

استبانة البحث	**100**


مقـــدمة

مقدمـــــــــــة

في ظل التحولات السريعة و التغيرات المتجددة التي تحيط بالمؤسسات كالعولمة و حرية حركة رؤوس الأموال والأيدي العاملة المتخصصة وثورة المعلومات...الخ، وفي خضم ما أفرزته من مشكلات معاصرة التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها وجب على هذه الأخيرة التكيف و التأقلم مع هذه المتغيرات لكي تسمح لها بالنجاح و الاستمرار، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالمورد البشري هو مفتاح نجاحها، وعلى سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية والألمانية، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، و المنافسة، التقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

فالثقافة التنظيمية توفر الإطار العام الذي يوضح طريقة أداء العامل وتعبر عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم والمدركات التي تشكل الانطباعات وترسخ الاتجاهات لدى العمال، وما يترتب عليها من سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأدائهم في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة كعناصر تدعم الأداء الجيد، وبما أن البيئة الخارجية للمنظمة لم تعد كما كانت مستقرة وذات ثبات ملحوظ لم يعد دور الثقافة التنظيمية يقتصر على تحسين الأنماط السلوكية في المنظمة وإيجاد بيئة ومناخ تنظيمي ملائم للعمل، بل امتد ليشمل توقع الأحداث وفهم مواقف الأفراد ومساعدة المنظمة في التغلب على التحديات الداخلية والخارجية، من خلال ابتكار الحلول لمواجهة المشكلات المعقدة والمتشابكة التي ألقت بظلالها على منظمات العمل نتيجة الحركية الدائمة والديناميكية المتسارعة للبيئة الخارجية المحيطة.

غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، وإنما محاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن، وكذا توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج، لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة وحتى تضمن منظمات العمل نمو

القدرات الإبداعية في محيطها توجب عليها أن تشكيل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار والإنجاز والتطوير والاستفادة من مميزات العمل الجماعي والمساعدة على تصحيح الأخطاء والانحرافات والتعرف على سبل تطوير وتحسين الأداء، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجّه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة اعتمدت على أربعة فصول، الفصل الأول المتعلق بالإطار المنهجي للدراسة، الذي تطرقنا فيه إلى أهداف الدراسة، الإشكالية، الفرضيات، تحديد مفاهيم الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع البحث وعينة الدراسة، حدود الدراسة والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى الثقافة التنظيمية، مفهومها، العوامل المحددة لها، أهميتها، خصائصها، مكوناتها، أنواعها، وظائفها، نظرياتها، اليات خلق الثقافة التنظيمية واثارها.

والفصل الثالث عرضنا فيه الإبداع الإداري، مفهومه، عناصره، خصائصه، مستوياته، أهميته، مراحله، مقوماته، العوامل التي تساعد على تنمية الابداع الاداري معوقاته.

والفصل الرابع المتعلق بالفصل التطبيقي للدراسة، تطرقنا فيه إلى مفهوم الوكالة الوطنية للتشغيل من خلال الفرع الولائي للتشغيل لولاية المدية، وعرض ومناقشة نتائج الدراسة للفرضية الأولى والثانية والاستنتاج العام للدراسة.

الفصل الأول

-الإطار المنهجي للدراسة-

الفـــصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1- أهـــــــــداف الـدراســة

2- الإشـــــــــكالـــــــــية

3- الـــــــفرضـــــــــيات

4- تـــحديد مـفاهيم الـــدراســة

5- منـــــــــــهج الـــدراســة

6- مجتمع البحث وعينة الدراسة

7- أدوات البحث وطرق جمع البيانات

8- الـدراســـات الســـــابـقة

1- أهـــــداف الـدراســة:

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو معرفة دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى المؤسسة الجزائرية عموما والوكالة الوطنية للتشغيل –الفرع الولائي للتشغيل بالمدية- محور الدراسة خصوصا كما تهدف أيضا إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية.

2- التعرف على عناصر الإبداع الإداري وتقديم أهم مفاهيمه.

3- معرفة درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لعمال الوكالة الوطنية للتشغيل.

4- محاولة معرفة مدى تبني المؤسسة الجزائرية لثقافة الابداع ومساهمتها في تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين.

5- معرفة نمط الثقافة التنظيمية السائدة لدى الوكالة الوطنية للتشغيل –الفرع الولائي بالمدية-.

6- التعرف على مستوى الإبداع لدى العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل –الفرع الولائي بالمدية-.

7- إمكانية تقديم نتائج تساعد المؤسسة محل الدراسة على تحقيق درجات من الابداع الاداري لدى العاملين لديها من خلال تحسين ممارسة ثقافتها التنظيمية.

2- الإشـــــكالـــــية:

تعتبر المنظمة أحد الأنساق الضرورية المكونة للنسق العام في العملية الاجتماعية، وتعتبر وحدة قائمة على أساس التفاعلات، وتحتوي على وحدات متكاملة وظيفيا لتحقيق أهدافها، وقد عرفت المنظمة اهتماما كبيرا في العقود الأخيرة من عدة باحثين لاسيما الدارسين في علم الاجتماع، خاصة مع التحولات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية ومواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة، وبالرغم من كل هذا الاهتمام إلا أن كل هذه العوامل والتحولات أفرزت مشكلات معقدة ومتشابكة داخل المنظمة وأثرت عليها، فكان للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في حل المشكلات وإحداث التغيير داخلها.

تعتبر هذه الأخيرة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على أهداف المنظمة واستمراريتها، إذ تحظى بأهمية كبيرة لدورها الهام في تحقيق أهدافها، والتي تقوم بتوجيه سلوك الأفراد والكشف عن مهاراتهم و إبداعاتهم، كما يعتبر البناء الاجتماعي داخل المنظمة قائم على منتوج ثقافتها الخاصة، ويعرفها **كريت لوين** بأنها " مجموعة من القيم و المعتقدات والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها بصورة عامة، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه " [1].

ولعل تجسيد الثقافة التنظيمية داخل المنظمة يتطلب من قيادتها والعاملين عليها توظيف أسلوب القيادة المهارية العالية في حل المشكلات، من خلال طرح أفكار وأساليب جديدة تتجاوب مع العوامل المختلفة التي تواجه المنظمة وتساعدها على تحقيق نتائج تحظى بالقبول.

كما يعتبر الاتصال التنظيمي أيضا وسيلة من الوسائل الضرورية في تسيير الأفراد داخل المنظمة، فالتفاعل داخلها يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة فهم ونقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لآخر وتكمن أهميته في دوره الفعال وتأثيره على المنظمة، لأن فهم المضمون من العملية الاتصالية يؤثر على مهامها.

وهذا ما أشار إليه **"ألتون مايو"** الذي تزعم حركة العلاقات الإنسانية من خلال ما قدمه من مساهمات في نظريته، حيث ينظر إلى العامل على أنه مخلوق اجتماعي يسعى لتحقيق علاقات أفضل مع الاخرين، وأن أفضل سمة اجتماعية هي التعاون، وفلسفة العلاقات الإنسانية تقوم على أن التنظيم يستطيع إقناع الأفراد بأن الأهداف التي يسعى لتحقيقها تستحق جهودهم وأن يجعلهم يشعرون كأنهم جزء من التنظيم.

ولعل عوامل الثقافة التنظيمية هذه لها تأثير كبير على كافة أنشطة المنظمة خاصة في تحقيق الإبداع الإداري.

1- حسين حريم، إدارة منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 262.

أصبح الاهتمام بالإبداع الإداري ضرورة ملحة لنجاح منظمات العمل، وسببا لقدرتها على البقاء، ومواجهة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أنشطتها، ويعتبر من بين السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية داخل المنظمة، ومؤشرا يستدل به على نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها، فالإبداع في المنظمة متعلق بتطوير الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة في مجال الإدارة، فيعرفه **درويش** " الإبداع هو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فهي ردة فعل مختلفة عن استجابة الاخرين، وتكون منفردة، وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات وعمليات إدارية جديدة " [1]، فالإبداع الإداري يعد عاملا أساسيا للتجاوب مع المتغيرات المتلاحقة والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متجددة، كونه أولى الدعائم الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحسين النتائج بدخول أفكار جديدة وقيم قوية تمكن المنظمة من التلاؤم بسرعة مع ديناميكية المحيط الخارجي والاستجابة لمتطلبات العصر والمنافسة، وهذا ما أشار إليه **هربت سيمون 1958** في نظريته في اتخاذ القرارات الإدارية في كتابه **"السلوك الإداري"** من خلال تفسير معالجة المشكلات التي تتعرض إليها المنظمات، كما أكد أن عملية الإبداع تمر بمراحل مختلفة مما يسهل على المنظمة تحقيق حلول إبداعية.

ومن هذا المنطلق وبناءا على ما سبق يمكن صياغة إشكالية دراسة لبحثنا هذا كما يلي:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تطوير الإبداع الإداري؟

ومن خلال هذه الاشكالية يمكن أن تندرج التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري؟
- هل للقيادة المهارية دور فـــي تشـــكيل وتـــطوير الإبـــداع الإداري؟

1- درويش مروان جمعة، إدارة المعرفة ودورها في حقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 26-27 أبريل 2006.

3- الفرضـــيات:

وكإجابة أولية على إشكالية الدراسة الرئيسة وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

الفرضية العامة (الرئيسية):

للثقافة التنظيمية دور في الابداع الإداري

الفرضيات الجزئية (الفرعية):

أ) الاتصال التنظيمي يساهم في تحقيق الإبداع الإداري.
ب) القيادة المهارية لها دور في تشكيل وتطوير الابداع الإداري.

4- تحديد مفاهيم الدراسة:

1- الثقافة:

أ- لغة: أصل الثَّقافة في اللُّغة العربيَّة مأخوذ من الفعل الثلاثي (ثقف) بضمِّ القاف وكسرها، وتُطلق في اللُّغة على معانٍ عدَّة، فهي تعني: الحذق، والفطنة، والذَّكاء، وسرعة التَّعلم، وتسوية الشَّيء، وإقامة اعوجاجه، والتَّأديب، والتَّهذيب، والعلم، والمعارف، والتَّعليم، والفنون، قال ابن فارس: "(ثقف) الثَّاء، والقاف، والفاء كلمة واحدة إليها يرجع الفروع، وهو إقامة درء الشَّيء، ويُقال: ثقفت القناة إذا أقامت عوجها، ورجل ثقف لقف، وذلك أنَّ يصيب علمًا ما يسمعه على استواء"[1].

1- أبي الحسين أحمد بن فارس بن زكريا، معجم مقاييس اللُّغة، ج1، 1991، ص 382.

ب- اصطلاحا: هي عبارة عن مركب لأنماط مستترة أو ظاهرة للسلوك المكتسب والمنقول عن طريق الرموز، فضلا عن الانجازات المتميزة للجماعات الإنسانية ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة [1].

وقِيل: هي "الرُّقي في الأفكار النَّظريَّة، وذلك يشمل الرُّقي في القانون، والسِّياسة، والإحاطة بقضايا التَّاريخ المهمَّة، والرُّقي كذلك في الأخلاق، أو السُّلوك، وأمثال ذلك من الاتِّجاهات النَّظريَّة"[2].

وقيل أيضا هي: "جملة العلوم، والمعارف، والفنون الَّتي يطلب الحذق بها"[3].

2- الثقافة التنظيمية:

هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء في قراراتهم وإداراتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم [4].

كما يعرفها **Kossen** بأنها: " مجموعة القيم التي يحييها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة.

فالثقافة التنظيمية حسب – **شين** – في كتابه " الثقافة التنظيمية والقيادة ": هي مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشاكلها لتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة لشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها [5].

1- عبد الناصر محمد علي، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 133.
2- نادية شريف العمري، أضواء على الثقافة الإسلاميَّة، مؤسَّسة الرِّسالة، ط 9، 2001، ص 9.
3- مفرح بن سليمان القوسي، مقدمات في الثَّقافة الإسلاميَّة، الرياض، ط 03، 2003، ص36.
4- مشهورة ثروت، استراتيجيات التطور الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 99.
5 - كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 15-16.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: "خصائص التقاليد والقيم المشتركة بين العاملين" والقيم هي الاعتقادات الأساسية الذي يجب عليك عملها أو عدم عملها وما هو مهم أو غير مهم، فالقيم ترشد وتوجه السلوك وتؤثر بل وتشكل السلوك الأخلاقي، وقد تعني القيم معاني مختلفة لأشخاص مختلفين، فقد تعني لبعض النواحي المادية في المجتمع كالفن والموسيقى والمسرح، وربما تعني لفئة أخرى بأن القيم هي التي اتفق عليها أفراد المجتمع ويعملون على أساسها كالعدالة والإخاء والديمقراطية بناء على المفهوم السائد لان الناس قادرين على حكم أنفسهم بأنفسهم، وقد تعني لمجموعة ثالثة من الناس بأنها الطريقة السلوكية المميزة لبلد ما أو مجتمع معين كالشهامة والكرم والضيافة في المجتمع العربي[1].

3- الإبداع:

أ- لغة: إن كلمة مفهوم الإبداع في اللغة العربية هي من فعل" أبدع" أي "بدع الشيء" والذي يعني أنشأه على غير مثال السابق [2].

ب- اصطلاحا: عرف "بارنيت "Barnett" الإبداع بأنه: "عملية تقديم فكرة أو أسلوب أو شيء جديد، ويعتبر جديدا كونه يختلف بشكل نوعي عن الأشكال الموجودة"[3].
ويعرف أيضا على أنه: أي فكرة جديدة وممارسة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي فالتركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها"[4].

4- الإبداع الإداري:

1- كمال محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 510.
2 - علي بن هادية، القاموس الجديد للطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 143.
3 - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 99.
4 - محمد الصريفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 12.

من وجهة نظر **"درويش"** فالإبداع هو "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة"[1].

5- الاتصال التنظيمي:

هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من مختلف أي نوع أو أي عضو في الهيكل التنظيمي في المنظمة الى عضو أخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكاتهم، كما عرفه الهواري سيد محمود " هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث التغيير وهو ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم.

6- القائد:

هو الشخص الذي يملك القدرة على التأثير والتوجيه في سلوك الأفراد والجماعة، بحيث يدفع عمال المنظمة للتفاعل مع المواقف التي تتعرض لها كما أنه يخطط، يوجه، يراقب ويتخذ القرارات الصائبة ويساهم في تحويل أهدافها إلى نتائج مقبولة [2].

7- المهارة:

لغة: مهر، حذق، براعة، جمعها مهارات، يقال مهر في الشيء أي حكمه وصار به حذقا، فهو ماهر [3].

1- درويش، مروان جمعة، مرجع سابق، 26-27 أفريل2006.
2-نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999، ص91.
3 -بران مسعود، معجم رائد الطلاب، دار العلم، بيروت، 2003، ص 176.

اصطلاحا: تعرف المهارة بأنها القدرة على تطبيق المعلومات والمبادئ بتناسق واتقان مع فهم العوامل المختلفة التي تؤثر على الأنساق الاجتماعية وتظهر أثناء المستويات المهنية.

التعريف الإجرائي: هي القدرات والكفاءات التي يمتلكها الفرد في مجال معين، فلكل شخص يتسم عن غيره بمهارات سواءا كانت بدنية أو عقلية، ومنها المهارات القيادة التنظيمية.

8- المنظمة:

هي تنظيم اجتماعي، إنتاجي، اقتصادي معين وهي الخلية والوحدة الأساسية في العملية التنظيمية، التي تجمع فيه عدة عوامل منها وسائل مادية، تنظيمية، بشرية وتكنولوجية، من خلال هذا التنظيم يمكن الوصول إلى الغاية التي تطمح إليها المنظمة، مهما كان نوعها وحجمها وأهدافها [1].

5- منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه "الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر"[2].

ويعرف أيضا "بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بديته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة"[3].

وبما أن البحث العلمي يستند في العديد من جوانبه على الاتجاهات والآراء وكذا السلوكيات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال والتي تقوم بترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، ومن هذا المنطلق كان لابد من اختيار منهج يعتمد على أساليب متعددة في جمع البيانات والمعلومات كالمقابلات والاستبيان والملاحظة، لذا استقر الأمر على **المنهج التحليلي الوصفي** الذي نراه يمتاز

1-عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 5، الجزائر، 2007، ص 24،25.
2 - سعيد يعرب فهمي، طرق البحث العلمي، مطبعة جامعة بغداد، العراق، ط 3، 1975، ص 21.
3- السماك محمد أزهر سعيد وآخرون، أصول البحث العلمي، مطبعة جامعة صلاح الدين، العراق، ط 2، ص 32.

بنظرة شمولية لطريقة دراسة الموضوع محل البحث كما أن هذا النوع من المناهج يعتبر ملائما لهذا النوع من البحوث.

6- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

1- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث محل الدراسة من عمال الوكالة الوطنية للتشغيل –الفرع الولائي للتشغيل بالمدية-البالغ عددهم 104 إلى غاية القيام بهذا البحث.

2- عينة الدراسة:

اعتمدنا طريقة المسح الشامل في اختيار عينة البحث والتي تمثلت في جميع عمال الفرع الولائي للتشغيل بالمدية مع استثناء المدير الولائي و08 رؤساء ملاحق محلية للتشغيل بالإضافة الى كل الإطارات السامية على مستوى الفرع الولائي، وبالتالي فقد بلغ عدد أفراد العينة حوالي 71 موظف موزعين على 08 ملاحق محلية للتشغيل في كل من: المدية، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، تابلاط، بوغزول، شلالة العذاورة وعين بوسيف يغطون البلديات الـ 64 لولاية المدية.

7- أدوات البحث وطرق جمع البيانات:

1- أداة البحث:

أولا: الاستبيان

تم إعداد استبانة حول موضوع البحث بهدف اختيار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث، وقد تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عبارتها بعد أن تم عرضها على عدد من الأساتذة

لإبداء الرأي فيها والنظر في صحتها ومدى مناسبة عباراتها مع الأخذ بعين الاعتبار مجتمع البحث المدروس، وقد تم اجراء التعديلات المناسبة في ضوء التوصيات والآراء المقدمة من طرف بعض الأساتذة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث محاور رئيسية هي:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية والوظيفية

المحور الثاني: ويشمل 07 أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى الخاصة بالاتصال التنظيمي.

الحور الثالث: ويشمل 07 أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية الخاصة بالقيادة المهارية.

ثانيا: المقابلة

من أجل فهم أكثر لمجتمع البحث قيد الدراسة ومحاولة معرفة أهم خصائصه ومميزاته للقيام بدراسة أكثر نجاعة وتقديم نتائج بحث أكثر مصداقية قمنا بمقابلة بعض عمال الفرع الولائي للتشغيل بالمدية: **ش.م** و **ط.ع** ملحقة بوغزول، **ط.ح** ملحقة قصر البخاري، **ب.ع** ملحقة البرواقية، **ي.ب** الفرع الولائي للتشغيل المدية، **ح.م** ملحقة عين بوسيف.

ومن خلال ما سبق تم جمع المعلومات اللازمة المتعلقة بمجتمع البحث والمساعدة على فهمه بطريقة جيدة والمساهمة في عملية تحليل البيانات المتحصل عليها، كما ساعدتنا هذه المقابلات في الصياغة النهائية لأسئلة الاستبيان.

2- طرق جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات خلال مسار البحث:

1- **بيانات أولية:** تم الحصول عليها من خلال عملية الاستطلاع الأولي لمجتمع البحث وكذا عملية تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع البحث البالغ عددها 71 موظفا بصفة شخصية وكذا عن طريق البريد السريع لمختلف الملاحق الموزعة عبر تراب الولاية، وبعد عملية الجمع تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الاحصاء التحليلي **SPSS (Statistical**

Package for Social Science) وذلك من خلال استخدام الاختبارات المناسبة للوصول إلى دلالات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- **بيانات ثانوية:** من خلال مراجعة الكتب والمنشورات الورقية والالكترونية خاصة والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بموضوع البحث في جميع مراحله، كما أن الهدف من هذه المراجعة هو التعرف على الطرق العلمية السليمة والأسس المتبعة لكتابة الدراسات والبحوث العلمية وكذا أخذ تصور عام على آخر المستجدات المتعلقة ببحثنا.

حدود الدراسة:

1- **الحدود المكانية:** تم إنجاز الدراسة الميدانية على مستوى الفرع الولائي للتشغيل لولاية المدية وملاحقه الثمانية الموزعة على تراب الولاية.

2- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة جميع عمال الفرع الولائي للتشغيل وملاحقه.

3- **الحدود الزمانية:** أنجزت الدراسة ما بين: ابتداء من الفصل الثاني للسنة الجامعية 2022-2023 إلى غاية نهاية شهر أفريل لنفس السنة.

8- الدراسات السابقة:

نال موضوع الثقافة التنظيمية والابداع الاداري قسطه من اهتمام الباحثين في تخصصات علمية مختلفة وذلك انطلاقا من موقعهما المهم في حقل الإدارة العامة، وقد حاولت هذه الدراسات البحث في هذين الموضوعين من جوانب متعددة أهمها جانبي المفهوم والأهمية وعلاقتهما بمواضيع أخرى.

وسنقوم باستعراض دراستين سابقتين في تخصصين مختلفين الأولى في مجال العلوم الاجتماعية والثانية في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية، حيث تناولت كلتا الدراستين علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري، ثم نقوم بالتعليق عليهما وفهم مواطن الاتفاق والاختلاف.

8-1 الدراسات السابقة:

1- الدراسة الأولى:

دراسة قام بها الطالب اربيح كمال الدين بعنوان **"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري"**: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز SDC) بمدينة بوسعادة ولاية المسيلة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر 02 في علم الاجتماع تنظيم وعمل بكلية الآداب والعلوم الاجتماعية لجامعة المسيلة الموسم الجامعي 2012-2013، وقد هدفت الدراسة إلى:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري داخل مؤسسة عمومية جزائرية.
- معرفة خصائص ثقافة المنظمة من خلال ممارستها لنشاطاتها حيث يتعلم منها العمال السلوكيات المقبولة وكيف ينبغي أن تنجز المهام والعمال الذين لديهم قناعات حول ما إذا كان الابداع والتجديد يشكل جزءا من عملياتها أو لا.
- محاولة معرفة مميزات وخصائص المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى تبنيها لثقافة الابداع وما مدى مساهمتها في تفجير الطاقات الإبداعية.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز تعتبر ثقافة مشجعة تدرك أهمية التعليم كما ان المؤسسة تتبنى نظام حوافز جيد زاد من فعاليتها وخلق مناخ تنظيمي أكثر ايجابية من وجهة نظر العاملين الجادين والمتميزين في اعمالهم كما أن الاساليب والوسائل التي يستخدمها القادة تجعل المؤسسة بيئة تراعي وتنمي الابداع، حيث تعلم مرؤوسيها بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة عن طريق الملصقات والمذكرات الادارية، إضافة الى ان ثقافة المؤسسة تقوم بدور الرقابة على نوعية القيم و القواعد السلوكية السائدة في تحديد السلوكيات المؤثرة على تصرفات العمال من خلال إرساء ودعم المبادرة وحرية التصرف وغرس ثقافة مرنة تسمح بتحسين قدرات العمال و اطلاق طاقاتهم كما تقوم بإجراءات ايجابية في اساليب العمل ومواجهة المشكلات التنظيمية وادخال قيم تساعد على تفعيل أفكار جديدة وجلب بيئة مناسبة تؤثر على سلوكهم الإبداعي.

2- الدراسة الثانية:

دراسة قامت بها الطالبة: جلولي أسماء بعنوان: **"أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدة العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"**، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-للسنة الجامعية: 2012-2013، وقد هدفت الدراسة إلى:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية.
- معرفة نمط الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- التركيز على أهم مفاهيم الابداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- التعرف على مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.
- تحديد الفروق في اتجاهات المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة التي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- تحديد الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة بسكرة التي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين مستوى ممارسة ثقافتها التنظيمية وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج ميدانية أهمها:

- أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.

- أظهرت الدراسة أن جامعة محمد خيضر بسكرة تلتزم بأبعاد الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها بمستوى مرتفع وفقا لتصورات المبحوثين ومكن ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي :المعتقدات، الرموز، الاتصالات، المعايير، الافتراضات، الطقوس، القيم.
- يوجد دور معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بجامعة بسكرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابداع الاداري بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابداع الاداري بجامعة بسكرة تعزى لمتغير: الوظيفة الحالية.

2-8 التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراستين السابقتين توصلنا إلى مجموعة من الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الابداع الاداري من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار الزماني والمكاني للدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة الثانية في التخصص العلمي للدراسة.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير الوسيط.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية -تأطير نظري-

الفـــــصل الثانـي

الثقافة التنظيمية ـتأطير نظري-

تمهـــــــيد

مفـــــهوم الثـــــقافة التنـــــظيمية

1- العوامل المحدد للثقافة التنظيمية

2- أهـــــمية الثـــــقافة التنـــظيمية

3- خـــــصائص الثـــقافة التنظيمية

4- مكـونات الثـــــقافة التنـــــظيمية

5- أنـــــواع الثـــــقافة التنـــظيمية

6- وظائـــــف الثـــــقافة التنـظيمية

7- نـــــظريات الثـــــقافة التنـظيمية

8- آليات خلق الثـــــقافة التنظيمية

9- آثار الثـــــقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيـــد

يحظى مفهوم الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة، باهتمام كبير وتطور ملحوظ، من خلال التحولات العديدة التي مست مختلف مجالات الحياة، سواء الاجتماعية او السياسية او الثقافية منها، وفي بداية الثمانينات، أصبح البناء الاجتماعي داخل المنظمة قائم على منتوج الثقافة التنظيمية الخاصة بها.

ولقد اهتم العديد من الباحثين الإداريين، بفهم وشرح المشاكل والسلوكات التي تنجر عن العاملين داخل المنظمة، فالثقافة لها تأثير فعال على اداء أفراد المنظمة.

تعتبر هيمنة وتماسك الثقافة التنظيمية في المنظمة بانها المحدد الأساسي للنجاح، فثقافة المؤسسة اهتمت بها العديد من المنظمات الحديثة، ومن خلال ذلك اتضح ان التمسك بالثقافة التنظيمية داخل المنظمة أصبح الخيار الأساسي والرئيسي للنجاح، ومن اجل فهم الثقافة التنظيمية بشكل معمق، سوف نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها، خصائصها، اهميتها، مكوناتها، انواعها، وظائفها والنظريات المفسرة لها.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

شكل مفهوم الثقافة التنظيمية اهتماما واضحا لدى الباحثين في الإدارة وعلوم الاجتماع، وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم الذي يعاني من بعض الغموض وجعل الآراء تختلف كثيرا حول تعاريف الثقافة التنظيمية.

1- تعريف الثقافة التنظيمية

توجد تعاريف مختلفة للثقافة التنظيمية، لكن في بداية الأمر لابد ان نشير الى ان مفهوم الثقافة التنظيمية انها نظام مركب.

- **الثقافة لغة:** ورد جذر ثقافة في لسان العرب (ثقف) بمعنى جدَد وسوى، ورجل ثقف أي رجل حاذق، وثقف الرمح، قوَمه وسوَاه [1].
- **الثقافة اصطلاحا:** يعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور أول من استخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه " الثقافة البدائية ": بأنها ذلك الكل المعتقد الذي يشمل المفاهيم والمعلومات والعقائد والفنون والأعراف وجميع العادات التي اكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع [2]

مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات، ويحيل **هوفستيد** ذلك لكتابين اثنين هما **''ثقافة المنظمة''** وكتاب **''البحث عن الامتياز''** 1982، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات انتاجيتهم وإبداعهم.

وزاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناءا لما حققته المنظمات اليابانية الناجحة، في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات، مثل اعتمادها على جماعية العمل، والمشاركة القائمة على الثقة،

1 -منير سعيد بعلبكي، المورد القريب، قاموس انجليزي –عربي، دار المعرفة، بيروت، 2004.
2 -محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل، الأردن، 2009، ص 172.

الاهتمام بالعاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية، إضافة الى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

يعرفها العبادلة: بأنها "مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات، والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن العاملين، ويراها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، وعليه، فإنه يجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظمتهم، وليس مما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء المنظمة" [1].

ويعتبر الدكتور سعيد عبد الواحد، أن الثقافة التنظيمية "تعني منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل إلى اخر، عبر التلقين والاكتساب والتعليم، وليس بواسطة الجينات الوراثية الى حد الاختلاف فيما بينها، بسبب عوامل إقليمية وجغرافية ودينية" [2].

أما اللوزي فقد عرف الثقافة التنظيمية بانها "الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب، الذي يظهر ويمارس بواسطة الافراد في المجتمع، أي هي كل مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق، القانون، الأعراف وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع" [3].

إن مفهوم الثقافة يركز في المعرفة على ما يحتاج إليه الإنسان، وطبقا لظروف عيشه ومجتمعه، وليس مطلق أنواع المعارف والعلوم، كما قال ابن منظور فن الثقف، أي ذو ذكاء، والمرادفة ثابت المعرفة بما يحتاج إليه، فالثقافة تعني الإدراك وهي عملية متجددة لا تنتهي أبدا.

الفراج يوضح بأن الثقافة التنظيمية "عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى، يتم تعليمها للأفراد الجدد، أي هي ثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة" [4].

1- العبادلة عبد الرحمان فالح، الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية، رسالة ماجيستير في الادارة العامة، غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، قسم الادارة العامة، جامعة مؤتة، الاردن، 2003، ص 32-33.
2- بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط 2، وهران، الجزائر، ص 3.

3- اللوزي موسى، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الاردن، 2007، ص 225-226.
4- الفراج اسامة، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 21، دمشق، سوريا، 2011، ص 155.

فالثقافة التنظيمية تعني تلك التفاعلات، السلوكيات، القيم السائدة في المنظمة، النشاطات، التقاليد، الانطباعات، الاعتقادات، الاقتراحات والتوقعات، مما يعني وجود جانب غير رسمي داخل المنظمة.

2- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

إن نجاح المنظمة يرتكز على مجموعة من المحددات للثقافة التنظيمية استجابة لمجموعة من الأحداث التي تجعل منها غير كافية لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، ويستغرق التكامل الثقافي وقتا طويلا لإحداث التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة، وتتشكل من خلال تفاعل الكثير من المحددات ومن بينها ما يلي:

- أخلاقيات قيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.
- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية انجاز العمل والمهمات التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال، المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي في المنظمة [1].
- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات ودوافع وقيم.
- الخصائص الوظيفية ومدى توافقها وتلائمها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- مرونة التنظيم ويقصد بها قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

1-الفريجات خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 266.
2-سكرانة بلال خلف ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ، 2009،ص 358.

- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على مستوى السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.

- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتقاعد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة كل منها من الاخر خلال فترة عمل الفرد فيها، كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الاخرين، المتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد [2].

3- أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية تأخذ جانبا مهما في المنظمات، إذ تأخذ الأولوية لدى الكثير من المديرين، أي لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، وتشكل ثقافتها بناءا على طبيعته عملها، وبمرور الوقت تتحول هذه الأخيرة إلى مجموعة من الممارسات، التي بدورها تشكل بطريقة غير مباشرة ثقافة المنظمة.

فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا أساسيا داخل المنظمة إذ لديها قابلية التغيير والقدرة على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، والأحرس على الإفادة منه، وتعمل على جعل سلوك الإفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي تغيير في العمل على بنود الثقافة التنظيمية داخل المنظمة سينجر عنه الرفض والتغيير.

تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، وتساعد بالتنبؤ بسلوك الأفراد والمجتمعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفق ثقافته، اي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي اليها الفرد فيصعب التنبؤ بسلوكه.

ومن بين أهم مزايا الثقافة التنظيمية ما يلي:

- ✓ هي بمثابة دليل الإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- ✓ الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمدراء، فلا يلجؤون الى الإجراءات الرسمية أو الصادرة لتأثير المطلوب.
- ✓ تحدد الثقافة التنظيمية سلوك العاملين الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد أنماط العلاقات فيما بينهم، إذ المشكلات التي يواجهها الفرد في حلها تحددها ثقافة المنظمة وتدربهم عليها [1].
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة وغيرها من المنظمات، وهي كذاك مصدر فخر للعاملين بها خاصة إذا كانت تأخذ قيما جيدة مثل التطوير والابتكار والتميز [2].
- ✓ الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة، ومساعدا لها على تحقيق أهدافها، وطموحاتها وتكون إجابيه أكثر عندما يتقبلها أغلبية العاملين بمختلف احكامها وقواعدها.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة، إذا كانت تعتمد على سلوكات بناءة وخلاقة، كالتفني في العمل والاخلاص .
- ✓ تمثل الرابط الاجتماعي الذي من خلاله تتماسك المؤسسة.
- ✓ هي إدارة رقابية وتوجيهية للمواقف والسلوك.
- ✓ تسهيل الانتماء والولاء للمنظمة.
- ✓ الثقافة تعمل على خلق الشعور والإحساس الذي يعتبر مرشد لسلوك الافراد.
- ✓ تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ✓ ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ايجابية كالإخلاص واتقان والتفاني في العمل.
- ✓ تحديد مجلات الاهتمام المشترك.
- ✓ تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.

1-الفريجات خضير كاظم، مرجع سابق، ص 265.
2-الرخيمي ممدوح، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة، قطاع الصناعات الكيماوية، جدة، السعودية، 1421ه، ص 58.

- ✓ تسهيل عمل ادارة الموارد البشرية.
- ✓ تنمية القدرات والكفاءات العامة للمنظمة وخلق سمات تنافسية بين العمال.

وفي الأخير الثقافة لها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية، والسلوكات والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، فهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك، وتعتبر إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم، إذ أن العمال لا يؤدون أدوارهم فرادى وكما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي، وبالتالي الثقافة التنظيمية هي التي تحدد السلوك الوظيفي للعاملين [1].

4- خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص الثقافية تستمد خصائصها من الثقافة العامة من المجتمع، ومن الخصائص الادارية للمنظمة من جهة اخرى، ومن أهم خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي:

1- **الثقافة التنظيمية اجتماعية**: إن ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي، التي ينتمي اليها العمال.

2- **الثقافة التنظيمية تكاملية**: تميل الثقافة إلى الاتحاد والالتحام لتشكل تناسقا متوازيا ومتكاملا، مع الصفات الثقافية، فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لابد أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي، والتكامل الثقافي لا يحقق بشكل تام، لأن المجتمعات معرضة الاحداث ذلك التكامل [2].

3- **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي ومستمر:** من خلال الاستمرار تتراكم الثقافة، حيث يعمل كل جيل على تسليمها للأجيال اللاحقة.

4- **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** بحيث تتكون من 3 عناصر تتفاعل مع بعضها البعض:

1-حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي، قالمة، 2004، ص 45.
2-مصطفى احمد سيد، ادارة السلوك التنظيمي، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، القاهرة، مصر، 2000، ص 417.

- ✓ عنصر معنوي (القيم، الاخلاق، المعتقدات والافكار).
- ✓ عنصر سلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب).
- ✓ عنصر مادي (كالمباني والادوات والمعدات).

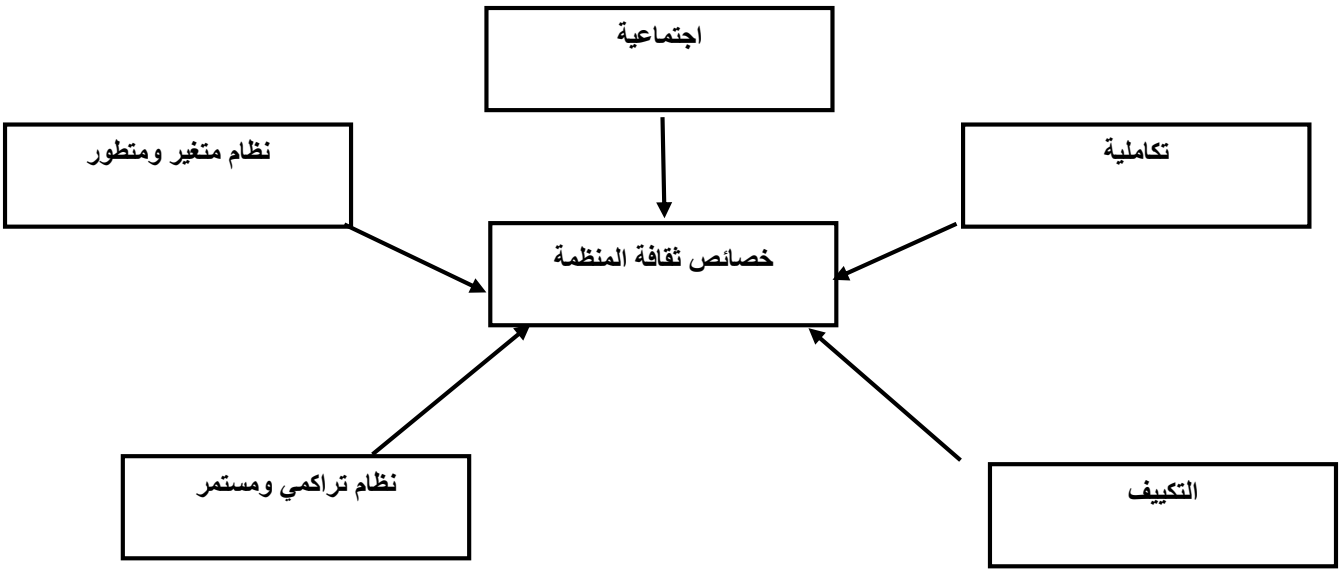
5- **الثقافة التنظيمية لها خاصية التكييف:** تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان النفسية والبيولوجية، أيضا لتكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة للفرد من خلال الاستجابة لخصائص بيئة المنظمة، وما يحدث لها من تغيير من جانب آخر.

6- **لها خاصية التغيير:** يحدث بفضل ما يضيفه أعضاء التنظيم على الثقافة، من خبرات وأنماط سلوكية.

7- **الاكتساب والتعلم:** الثقافة التنظيمية ليست غريزة فطرية، إذا عليهم تعلمها واكتسابها، للتأقلم في محيط العمل.

8- **تحدد معايير السلوك:** فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها اعضاء المنظمة [1].

الشكل -1-خصائص ثقافة المنظمة



المصدر: مصطفى محمود ابو بكر، ''التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة''، الدار الجامعية الاسكندرية، القاهرة، 2003، ص 407.

1-محمد الصيرفي، التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر،2006، ص 263.

5- مكونـات الثقـافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية، لما لها من فعالية في التنظيمات الادارية المختلفة، وتنشأ بفعل الممارسات والتفاعلات، وتتكون الثقافة من عدة مكونات أهمها ما يلي:

1- **القيم التنظيمية:** هي التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب فيه أو ليس مرغوب، جيد او غير جيد، وتعمل على المساواة بين العمال، احترام الأخرين والاهتمام بالأداء.
2- **المعتقدات التنظيمية:** وهي تلك الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية وكيفية إنجاز العمل، كعملية اتخاذ القرارات وغيرها من الأعمال الإدارية المختلفة.
3- **التوقعات التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة من التوقعات، تحددها المنظمة أو الفرد خلال العمل، كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء لزملائهم كالاحترام والتقدير ومساعدة بعضهم البعض.
4- **الأعراف التنظيمية:** هي تلك الالتزامات التي يلتزم بها العاملون في المنظمة، كعدم تعيين الأب أو الابن في نفس المصلحة [1].

وهناك تصنيف آخر لمكونات الثقافة التنظيمية ومنها:

1- **الرموز:** هي أحداث أو أفعال، تستخدم لنقل المعاني.
2- **اللغة:** هي مجموعة من المعاني المشتركة بين الأعضاء، يستخدمونها لنقل المعاني والأفكار.
3- **الأنماط السلوكية:** هي نموذج السلوك الظاهر، الذي يوضح الانتماء للمجموعة.
4- **القواعد:** هي تلك التعليمات المحددة للعمل، وهي تمثل أنماط التصرفات اللازمة للعاملين والتي يجب التوافق عليها.

1- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان، الأردن، 2006، ص 312.

5- **اختيار العمال:** الذين لديهم الصفات السلوكية، والخلفيات الثقافية التي تتفق مع قيم المنظمة.

6- **القصص والأساطير:** تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة.

7- **المعايير والأعراف:** النماذج العامة لسلوك التي يجب اتباعها بواسطة الاعضاء.

8- **القصص البطولية:** هي روايات تاريخية، تصف الإنجازات الفردية لجماعة معينة وقيادتها.

وفي الأخير يمكن القول بأن مكونات الثقافة التنظيمية متعددة ومتباينة، منها ما هو داخلي وناتج عن تفاعلات العمال من أنماط سلوكية مختلفة ومنها ما هو آتي من المحيط الخارجي، ومنه ما يفرضه أسلوب الإدارة والسياسات المختلفة التي تفرضها المنظمة [1].

6- أنواع الثقافـــة التنظيـميـة:

للثقافة التنظيمية مجموعة من الأنواع، تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة الى أخرى، ومن قطاع الى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

1- **الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطة والمسؤوليات، ويأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام، وهي مكان رسمي منظم جدا في القوانين والأنظمة والإجراءات التي تحكم العمال.

2- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المغامرة ومواجهة التحديات.

3- **الثقافة التنظيمية المساعدة:** تتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة والعمل بانسجام، وهنا تخلق المنظمة جو أسري بين العمال وتوفر الثقة والمساواة بينهم [2].

4- **ثقافة العمليات:** يتم التركيز على انجاز العمل وليست النتائج التي تتحقق، فتكون هناك الحيطة والحذر بين الأفراد، وهنا الفرد يكون أكثر نجاحا ودقة وتنظيما في العمل.

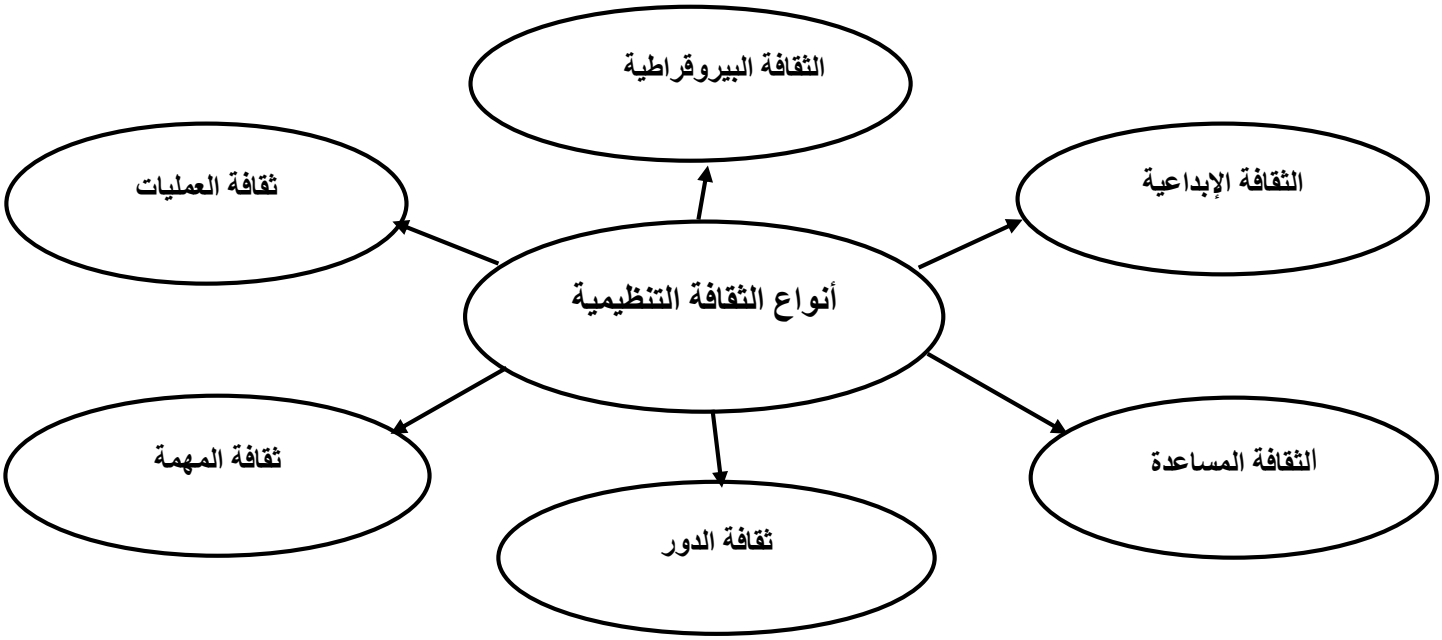
1-محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 2، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص 163-167.

2-خيرة اسامة، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 69 -70.

5- **ثقافة المهمة:** ترتكز على تحقيق الهدف وانجاز العمل، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج والتي تعتمد بدرجة كبيرة على الخبرة التي تلعب دورا واضحا في تحقيق المبتغى.

6- **ثقافة الدور:** تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية، وعلى الأدوار أكثر من الشخص العامل في المنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية [1].

الشكل -2-أنواع الثقافة التنظيمية



7- وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي والمساعد على توازن واستقرار المنظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على الهوية الجماعية لدى العاملين، والانتماء للمنظمة، فهي

1- الحموري صالح سمير، ادارة الموارد البشرية دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 201.

تساعد على خلق جو ملائم للعمل وحرية المبادرة، كما تساعد على توجيه سلوك الأفراد على الأداء بصورة جيدة، وتحقيق التكامل الداخلي بينهم، وتحفيزهم من أجل الإبداء لتحقيق الأهداف الجماعية والفعالية.

فهي تؤدي عدة وظائف مهمة ومن بينها ما يلي [1]:

- ✓ تساعد على استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي.
- ✓ تعطي للعاملين في المنظمة هوية ذات طابع تنظيمي ومعرفي يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة، ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.
- ✓ تسهل الالتزام الجماعي في النشاطات الواجب تحقيقها، والطرق التي يتم اتباعها واستخدامها من طرف المنظمة، مع التنسيق في مختلف الأنظمة. [2]
- ✓ تحقيق التكييف بين المنظمة وبيئتها الخارجية، من خلال دقة الاستجابة وسرعتها في تلبية نقائص المنظمة، ولضمان عملية التكييف ينبغي على المنظمة أن تهتم بتقوية قيم ومعتقدات الأفراد، وتسعى لإعلامهم، وإشراكهم في القرارات.
- ✓ تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة، وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية بالغة للعمال الجدد، وتعني قدرة الأفراد على اكتساب هوية مشتركة وخلق تكامل وتنسيق بين أساليب وطرق عمل كل واحد منهم، خاصة تحقيق التكامل الداخلي بينهم وتحفيزهم من أجل المنافسة والإبداع في تحقيق أهداف المنظمة [3].
- ✓ تعزيز استقرار النظام، فالثقافة التنظيمية تعمل على التنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

8- نظريات الثقافــة التنظيمية:

1-فلاح حسن عدادي الحسيني، الادارة الاستراتيجية 'عملياتها المعاصرة'، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص 58.
2-حسين حريم، ادارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص 265.
3-مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الاستراتيجي، دار الجامعة الاسكندرية، مصر، 2000، ص 134.

ومن بين أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية ما يلي:

1- نظرية سجية الثقافة:

تتدعم هذه النظرية من الفكرة المكتسبة التي يعطيها العاملين بالمؤسسة من خلال اكتسابهم لأنماط الخبرة، وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة من المشاعر والعواطف التي تعبر عن معظم سلوكات العاملين في المنظمة وتأثيرهم بها، والخبرة هنا تنمو من خلال التدريب والممارسة، اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى العامل، مما تنجر عن ذلك المهارة والإبداع التي تؤثر على سلوك الفرد [1].

وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات في شخصيات الأفراد، فالثقافة التنظيمية لا يمكن أن تكون معزولة على المحيط الخارجي والداخلي، بل تحدد ما هو المقبول وغير المقبول، ويرى بعض العلماء، أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين، وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية ترتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بـ [2]:

- ✓ البيئة الأسرية.
- ✓ البيئة الاجتماعية والثقافية (العادات والتقاليد القيم ...).
- ✓ الجودة والمنافسة.
- ✓ معايير السلوك.

2- النظرية المؤسسية:

هذه النظرية ترى بأن المنظمة الجديدة تكون وتؤسس شؤونها في هياكلها، وفي ممارساتها التنظيمية، على اتباع نفس الممارسات التنظيمية، ونفس النهج ونفس الأعراف التنظيمية السائدة،

1-ايهاب فاروق، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية، رسالة لنيل شهادة الماجيستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين،2011، ص 190.
2- ايهاب فاروق، مرجع سابق، ص 190.

إذ أن هذا الإتباع في المعايير يضمن القبول في باقي المؤسسات والمجتمع الجديد، أما إذا حدث تغيير فيعني الفشل في المعايير وعدم الالتزام والفشل، لأن المنظمات والمجتمع لن يقبل بهذا التغيير.

فالبيئة والمجتمع يفرضان على المنظمة قيودا وتضع معايير والتزامات، ومن الأفضل تقليد تلك الممارسات، لكي يتحقق النجاح.

ولقد أوضح **فليب سلزينيك** في تحليله النظري من النموذج البيروقراطي حيث حاول إبراز دور القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي وأهميتها في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات التنظيمية في المنظمة.

- ✓ المنظمة ليست معزولة عن البيئة الخارجية.
- ✓ القيم التي يؤمن بها الفرد لها دخل مباشر على أدائه الوظيفي.
- ✓ اهتمامه سيؤكد تفويض السلطة داخل التنظيمات [1].

3- نظرية القيم:

يرى أصحابها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد، أي هي عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى حاملي تلك الثقافة، يسودها عدد من النظريات أو النماذج التي تفسر العلاقة بين الأفراد والجماعات والتنظيم.

4- نظرية التفاعل مع الحياة:

هذه النظرية توضح الطريقة التي يتماشى بها التنظيم مع حولهم، والتي يعرف فيها القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي من خلالها القائد دوره في التنظيم دون إحداث مشاكل مع غيره، ويتضح مضمون هذه النظرية أن أسلوب النظر إلى هذه الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن طريقة التفكير، وإنما يعكس الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الذين يؤدون أدوارهم في حياتهم الوظيفية، وتتميز نظيرة التفاعل مع الحياة بخاصيتين هما:

1-صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 11.

- ✓ عدم وجود فواصل بين الثقافة والمؤسسة.
- ✓ يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها [1].

5- نظرية المستويات:

الثقافة تتنقل عبر الأجيال، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول، ويتضح من خلال المعتقدات، الدين، اللغة ... وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني، أي مستوى الجماعات والتي يتضح من خلال مشاركة أفراد الجماعة في مضمون هذه الثقافة، والتي تتكون من ثقافة فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته، وهذا يعتبر المستوى الثالث، ويبرز ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد، وما يتركه من آثار ايجابية داخل أفراد المنظمة.

9- آليات خلق الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها:

9-1 آليات خلق الثقافــة التنظيميـة:

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل ثقافة المنظمة هي:

1- اختيار الموظفين

تعتبر عملية اختيار الموظفين عملية رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأشخاص الذين ترى فيهم المنظمة أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

2- الممارسات الإدارية:

إن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال عملية الممارسات لأنواع السلوك التي يتم القبول بها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعالجتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين فقد ترفع المنظمة شعارات تفيد بأنها تتماسك بالأمانة والإنجاز

1-هدى جواد، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها، رسالة ماجيستير، جامعة الخليل، فلسطين ،2011، ص 43.

وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، لكن من خبرة العمال والممارسات اليومية، يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقية والتحفيز للذين لديهم رصيد وعلاقات خاصة مع الرؤساء.

وإن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل العكس، وهم الذين يلتزمون بالقواعد والقوانين، يصنفون بأنهم تقليديون ومعرقلين، وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

3- التنشئة والتطبيع:

من أجل تثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين، يجب على المؤسسات توضيحها لاختيارات المترشحين عن طريق التدريب، فهذه العملية هي نوع من التدخل والتطبيع الاجتماعي، يتعلم من خلالها التابعين للمنظمة الكثير هنها وأهدافها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، ويتم ذلك عن طريق دورات تدريبية لمعرفة حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر موافقة مع القيم الثقافية السائدة [1].

2-9 طرق المحافظة على الثقافة التنظيميــة:

لا توجد منظمة لا تريد الاستمرارية والمحافظة على مكانتها داخليا وتأثيرها على المجتمع المختلف خارجيا، من خلال المحافظة على الثقافة التنظيمية التي تعمل عليها المنظمة، وتتبناها من أجل الثبات في مواجهة التحديات وتحقيق الإيجابية في شتى الأهداف والنجاحات المختلفة، وذلك من خلال التركيز على الطرق التالية:

1- تنمية المورد البشري:

يجب على المنظمة أن تعمل على تنمية قدرات وتطوير مواهب العمال إلى أقصى درجة ممكنة، لأنه يعتبر المورد الاساسي للمحافظة على الثقافة التنظيمية، ومدى فعالية المنظمة في ابراز أهداف

1-هدى جواد، مرجع سابق ذكره، ص 43.

منسوبيها وتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة والأهداف المنسوبة إليه، وتتضمن هذه العملية التنشئة التي من خلالها الفرد يتعلم طرق انجاز العمل [1].

2- الوضوح التنظيمي:

يقصد بذلك مدى فهم واستيعاب الأعضاء للتنظيم والأهداف والخطط، ودرجة مساهمة الأعضاء في وضعها وتنفيذها.

3- التكامل التنظيمي:

إن درجة وجود التفاعل والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة، وانتقالها بين اجزاء التنظيم، لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرارات، فالهدف هنا تحقيق التفاعل داخليا ومع للبيئة الخارجية للمنظمة.

4- الأسلوب الإداري:

ويقصد بذلك انه يوجد توازن قيادي يعطي للأفراد قدرا كبيرا من حرية الرأي، لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار الانضباط الوظيفي.

10- آثار الثقـافة التنظيمية على المنظمة:

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات، التي لديها تأثير متعدد الجوانب، فهي تلعب ادوار كثيرة في محيط المنظمة الداخلي أو الخارجي، ومن بين هذه الأدوار التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، وفاعلية الادارة والإبداع والالتزام ومن بين هذه الآثار ما يلي:

1- أثر الثقافة التنظيمية على فعالية الادارة:

لقد أشارت بعض الدراسات والتي أجراها واختبرها كل من Waterman و Peters حول خصائص الإدارات متميزة الأداء والفعالية، إن هناك تأثير إيجابي للثقافة القوية على أداء الإدارة،

1-هدى جواد، مرجع سابق ذكره، ص 51 -52.

حيث دائما يرجع العمال إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لديهم، كذلك فعالية الإدارة ترجع دائما إلى التوافق بين الثقافة التنظيمية للإدارة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي، وتكون وفق مخطط للإدارة وأي تغيير في هذه الخطط يجب توضيح اسباب وأساليب التغير الثقافي، وإلا هذه الثقافة تعود بالفشل على المنظمة [1].

2- أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي:

حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي، والممارسات الإدارية، وأن ملائمة الهيكل التنظيمي للثقافة التنظيمية يساعد على تحقيق الاستمرارية والفعالية للإدارة، كما هذه الاخيرة تساعد على تقوية وتعزيز سلوك العاملين من أجل تحقيق أهداف رسمية لتوجيه سلوك العاملين في المنظمة [2].

3- أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء الوظيفي:

يتميز العاملون في المنظمة لدرجات ثقافية مختلفة ومن بين هذه الثقافة القوية التي يشعر بها الإداري بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للإدارة، فتعتبر الالتزامات والقيم والاعتقادات والتمسك بها صفة تنافسية هامة للإدارة بخلق نتائج إيجابية من قبل الجميع، ويزيد من ولائهم وإخلاصهم، وتمحورهم الشديد بالمنظمة [3].

ومن بين الآثار التنظيمية على العمال والمنظمة ما يلي:

- ✓ تحفيز العاملين من خلال خلق الدافعية للعمل.
- ✓ تنمية وتحقيق روح الولاء والانتماء للإدارة.
- ✓ مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك.

1-السماع خليل محمد، مبادئ الادارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر، ط2 عمان، الاردن، 2001، ص 235.
2-مداحي آمال، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص ادار اعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة اكلي محمد، البويرة، الجزائر، 2015، ص 25.
3-حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط2، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ص 340.

خلاصة الفصل

لا يمكن تفسير أي جانب من جوانب حياة المنظمة بعيدا عن فهم عميق لأبعاد الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة، لأن الثقافة التنظيمية هي ببساطة حياة هذه المنظمة، أو هويتها التي تجعلها تختلف عن باقي المنظمات الأخرى، كما تجدر الإشارة إلى أن الهوية الثقافية للمنظمة تجعل من مسألة معالجة مختلف مشكلات المؤسسات تتسم بالخصوصية في الحل والمعالجة، تبعا لخصوصية العناصر الثقافية لكل تنظيم.

ولهذا فإن للثقافة التنظيمية أهمية قصوى في حياة المنظمات من خلال إشراك العاملين في تحقيق أهدافها، حيث تعمل الثقافة التنظيمية الإيجابية على بناء القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية التي تخدم أهداف المنظمة وتساعد على تحقيقها، لأنها المحرك الرئيس التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي من خلال القيم التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتوسيع آفاق ومدارك العاملين حول ما يدور حولهم من أحداث.

ويمكن للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة أن تكون عنصرا إيجابية وفاعلا في عملية تطبيق الإدارة الالكترونية، لأن تطبيق الإدارة الالكترونية يحتاج إلى ثقافة تؤمن بالتجديد والابتكار وتستوعب الكثير من المفاهيم الجديدة والتي تساعد على نجاح عملية التطبيق .

كما تعتبر الثقافة التنظيمية المعيار الحكم لمدى قبول بيئة المنظمة لإدخال فكرة أو نموذج جديد، حيث أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كالإدارة الالكترونية.

الفصل الثالث

الابداع الاداري -تأطير نظري-

الفـــصل الثالث

الابـــــداع الاداري -تأطير نظري-

تمهـــــيد

1- مفـــهوم الإبداع الإداري

2- عــناصر الإبداع الإداري

3- خصائص الإبداع الإداري

4- مستويات الإبداع الإداري

5- أهمـــية الإبداع الإداري

6- مــراحل الابداع الإداري

7- مـقومـات الإبداع الإداري

8- العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري

9- معـوقات الإبداع الإداري

خلاصة الفصل

تمـــــهيد

لقد أصبح أكثر إلحاحا على المنظمات –في ظل عالم تسوده المنافسة المحتدمة والظروف المتغيرة التي يبرزها العالم الديناميكي باستمرار- أن تسعى إلى التميز في القيام بالأعمال لتحقيق الأهداف من خلال توظيف منهجيات إدارية حديثة للتعامل مع الأفكار والابتكارات والحلول الابداعية للمشاكل والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع الإداري مما يجعلها متفوقة على منافسيها والمساهمة في تلبية الحاجات التنظيمية بشكل فعال يرتقي بالأداء التنظيمي الى افضل مستوياته، ما جعل القادة الاداريين يتبنون مفهوم الابداع بصفته وسيلة فعالة لتحقيق ما سبق وكونه يشكل حافزا مهما للأداء والفعالية وزيادة الانتاجية.

والابداع الاداري من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة المؤسسة وهو ما سنتطرق إلية في هذا الفصل من خلال التعرض إلى مفهومه ومراحله وشرح خصائصه وكذا المعوقات التي تعترضه.

1- مفهـــــوم الإبـــــداع الاداري:

1-1- مـفـــــــهوم الابـــــداع

أ- **لـــغة**: إن كلمة مفهوم الإبداع في اللغة العربية هي من فعل" أبدع" أي "بدع الشيء" والذي يعني أنشأه على غير مثال السابق [1].

ب-اصطلاحا: يعرف" بارنيت "Barnett" الإبداع بأنه: "عملية تقديم فكرة أو أسلوب أو شيء جديد، ويعتبر جديدا كونه يختلف بشكل نوعي عن الأشكال الموجودة"[2].

ويعرف أيضا على أنه: أي فكرة جديدة وممارسة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي فالتركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها"[3].

1-2- مفهـوم الإبداع الاداري

حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع الإداري والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع، فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير.

1- علي بن هادية، مرجع سابق، ص 143.
2- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 99.
3- محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 12.

وينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاته، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة.

ومن وجهة نظر **"درويش"** فالإبداع هو "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة"[1].

وبرأي **"حسن"** فإن الابداع هو: " امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقة مثل: روح المجازفة والقدرة على التغير وحل المشكلات"[2].

2- عناصر الإبـــــداع الاداري:

للإبداع عناصر أو مكونات تشكل القدرة الابداعية فبدونها لن يكون هناك ابداع فعال، وفيما يلي نذكر أهمها [3]:

1- **الأصالة:** يقصد بها أن الشخص المبدع لا يفكر أو يكرر أفكار المحيطين به لذا تكون أفكاره جديدة ومتميزة فهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي انتاج غير مألوف وبعيد المدى، وتمثل الأصالة أهم عوامل القدرة على التفكير والفرد المبدع ذو الأصالة هو الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع وبالتالي يدرك العلاقات ويصممها ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصلية، فهي تعني التجديد والانفراد بالأفكار.

1- درويش، مروان جمعة، مرجع سابق.
2- حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 331.
3- منير حسن أحمد شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة، 2012، ص 45، 46، بتصرف.

2- **الحساسية بالمشكلات:** تتمثل في القدرة على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا.

3- **التحليل:** وتعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية لذلك يوصف الفرد الذي لديه القدرة على التحليل بأنه الفرد ذو القدرة على التعرف على تفاصيل الشيء وأجزائه سواء كان فكرة أم عملا وبالتالي تفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، ويوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بانه يستطيع ان يتناول عملا او فكرة او مخطط بسيط ثم يقوم بتوسيعه.

4- **المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة وأن تكون لدى الشخص الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

5- **الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، وتعني نزعة الخروج عن المألوف في التعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل، ويتطلب ذلك شجاعة كافية

6- **المرونة:** يقصد بها قدرة الشخص على تغيير الحالة الذهنية واتجاه تفكيره بتغيير الموقف من وضع لآخر من خلال سرعة التكيف.

وتعني هذه الصفة درجة السهولة التي يعبر بها الفرد عن حالة نفسية أو وجهة نظر عقلية معينة أو سرعة انتاج أفكار تنتمي الى أنواع مختلفة من مجموعات الافكار التي ترتبط بموقف معين وتكون [1]:

- ✓ **المرونة التكيفية:** وهو أسلوب لمحاولة اجتياز صعوبات العمل والتفكير وتوحي بمدى قدرة الفرد على اتخاذ اجراءات التغيير المناسبة، وهي بمعنى عكس التصلب

1- مصطفى سويف، دراسات نفسية في الابداع والتلقي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1999، ص 61.

والمجهود الذهني، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج إلى تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل المناسب.

- ✓ **المرونة العفوية:** تأتي دون قصد، أي تظهر عند الفرد دون الحاجة الضرورية التي يتطلبها الموقف.

7- **الطلاقة:** وتعني القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار أو البدائل أو المترادفات أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها، وهناك من يقول أن الطلاقة هي بالذات القدرة الإبداعية، وذلك لأن الشخص المبدع ينتج أكبر قدر من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، وبذلك فهو يتميز بالطلاقة في التفكير وتتكون الطلاقة من [1]:

- ✓ **الطلاقة الفكرية:** يقصد بها سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.
- ✓ **الطلاقة اللفظية:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- ✓ **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

3- خصائص الإبـــــداع الاداري

أ- خصائص الابداع الاداري:

إن القيمة والأهمية في التعرف على خصائص الابداع تتعلق بعملية تقويم الابداع وكذا معرفة الشخص المبدع وبالتالي المساهمة في تطوير العملية الإبداعية ومعرفة مدى فعاليتها وملائمتها من خلال توظيفها في الأنشطة الفردية والجماعية وعلى مستوى المنظمات وقد ذكر العديد من الباحثين خصائص الابداع نذكر منها ما قدمه "عساف عبد المعطي" في ابرازه لخصائص الابداع [2]:

1- محمد الصريفي، الحل الابتكاري للمشكلات- طريقك للنجاح-، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 169.

2- عساف عبد المعطي، مقومات الابداع الإداري في المنظمات المعاصرة، عمان، 1995، ص 27-36، بتصرف.

1- **الابداع ظاهرة فردية وجماعية:** فالإبداع يكون نتاج جهود فردية وصولا إلى الجهود الجماعية، فالأفكار الإبداعية تكون فالبداية فكر فردي أي تنطلق من ذهن الفرد المبدع ليتم الاستفادة منها عن طريق المتابعة والاستغلال الأمثل والاثراء من خلال العمل الجماعي والمنظمي، لذا فالإبداع كونه ظاهرة فردية أو جماعية عملية متداخلة ومعقدة.

2- **الابداع ظاهرة إنسانية عامة:** فهي ليست خاصة بأحد أو بأفراد على حساب الآخرين أو مختصة بالخبراء والأخصائيين أو الباحثين أو العلماء دون غيرهم، فالإنسان العاقل انسان مبدع إذا توفرت فيه بعض الخصائص أو الميزات بغض النظر عما إذا كان يدركها أم لا، فظاهرة الابداع تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والعناصر الإبداعية التي تنطوي عليها شخصيته، وحسب الظروف التي يعيش فيها ويتفاعل معها.

3- **الابداع يرتبط بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته:** العوامل الوراثية لها تأثير كبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تشبه الاستعدادات لدى الآخرين، وان درجة نمو الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين العوامل الوراثية والعوامل التربوية.

ب- خصائص الانسان (الإداري) المبدع:

للفرد المبدع صفات وملامح خاصة يتمتع بها وتميزه عن غيره من الأفراد، وقد ذكر بعض الباحثين العديد من السمات نذكر منها -على سبيل المثال لا الحصر-ما يلي [1]:

- يتمتع الشخص المبدع بثقة كبيرة في النفس.
- للشخص المبدع فكر حر مستقل.
- الشخص المبدع قادر على إيجاد الحلول للمشكلات المعقدة.
- يميل الأشخاص المبدعون إلى الفضول وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الالتزام بالهدف السامي والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- التمتع بالتلقائية والمرونة.
- وضوح الرؤيا في الأفكار والأهداف والتصورات.

1-خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 16-20، بتصرف.

- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.
- يتميز الأشخاص المبدعون بالانفتاح نحو الغير.
- الرغبة في التعرف على المشكلات.
- تقدير إنجازات الآخرين.
- الأخذ بالأسلوب الناجح للآخرين.
- يتميز الفرد المبدع بالاندفاع نحو التعلم.
- يتمتع الانسان المبدع بالعقل المتسائل والخلاق.
- القدرة على التخيل والحدس.
- النقد الذاتي والتهذيب وتقويم الأفكار والمعلومات.
- قدرة الحصول على المعلومات وتحليلها وتجميعها ثم تقويمها واستخدامها في مواضعها.
- امتلاكه القدرة على إبداء آرائه وتقديم المقترحات اللازمة.
- القدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.

بالإضافة الى مجموعة من الصفات والخصائص النفسية والعقلية (الأصالة والمرونة، الذكاء، حب المغامرة، حب الاستكشاف، الملاحظة، التأمل، تحمل المسؤولية...الخ).

4- مستويات الابداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الابداع الإداري حسب ما يراه المتخصصون الاداريون، تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمة وهي:

أ- الابداع على مستوى الفرد:

هو نتاج الجهود الفكرية الفردية من طرف أولئك الذين يملكون السمات والقدرات الإبداعية أو خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو تلك المكتسبة كحل المشكلات وغيرها، من خلال وجود مشكلة أو حاجة ملحة تدفع الفرد إلى استخدام تفكيره وقدراته الإبداعية في إطار

ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم حلول أو انتاج جديد ينفع به المنظمة التي يتواجد بها.

ب- الابداع على مستوى الجماعة:

وهو نتاج جهود فكرية جماعية أي يقصد به الابداع الذي تقدمه أو تحققه الجماعة من خلال التعاون فيما يبنها في إطار مجموعة عمل (لجنه، دائرة، مجموعة فنية في قسم ما...) نتيجة للتفاعل بين أفرادها وتبادل الآراء والخبرات لتطبيق الأفكار التي تحملونها.

وهناك عدة عوامل مؤثرة في ابداع الجماعة كما ونوعا نذكر منها ما يلي [1]:

1- **الرؤية**: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر ويتقاسم أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
2- **المشاركة الآمنة**: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، يعززان الإبداع الناجح.
3- **الالتزام بالتميز في الأداء**: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم اجراءات العمل، والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

كما تشير بعض الابحاث الى عوامل أخرى تؤثر في ابداع الجماعة منها [2]:

- **الجنس**: فالجماعة المتنوعة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من تلك الأحادية الجنس.
- **تنوع الجماعة**: فالجماعة المتكونة من شخصيات مختلفة يزداد ابداعها.
- **انسجام وتماسك الجماعة**: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميل الى الابداع من الجماعة القديمة.
- **حجم الجماعة:** يزداد الابداع مع ازدياد اعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمهارات.

ت- الابداع على مستوى المنظمة:

1- صلاح شيخ ديب وديانا فتيتي، عملية الإبداع والابتكار ودورها في تحسين أداء العمل في المنظمة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم 32، العدد 02، 2010، ص 135.
2- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 277.

وهو الابداع المنتج على مستوى المنظمة، فهو ما تم التوصل إليه من خلال الأفراد والجماعات داخل المنظمة، هذا الإنتاج الإبداعي هو ما يجعل المنظمة متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجا ومثاليا يضمن لها الاستمرار والازدهار ولتحقيق ذلك في المنظمة يجب عليها أن تكون:

- أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة ابداعية: وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة.
- ضرورة تنمية المهارات الابداعية في صنع او بناء المشكلات من خلال البحث عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية غير تلك المألوفة والقديمة.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

مما سبق أن الإبداع سمة فردية وجماعية تسود حياة الفرد في كافة جوانبها وليس من الضروري أن يكون قاصرا على مجالات الاختراعات أو الاكتشافات العلمية، فالابتكار له مستويات متعددة يستطيع أي فرد أن يمارسه في حياته العامة أو في مجال عمله مهما كان، لذلك التأكيد على أهمية تنمية القدرات الإبداعية للفرد بشكل يجعل منها أداة تساعده على محاولة الخروج من أسر التقليد واجترار المألوف للتمكن من إيجاد وأفكار وحلول عملية جديدة لمواجهة المشكلات المختلفة خاصة مع تعقد عمل المنظمات في ظل التغيرات السريعة المحيطة.

5- أهمية الابداع الاداري

تكمن أهمية الابداع الاداري في كونه وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق واساليب وحلول جديدة للمشكلات الجديدة الناتجة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة وضمان استمرارية المنظمة ونقلها إلى مصاف المنظمات المتميزة

والنموذجية في ظل البيئة المحيطة والتطورات المتسارعة خاصة مع زيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد وزيادة طموحهم.

ويشير "عساف" إلى أن أهمية الإبداع الإداري تنبع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بالمشكلة التي تستوجب حلا، والقدرة على التفكير وفق قدرات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفاعليتها.

وفي هذا المجال يرى أن الإبداع الإداري وسيلة المنظمات في هجر التقليد والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح حتى تتمكن من المواجهة والصمود واضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح.

كما تظهر اهمية الابداع والحاجة اليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة ان هناك تفاوتا بين اداء المنظمة الفعلي والاداء المرغوب فيه مما يحثها على دراسة تبني طرق واساليب جديدة ويدفعها لاستقطاب المبدعين وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات والتحديات المستقبلة بتفكير مدروس يمنح المنظمات الميزات التنافسية وينعكس ذلك ايجابا على بقائها، كما تدفع العديد من الظواهر إلى زيادة أهمية الابداع الاداري للمنظمات منها:

- كبر حجم منظمات الاعمال.
- قلة الموارد وكثرة الحاجات
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- سهولة التأثير على اذواق المستهلكين.
- زيادة فعالية الاتصالات.
- التغيير في القيم والمبادئ.

وللإبداع اهمية للفرد والجماعات والمنظمات يمكن إجمالها فيما يلي [1]:

1- عساف عبد المعطي، مرجع سابق، ص 30.

- تحقيق الذات: بحيث يتطلع المبدعون غالبا الى التميز والتفوق، ويبحثون عن الشهرة.
- الخوف من المجهول وغموض المستقبل: يدفع الى المخاطرة قبل ان يقع خطره.
- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- إن توفر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطوير وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة.
- يساهم الابداع في التطور التكنولوجي كهدف اولي للاختراع العلمي والذي يمكن ان يطور الماكينات والاليات.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- يفضل الابداع والابتكارات الجديدة توفر على المنظمة نفقات وجهود معتبرة، حيث تعمل على بلوغ مستوى أفضل للأداء الاقتصادي.
- حسن استغلال الموارد البشرية عن طريق التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- إن حضارة الامة تتطور بفضل الابداعات والابتكارات من خلال تطوير الوسائل المادية كالنقل والمواصلات وتطوير الوسائل النظرية من افكار ومناهج علمية في الحياة.

6- مراحل الابداع الاداري

هناك نماذج عديدة لمراحل الابداع اقترحها الكتاب والباحثون فلا يوجد هناك اتفاق تام حولها فحسب "روسمان" "Rossman" فإن الابداع يمر بالمرحل التالية [1]:

- الاحساس بوجود مشكلة ما، وبصعوبة حل هذه المشكلة.
- تكون وتحديد المشكلة.
- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.
- تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة.
- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.
- صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.

وفيما يلي نذكر التقسيم الأكثر شيوعا والذي يقسم الابداع إلى أربع مراحل [2]:

1- **مرحلة الاعداد والتحضير:** تتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها من خلال القراءة الشاملة والبحث عن المعلومات وفحص طبيعة المشكلة وتحديد معالمها، ومقارنتها مع المشاكل السابقة التي تشبهها والتعرف على طرق حلها للاستفادة في توليد حلول للمشاكل الراهنة، ونشير الأبحاث الى أن الأفراد الذين يخصصون جزءا أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم الأكثر ابداعا.
2- **مرحلة الاحتضان (أو الاختمار أو التفريخ):** هي مرحلة اختبار الأفكار والخبرات القديمة والحديثة التي مر بها الفرد وهضمها عقليا وامتصاص لكل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، بعد مرحلة ترتيب وانتظار فيما يتحرر العقل من كثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من

1- رفعت عبد الحكيم الفاغوري، إدارة الابداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1998، ص 16.
2- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربي للنشر، مصر، 2004، ص 114.

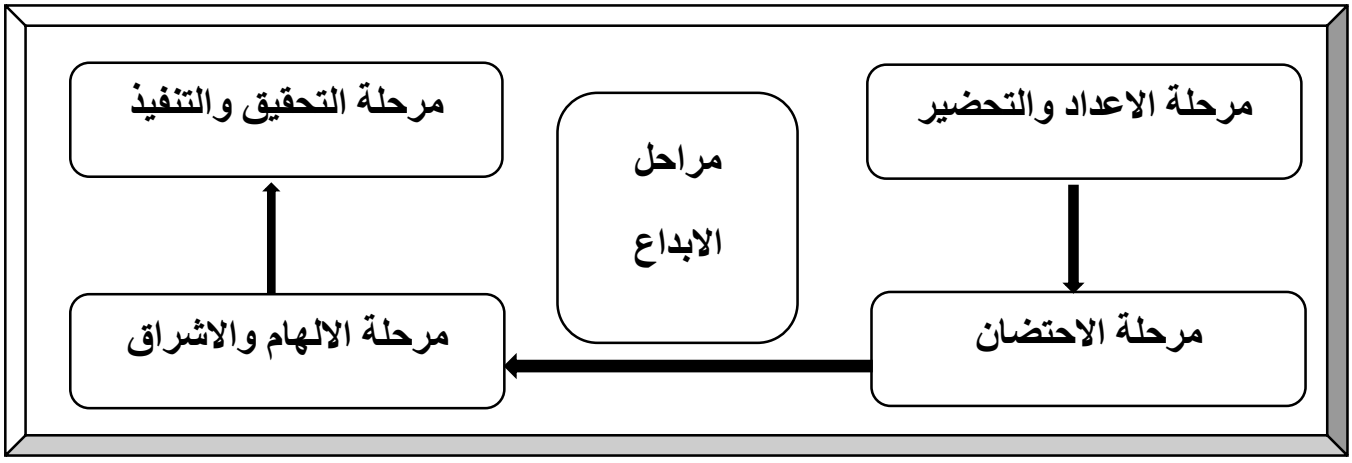
الأفكار الخاطئة ومن الأجزاء غير الهامة في المشكلة والتي يمكن أن تعيق الأجزاء والتفاصيل الهامة.

3- **مرحلة الالهام والاشراق:** في المرحلتين السابقتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون حيث تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو حل المشكلة أو العمل النموذجي التي شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي والفكري في المرحلتين السابقتين، ويطلق على هذه المرحل أيضا بشرارة الابداع وفيها يظهر الحل الذي يولد الفكرة الابداعية بعد معاناة معقدة وبشكل مفاجئ، ويتم في هذه المرحلة التحليل المعمق للمشكلة لإدراك ما بين أجزائها التي تسمح بظهور الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة.

4- **مرحلة التحقيق والتنفيذ:** والتي تعتبر المرحلة النهائية التي تجعل الفكرة الابداعية فكرة جديدة قابلة للتحقيق من خلال عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الاشراق، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها وماهي المستلزمات اللازمة لذلك، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها بل إن الناتج الابداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقيق والتنفيذ.

ويمكن تلخيص مراحل الابداع في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: مراحل الابداع [1]



1- الطاهر سعد الله، علاقة القدرة على التفكير الابتكاري بالتحصيل الدراسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 36.

7- مقومات الابداع الاداري

لقد أصبحت الحاجة إلى التنظيمات الابداعية الادارية متطلبا اجباريا لكل منظمة تسعى للحصول على التميز في الاداء ونقصد بمقومات الابداع العوامل التي تسهل عملية الابداع، ويرى "موسى اللوزي" أنه لا بد من توافر مجموعة من المقومات تتمثل في:

- اعتماد المنظمة الادارية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسساتي.
- أن يكون التدريب واجبا وظيفيا.
- اعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب.
- دعم قيادات العمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.

وتقدم "سهيلة عباس" مجموعة من المقومات لتنمية وتطوير الإبداع [1]:

- دعم وتشجيع الأفراد على طرح آرائهم وافكارهم.
- ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملي خاصة في المعاهد التعليمية على جميع مستوياتها.
- وضع هيكل تنظيمي يدعم ويشجع حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون.
- وجود قيادة ادارية تسعى الى البحث والتكيف للمتغيرات الاقتصادي والاجتماعية والسياسية.
- العمل على تجاوز مشكلات القيادة في العملية الابداعية.
- تحفيز المبدع من مختلف النواحي مما يسمح له بأداء مهامه الحالية بكفاءة عالية.
- العمل على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة بطريقة تسمح القيام بالعملية الابداعية.
- العمل على الاهتمام وتشجيع الابداعات التي تأتي صدفة.
- التأكد من هندسة الابداع والعمليات التابعة لها تعمل على تحقيق اهداف واستراتيجية المؤسسة.

1- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والاداء والتميز، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 301.

8- العوامل المساعدة على تنمية الابداع الاداري

إن الابداع هو محصلة تفاعل الفرد وبيئته العامة وهو يتطلب توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك كما أن تنمية وتنشيط الإبداع يتم أيضا عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية (الشخصية)الخاصة بالمبدع، لذا فإن هناك بيئتان تؤثران على الابداع، البيئة الداخلية للإنسان والخارجية المحيطة حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، فاذا كانت مريحة ومواتية تسهم بفعالية في تخفيف العبء والملل والتوفر والإرهاق وتساهم في استثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها إلى الشكل الذي يخدم النظم الإدارية للمؤسسات بشكل فعال، وكلما كانت درجات الايجابية في أبعاد المناخ التنظيمي كلما ارتفع الرضا الوظيفي وبالتالي زاد التمسك بالبقاء وازدادت احتمالات الابداع، ويمكن القول أن العوامل المساعدة في تنمية العملية الابداعية تتم على ثلاثة مستويات، على مستوى الفرد، الجماعة والمنظمة.

8-1- دور الفرد في تنمية عملية الابداع:

تتلخص عملية تنمية القدرات الإبداعية الفردية بإتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الإبداع ومعرفة أسبابها ومعالجتها وهناك مجموعة طرق يمكن من خلالها تنمية القدرات الإبداعية الفردية لدى الأفراد المتواجدين في أي منظمة نذكر منها:

- تنمية مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل.
- تقبل الذات والتسامح مع الاختلافات والاستفادة من أفكار الآخرين واحترام خبراتهم وإحداث نوع من التوازن بين الحاجة لتحقيق الذات والحاجة للاتصال والتفاعل مع الآخرين.
- التزود المستمر بالقراءة والمعلومات والتمرن على التفكير والتحليل، فهذه العناصر هي المواد الخام الداخل في صناعة الإبداع.
- النقد للأحكام الشخصية.
- التعود على التفكير في مجالات التي تخلو من التعقد والاحكام المسبقة.

- البحث عن الأشخاص الذين يمكن أن يعتمد الفرد عليهم في مساندته وتشجيعه، خاصة وأن الإبداع يتضمن الخروج عن المألوف مما يجعل المبدع في صراع مع المجتمع من حوله.
- معالجة الفرد نفسه بنفسه، وذلك بتحديد ايجابياته وسلبياته، ميوله وهواياته، قدراته وطاقته، وتشجيع نفسه ومكافأتها على ما أنجزت وعدم التحقير من شأن عمله.
- الحذر من الإيحاءات السلبية مثل: طاقتي محدودة، لا يمكنني تغيير الواقع، أخاف الاحراج... الخ.
- الملاحظة اليقظة وذلك من خلال النظر إلى أوجه التشابه والاختلاف والميزات الفريدة للمشكلات، وبازدياد العلاقات التي يمكن تحديدها تزداد إمكانية النجاح في توليد البدائل الخلاقة.
- تدريب النفس على تحريك الخيال باستمرار والاستمتاع بلذة التفكير واستخدام طاقة العقل.
- تعويد الفرد لنفسه على المساهمة بفكرة جديدة وتجنب أساليب قتل الأفكار لتجنبها وعدم السماح لها بوأد الطاقة الإبداعية وتحدى الفرد نفسه بنفسه واختبارها باستمرار.
- الانفتاح وتقبل طاقة التعبيرات الأخرى التي تبدعها الروح الإنسانية لأن ذلك يعطي الشخص فرصة تعلم طرق التفكير والسلوكيات الأخرى وافتراضه القدرة على حل المشكلات والإصرار على تجاوز العقبات التي تقف في طريق الحل.

8-2- دور الجماعة في تنمية عملية الابداع:

يعتبر دور الجماعة البعد الثاني في عملية تنمية القدرات الابداعية ولتحقيق هذه الأخير وجب على الجماعة أن تتوفر على عدة عوامل نذكر منها:

- تكوين رؤية مشتركة للجماعة.
- حرية الاقتراح والمبادرة من خلال ترك مساحات مهمة لذلك.
- الالتزام بالتميز في الاداء داخل الجماعة.
- اثارة جو عام من الحوار البناء والعملي.

- دعم الابداع من طرف الزملاء في العمل والرؤساء وتشجيعه بمختلف الوسائل.
- العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين من مشجعات التفكير الابداعي.
- اشراك المرؤوسين في عمليات حل المشكلات وصنع القرارات.
- تعزيز الشعور بالانتماء الى جماعات العمل.
- توفير الامكانات المادية والمعنوية والادوات المطلوبة.
- اتباع اللامركزية في العمل وتعزيز النمط التشاركي.

8-3- دور المنظمة في تنمية العملية الابداعية:

إن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد يؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة حيث تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من خلالها ذات أثر بالغ على العملية الإبداعية، حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم وتبسيط اجراءات العمل وقتل الجمود والروتين كلها عوامل تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي الأمر الذي ينتج عنه المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي بالتالي إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم وهناك بعض الركائز التي تؤدي الى توفق المنظمة في تنمية وتطوير العملية الابداعية نذكر منها:

- تشجيع الاداء الابتكاري ودعم المبدعين وتبني افكارهم.
- تخصيص مبالغ مالية من الميزانية لتنمية الابداع.
- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.
- تبسيط المستويات الإدارية.

- التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الافكار والابداع.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدرته.
- خلق بيئة تنظيمية متكيفة تتسم بالمرونة.
- رفع شعار التحدي والابتكار وإعطاء الوقت والفرصة للعمال لمزيد من التعلم والتدريب.
- زرع الثقة بالنفس بين العاملين.
- التشجيع على تغيير الصورة النمطية في حل المشكلات من خلال تبني حل المشكلات بصورة ابداعية.
- تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.
- الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل.

كما يستخلص "بيتر دراكر" (Peter Druker) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي [1]:

1- **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب ي امكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الابداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الابداعية والطاقة الابتكارية.
2- **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة الي تروق إليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق.
3- **المصادر والموارد:** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه انجاز المهام.

1- محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية –جامعة أم القرى-، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 35-36.

4- **سمات وصفات مجموعة العمل "جماعة العمل":** على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة كلما اكتسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير ابداعي.

5- **التشجيع التوجيهي والاشرافي:** وللأسف الشديد يهمل المديرون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكلل بالنجاح ما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة الى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح على الأخطاء ما يمكن الأفراد على العمل بنجاح.

6- **الدعم المنظمي:** أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق نجاح أم لا أو حتى في وجود أخطاء بهدف تلافيها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الابداعية، ومن الأخطاء في الممارسات الإدارية والتي تقتل الإبداع والتي وجب أن يبتعد عنها القادة والإداريون الفشل في تقدير الجهود الفردية والبعد عن تجاهل هذه الجهود، كما أن العديد من المنظمات تقتل الأفكار الجديدة الإيجابية بالروتين والوقت الطويل للتقييم أو بالنقد الجارح وعدم إيصال هذه الأفكار إلى الإدارات العليا، فيستغرق المشرفون على سبيل المثال أسابيع للرد على المقرحات أو الأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين.

مما سبق يمكن القول أن هذه العوامل وأخرى عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دورا مؤثرا على نشاطات وانجازات التنظيم وإذكاء روح الإبداع بين أفراده والدفع بالعملية بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتوفرة.

9- معوقات الابداع الاداري

مثلما أشار العديد من الباحثين سابقا إلى وجود عوامل تساعد على تنمية وتطوير العملية الابداعية، فقد أكدوا أيضا على وجود عوامل أخرى تعيق عملية الابداع الاداري وتحول دون

الوصول بها إلى نتائج مفيدة، فقد ركز الباحثون على محاولة تحديد هذه العوامل سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة من أجل كشف نقاط الضعف في مسار العملية الابداعية والعمل على إزالة كل ما من شأنه إعاقتها والعمل على تجنبها وتسهيلها للوصول بها إلى أفضل المستويات وتحقيق أفضل النتائج، وقد تعددت تصنيفات وتقسيمات الباحثين لهذه المعوقات، وفيما يلي نذكر ما جاء به "لاحق بن عبدالله القحطاني" [1]:

1- المعوقات الشخصية:

ويقصد بها تلك التي تتعلق بالفرد نفسه والتي ثم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي، وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد ونبعده عن مجال الابداع والابتكار وتتضمن معوقات ذهنية ونفسية وذاتية تتضافر فيما بينها لتعوق الإبداع والابتكار، وتنحصر المعوقات الشخصية للإبداع فيما يلي:

- ضعف الثقة بالنفس والتي تقود إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة حرصا على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين الأمر الذي يجعله حافظا لهذه الأفكار المبتكرة دون الإفصاح عنها.
- الخوف من الفشل والذي يؤدي الى التردد والاحجام والحذر من تجريب كل جديد، وإذا تكرر فانه يفضي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد.
- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.
- إ صدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات.

1- القحطاني لاحق بن عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلو م الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 56-57، بتصرف.

- الخوف من المخاطرة من خلال النشأة في بيئة تكافئ على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقب على الخطأ، وبالتالي فان تنفيذ فكرة إبداعية يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة.
- الامتثال للمعايير السائدة في المجتمع خوفا من التعرض للنقد من خلال اتباع عادات التفكير النمطية.
- الميل إلى تقييد المشكلة فعادة ما يلجا الأفراد في حل بعض المشاكل إلى تقيد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم، والاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الاخرى الي قد تكون أكثر ملائمة فوجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد تجعلهم يميلون إلى استخدام استراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي ولكنها لا تصلح في حل مشكلة تتطلب استراتيجية جديدة.

2- المعوقات التنظيمية:

هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الاداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والابداع والابتكار، فكلما كانت إجراءات وخطوات العمل محددة من قبل الرئيس مع فرض رقابة على المرؤوس فإن ذلك يحد من فرص الإبداع والابتكار نتيجة عدم قدرة المرؤوس على تطبيق أسلوب عمل جديد لخوفه من الفشل وتعرضه للنقد من قبل الرئيس والزملاء، ما يترتب عليه تجمد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر والتعليمات ويحد من فرص الابداع والابتكار، وتنحصر أهم المعوقات التنظيمية للإبداع في ما يلي:

- مقاومة الجهات الادارية للتغيير لأنها ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه وهذا ما يسمى بجمود الإدارة، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والقرارات المتبعة وإلا اعتبرت ذلك خروجا عن المألوف.
- المركزية والتسلط وانعدام تفويض السلطة الذي يمكن أن يعود أيضا إلى عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي، بحيث يحتكرون حق

اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة، بل يمكن أن يرى في بعض الأفراد المبدعين تهديدا لهم مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدراتهم ومجهوداتهم.

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والاجراءات مع أنها ليست غاية بحد ذاتها، إلا أنه بالرغم من ذلك تقتصر الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المبتغاة.
- سوء المناخ التنظيمي وغياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها، فالمناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها.
- نقص القيادات الفعالة المؤهلة وتكريس سيادة القيم الاجتماعية لي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة، كما أن الرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى ولاء المرؤوسين لهم ورغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاهم من خلال عدم التشجيع على مواكبة التغيرات البناءة.
- غياب التنسيق بين الأقسام الإدارية المختلفة ما يولد تنازع السلطات وانعدام روح الفريق، بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الادارات الأخرى وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي.

3- المعوقات البيئية:

وهي الناتجة عن البيئة المحيطة بالفرد والمنظمة، كما أنها عبارة عن مجموعة من الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، فالمعوقات البيئية هي معوقات تحد من ابداع الفرد نتيجة تعرضه لمشكلات داخل الاسرة والمدرسة نظرا لدورهما الهام

في التأثير على شخصية الفرد وغرس انطباعات سلبية تحيد الفرد عن الابداع ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- غياب التشجيع المناسب للأبناء لتنمية دوافعهم وميولهم نحو الابداع والاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة.
- استخدام اساليب غير تربوية من قبل المعلمين والاباء في تربية الابناء تتضمن الضرب والسخرية.
- التدهور والعنف الاقتصادي والاجتماعي والاضطرابات الامنية.
- الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع التي تتضمن قيم الطاعة والخضوع والامتثال.
- مقاومة التغير التنظيمي وما ينتج عنه من صراع تنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير.

كما توجد هناك أيضا معوقات اجتماعية وثقافية فقد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، إذ أنه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر وتقسو على من يحيد على تفكير الجماعة وما تتوقعه منه، لذا فان الأفراد يميلون إلى التصرف بالطريقة الي يتوقعها منهم الآخرون وبالتالي تجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعاتهم [1].

1- حمود خيضر كاظم، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 123.

خلاصة الفصل

يتضح لنا من خلال تطرقنا في هذا الفصل النظري إلى مدى أهمية الابداع الإداري في عملية التنمية والتقدم بالنسبة للمنظمات، وأن عملية الابداع الإداري تعد عاملا أساسيا للتجاوب مع المتغيرات المتلاحقة حيث تواجه المنظمات الإدارية في الوقت الراهن وفي المستقبل القريب العديد من التغيرات الخارجية التي تنعكس بدورها على التغيرات داخلية في المنظمة، فقد أجمع خبراء الإدارة اليوم على حاجة المنظمة الماسة لعملية الابداع الاداري والضرورة الملحة التي تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في المجتمع والبيئة المحيطة بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة، ولأجل ذلك وجب على المنظمة توفير المناخ التنظيمي الابداعي الملائم والمشجع لأفرادها على العمل الابداعي وتوجيه العناية للشخص المبدع الذي يعطينا أفكارا جديدة ومتنوعة لحل المشكلات التي تعترضنا والحصول على أفكار جديدة وقيم قوية تمكن المنظمة من التلاؤم بسرعة مع ديناميكية المحيط الخارجي والاستجابة لمتطلبات العصر والمنافسة، وفي صلب الاهتمام بالعملية الابداعية بحث الخبراء الاداريون الجوانب المختلفة لها من خلال توفير كم لا بأس به من المعطيات والمعلومات ووضعها بين أيدي المنظمات والقادة لتحسين العملية والاستفادة منها قدر الامكان وتوجيهها وتوظيفها بما يحقق أهدافها وأهداف العاملين بها، وقد قمنا في هذا الفصل بإبراز أهم خصائص ومستويات العملية وكذا مراحلها ومقوماتها إلى الصفات الشخصية للمبدعين وصولا الى العوامل المساعدة في العملية الابداعية والمعوقات التي تحول دون ذلك مع مراعاة الترتيب السلس للأفكار وتقديم أهم ما جاء به الكتاب في هذا الخصوص.

الفـــصل التطبيقي

ـالدراســـــة المـــــيدانيةـ

الفـــصل التطبيقي

الدراســـــة المـــيدانية

تمهـــــــيد

1- التعريف بالوكالة الوطنية للتشغيل

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة

3- تحليل نتائج البيانات العامة

4- دراسة وتحليل نتائج الفرضية الأولى

5- استنتاج الفرضية الأولى

6- دراسة وتحليل نتائج الفرضية الثانية

7- استنتاج الفرضية الثانية

8- استنتاج العام

خلاصة الفصل

تمـــــــهيد

بعد التطرق لأهم المفاهيم النظرية لمتغيري الموضوع –الثقافة التنظيمية والابداع الاداري- والإحاطة تقريبا بجميع جوانب الموضوع من خلال الفصول السابقة، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي تحاكي الواقع التطبيقي في محاولة لتوضيح التفاعل الذي تمنحه الدراسة السوسيولوجية في شقيها النظري والتطبيقي، من خلال دراسة حالة -عينة-ومحاولة الوصول إلى نتائج ذات مصداقية وكذا إمكانية تعميم النتائج المتحصل عليها، وعليه سنتناول بالدراسة في هذا الفصل الوكالة الوطنية للتشغيل من خلال المعلومات المتحصل عليها من العاملين بهذا المرفق بالفرع الولائي للتشغيل بالمدية بمختلف ملاحقه الثمانية الموزعة على تراب الولاية وكذا مختلف المصادر الأخرى.

ويتوزع هذا الفصل على المحاور الرئيسية التالية:

1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

2-1-خصائص مجتمع البحث –البيانات العامة-

2-2-تحليل واستنتاج الفرضية الأولى.

2-3-تحليل واستنتاج الفرضية الثانية.

3- الاستنتاج العام.

1- التعريف بالوكالة الوطنية للتشغيل

1-1 الوكالة الوطنية للتشغيل كمرفق عمومي للتشغيل

تعتبر الوكالة الوطنية للتشغيل مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06 /77 المؤرخ في 17 محرم 1427 الموافق إلى 18 فبراير 2006 وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، وقد تم تغيير طابعها القانوني من مؤسسة عمومية ذات طابع اداري إلى مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص في 2006، حيث كانت تحت مسمى المكتب الوطني لليد العاملة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 259-90 مؤرخ في 8 سبتمبر سنة 1990.

وفي نهاية سنة 2006 استفادت الوكالة الوطنية للتشغيل من مخطط إعادة التأهيل المخصص لتطوير شبكتها (مختلف وكالات التشغيل التابعة لها سواء كانت ولائية أو محلية) بالإضافة الى تقوية المهارات الإدارية لإطاراتها لاسيما تطوير وسائل التسيير وتقديم الخدمات.

تلعب الوكالة دور الوساطة بين عروض وطلبات العمل المسجلة على مستوى بطاقيتها، كما تساعد على تنظيم معرفة وضع سوق العمل الوطني وتطوره تعتبر الأداة الفعلية للدولة في أداء مهامها كوسيط في سوق الشغل كما تقوم بتنفيذ سياسة الدولة للتشغيل كمخطط العمل لترقية التشغيل ومحاربة البطالة.

2-1 الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتشغيل

تكون الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتشغيل من المديرية العامة تتبع لها هياكل مركزية تتكون من مديريات مركزية ومفتشية عامة ومحلية تتكون من فروع ولائية ومحلية [1].

1- المديرية العامة:

1- https://www.anem.dz

يتمثل دور المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل في تطبيق العلاقات والاستشارات القانونية والمراقبة التقنية وجمع المعلومات حول سوق الشغل من خلال هياكلها المركزية واللامركزية.

الهياكل المركزية: تضم الهياكل المركزية للوكالة الوطنية للتشغيل ما يأتي:

المديريات المركزية:

- ✓ مديرية تنظيم وضبط سوق التشغيل
- ✓ مديرية أنظمة الإعلام والدراسات والإحصائيات
- ✓ مديرية تنشيط شبكة الهياكل المحلية
- ✓ مديرية الشراكة والتعاون
- ✓ مديرية الإدارة العامة
- ✓ مديرية المالية والمحاسبة.

المفتشية العامة:

يلحق بالمدير العام ثلاثة مستشارين مكلفين بالآتي:

- ✓ التدقيق المالي.
- ✓ الاتصال والتسويق
- ✓ الشؤون القانونية.

مكتب التنظيم العام

الهياكل المحلية: المتكونة من الفروع الولائية والملاحق المحلية للتشغيل:

1- **الفروع الولائية للتشغيل:** يمتد اختصاصها الإقليمي الى 58 ولاية وتعد الجسر الممتد بين المديرية العامة والملحقات المحلية للتشغيل، مكلفة بـ:

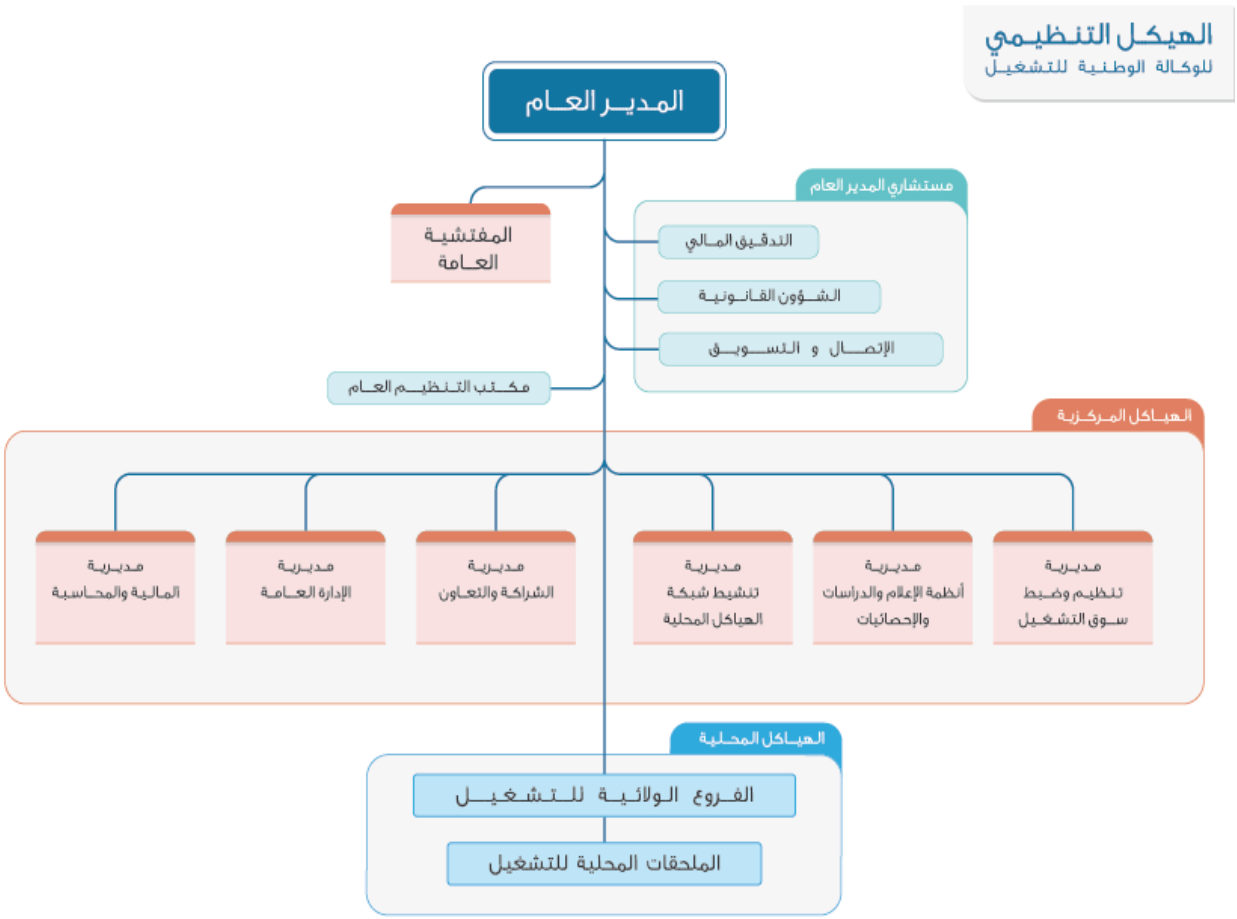
- ✓ ضمان تنظيم وتسيير سوق التشغيل المحلية.

- ✓ ضمان تسيير الوسائل البشرية والمادية والمالية.
- ✓ ضمان تسيير واستغلال الشبكة المعلوماتية المحلية.
- ✓ ضمان الدعم التقني للملحقات المحلية للتشغيل.
- ✓ المشاركة في تنفيذ أجهزة برامج التشغيل في الولاية.
- ✓ إنجاز واستغلال كل المعطيات والمعلومات المتعلقة بالسوق المحلية للتشغيل.
- ✓ إعداد تقارير شهرية حول نشاطات الفرع الولائي للتشغيل.
- ✓ متابعة وتنسيق نشاطات الملحقات المحلية.
- ✓ دراسة طلبات الموافقات المبدئية لتشغيل اليد العاملة الأجنبية.
- ✓ ضمان الإصغاء الاجتماعي والاتصال.

2- **الملحقات المحلية للتشغيل:** التي تعتبر الخلية الاساسية في تنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل حيث تقوم باستقبال المتعاملين معها سواء من طالبي العمل او المستخدمين وتكلف على الخصوص، بما يأتي:

- ✓ ضمان الوساطة في سوق التشغيل المحلية.
- ✓ ضمان تنظيم وتسيير السوق المحـــلية للشغيل، من خلال التقريب بين عروض وطلبات التشغيل.
- ✓ تنفيذ الأجهزة والبرامج الوطنية للتشغيل على المستوى المحلي.
- ✓ استغلال كل المعطيات والمعلومات المتعلقة بالسوق المحلية للتشغيل.
- ✓ إنجاز شهريا كل المعطيات والمعلومات الخاصة بالسوق المحلية للتشغيل، وإعداد تقرير سنوي عن نشاطاتها.

الشكل 04: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتشغيل



المصدر: موقع الوكالة الوطنية للتشغيل https://www.anem.dz

3-1 مهام الوكالة الوطنية للتشغيل

تنظيم معرفة وضعية السوق الوطنية للتشغيل واليد العاملة وتطورها وضمان خدمة فعالة وفردية للتوظيف لكل طالب عمل ولكل مؤسسة، وتكلف الوكالة الوطنية للتشغيل بهذه الصفة بما يأتي [1]:

- ✓ وضع منظومة إعلامية تسمح بالاطلاع، بكيفية دقيقة ومنتظمة وحقيقية، على تقلبات سوق التشغيل واليد العاملة.
- ✓ القيام بكل تحليل وخبرة في مجال التشغيل واليد العاملة.

1- دليل إجراءات تسيير نشاطات الوكالة، 2014، ص 43.

- ✓ القيام بكل الدراسة وتحقيق لهما صلة بأداء مهمتها.
- ✓ تطوير أدوات وآليات تسمح بتنمية وظيفة رصد سوق التشغيل وتقييسها.
- ✓ جمع عروض وطلبات العمل ووضعها في علاقة فيما بينها، وتكلف بهذه الصفة، بما يأتي:
- ✓ ضمان استقبال طالبي العمل وإعلامهم وتوجيههم وتنصيبهم.
- ✓ القيام بالبحث عن عروض العمل لدى الهيئات المستخدمة وجمعها.
- ✓ تنظيم المقاصة بين عروض وطلبات العمل على المستوى الوطني والجهوي والمحلي.
- ✓ تشجيع الحركية الجغرافية والمهنية لطالبي العمل.

يحق لكل طالب شغل بلغ السن القانوني للعمل أيا كان مستوى تأهيله، الاستفادة من تنصيب عن طريق الملحقات المحلية للتشغيل التابعة للوكالة الوطنية للتشغيل، وفقا للعروض الواردة من طرف الهيئات المستخدمة العمومية والخاصة، ويستفيد من التوجيه والاستشارة والمرافقة في البحث عن الشغل وعن التنصيب.

4-1 الفرع الولائي للتشغيل –المدية-

يعتبر الفرع الولائي للتشغيل بالمدية من بين الفروع الولائية 58 التابعة للوكالة الوطنية للتشغيل وهي همزة وصل بين الملاحق المحلية للتشغيل المنتشرة على مستوى الاقليم والمديرية المركزية من جهة والملاحق المحلية ومديرية التشغيل من جهة أخرى يعمل على تطبيق المهام المنوطة بالوكالة الوطنية للتشغيل على المستوى المحلي، ويقع مقرها في الطابق الأرضي للمركز التجاري في القطب الحضري يبلغ عدد عماله 104 موظف وموظفة موزعين على مقر الفرع الولائي و08 ملاحق محلية للتشغيل موزعة كالآتي: ملحقة المدية، ملحقة البرواقية، ملحقة قصر البخاري، ملحقة بوغزول، ملحقة عين بوسيف، ملحقة شلالة العذاورة، ملحقة بني سليمان، ملحقة تابلاط.

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة

1-2 خصائص مجتمع البحث –البيانات العامة-

خلال عملية الدراسة الميدانية التي قمنا بها تم توزيع 71 استمارة على موظفي قطاع التشغيل عبر ولاية المدية، أين تم استرجاع 57 استمارة من مجموع الاستمارات الموزعة، منها 42 استمارة صحيحة و15 استمارة فارغة وملغاة، في حين لم يتم استرجاع 14 استمارة أخرى.

من خلال البيانات المتحصل عليها في قسمها الأول والمتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد بعد عملية تفريغ البيانات، سنتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وفق الجدول التالي:

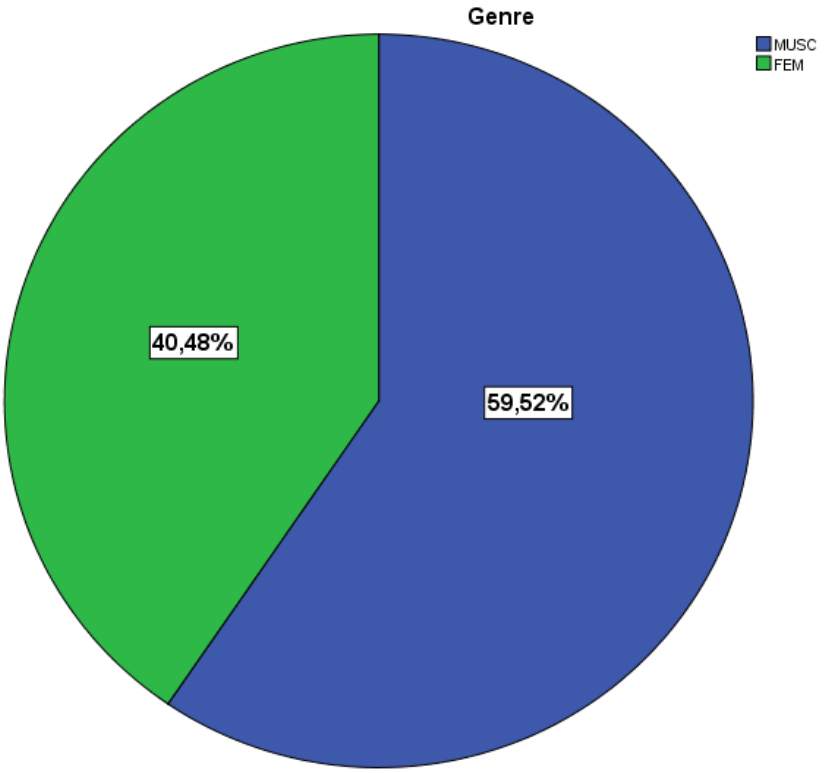
الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	% 59.5
	أنثى	17	% 40.5
	المجموع	**42**	**% 100**

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه –الجدول رقم 01-أن نسبة الذكور بلغت 59.5 % من أفراد العينة، في حين أن نسبة الاناث بلغت 40.5 % من مجموع أفراد العينة.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، غير أن هذا الفرق ليس كبيرا لأن النسب المئوية متقاربة إلى حد ما، ما يعكس طبيعة العمل في وكالة التشغيل الذي لا يميز بين طبيعة الجنس ويميز التوجهات العامة لسياسة الوكالة في عملية التوظيف.

الشكل 05: رسم بياني يبين النسب المئوية للعينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPPS

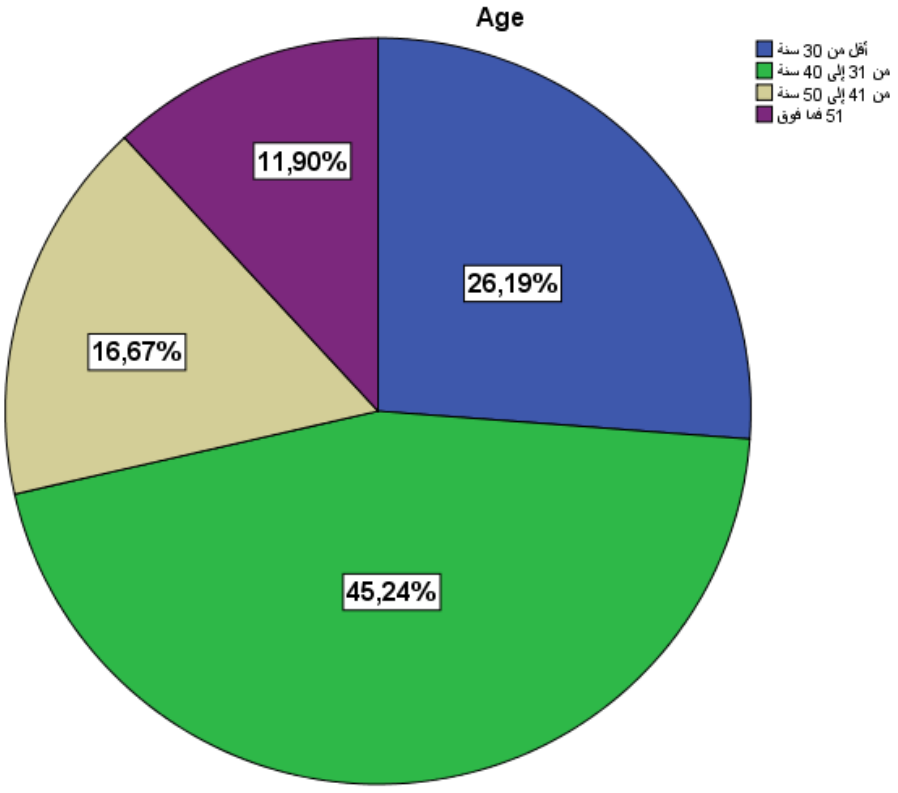
الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	11	% 26.2
	من 31 إلى 40 سنة	19	% 45.2
	من 41 إلى 50 سنة	07	% 16.7
	51 سنة فما فوق	05	% 11.9
	المجموع	**42**	**% 100**

من خلال **"الجدول رقم 02"** والذي يوزع أفراد العينة حسب السن، نلاحظ أن أعلى نسبة مسجلة تخص الفئة العمرية **"من 31 إلى 40 سنة"** بنسبة 45.2 % ثم تليها الفئة العمرية **"أقل من 30 سنة"** ثالثا بنسبة 26.2 % لتأتي الفئة العمرية **"من 41 إلى 50 سنة"** بنسبة 16.7 % وأخير تحل الفئة العمرية **"51 سنة فما فوق"** بنسبة 11.9 %.

من خلال ما سبق نلاحظ أن فئة الشباب **"أقل من 40 سنة"** تشكل غالبية عمال الوكالة الولائية للتشغيل بنسبة مجموعها 71.7 %، ما يبين أن وكالة التشغيل تعتمد بشكل كبير على هذه الفئة من العمال من خلال ما تملكه من مقومات فكرية، نفسية وجسدية والتي تسمح لها بإعطاء دفعة قوية لمواكبة التطورات العلمية ورفع التحدي خاصة في مجال الرقمنة.

الشكل 06: رسم بياني يبين النسب المئوية للعينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

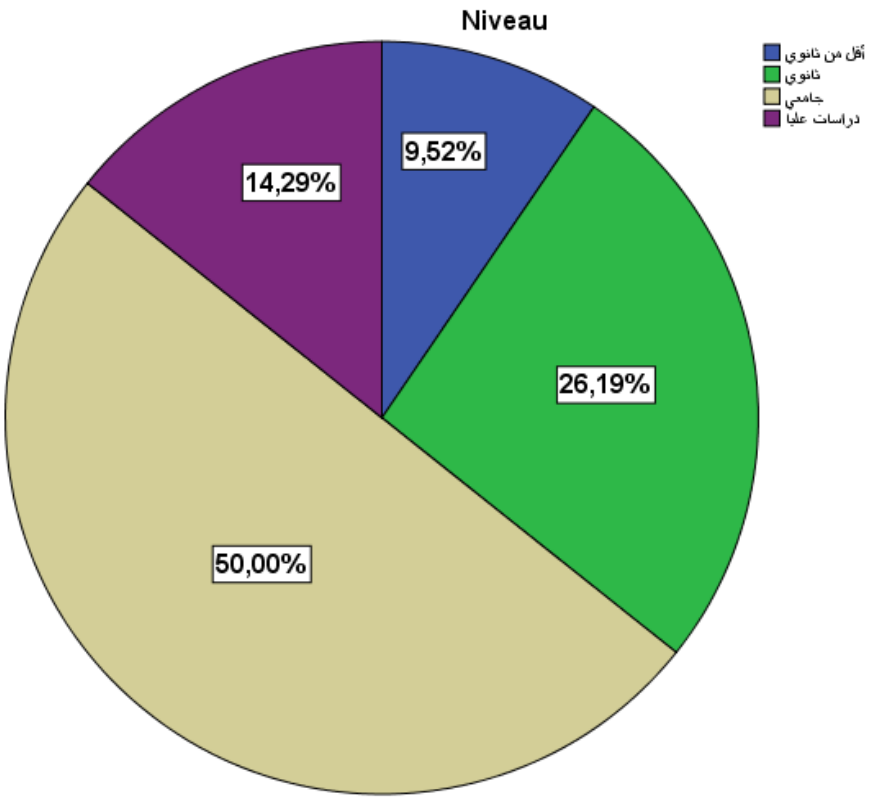
الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	4	% 9.5
	ثانوي	11	% 26.2
	جامعي	21	% 50.0
	دراسات عليا	06	% 14.3
	المجموع	**42**	**% 100**

يظهر من خلال **الجدول رقم 03** والذي يوضح متغير المؤهل العلمي للمبحوثين أن العمال **"الجامعين"** يشكلون أعلى فئة بنسبة بلغت 50.0 % ثم يليها العمال **"الثانويون"** بنسبة 26.2 % ليأتي أصحاب **"الدراسات العليا"** بنسبة بلغت 14.3 % وأخيرا العمال أصحاب المؤهل العلمي **"الأقل من ثانوي"** نسبة بلغت 9.5 %.

يتضح لنا من خلال القراءة الاحصائية **"للجدول رقم 03"** أن وكالة التشغيل تستقطب العمال ذوي الكفاءات العلمية العليا وهذا ما تعبر عنه نسبة العمال الجامعيين وأصحاب الشهادات العليا والتي فاقت 64 %، وهذا ما تفسره طبيعة عمل الوكالة والتي تتطلب كفاءات علمية عالية ذات قدرة على التكيف مع التطورات الحاصلة في المجال.

الشكل 07: رسم بياني يبين النسب المئوية للعينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPPS

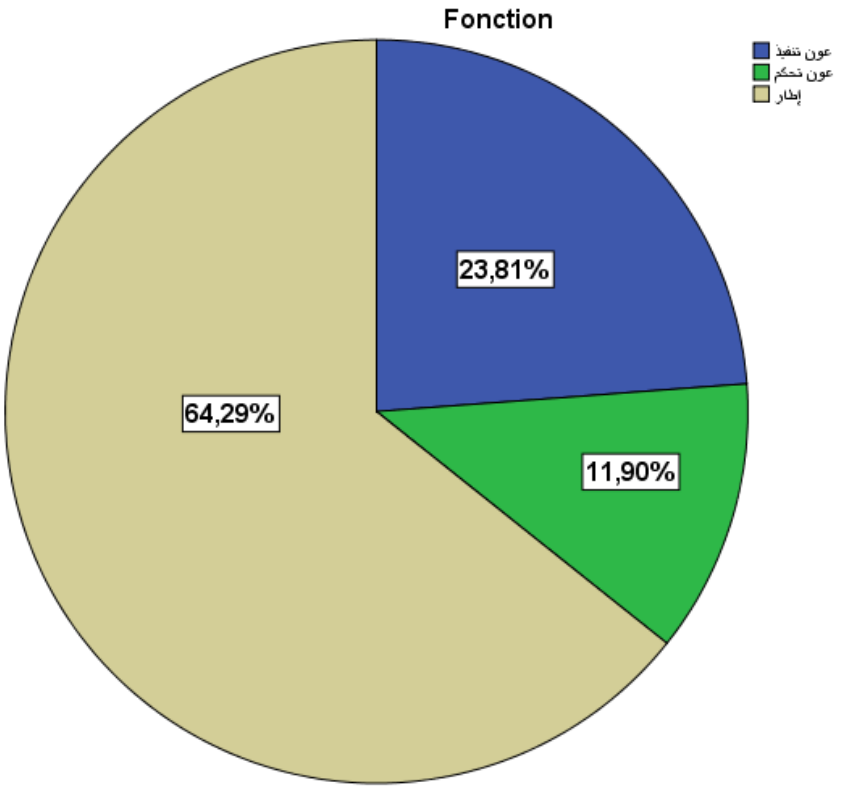
الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	عون تنفيذ	10	% 23.8
	عون تحكم	05	% 11.9
	إطار	27	% 64.3
	المجموع	**42**	**% 100**

نلاحظ من خلال "**الجدول رقم 04**" الذي يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة أن النسبة الأكبر من المبحوثين 64.3 % يشكلون الإطارات ثم يليهم عمال التنفيذ بنسبة 23.8 % وأخيرا عمال التحكم بنسبة 11.9 %

ويتضح مما سبق أن الفئة الأكبر التي تعمل في وكالة التشغيل هي الإطارات والتي تشكل العمود الفقري للأعمال الإدارية المنوطة بقطاع التشغيل وتنفيذ المهام الموكلة للوكالة الوطنية للتشغيل المسطرة من قبل الوزارة الوصية مثل عملية تحديث القطاع خاصة تعميم الرقمنة أو تنفيذ مشاريع السلطات العليا للدولة في مجال التشغيل على غرار برنامج منحة البطالة، في حين تقوم فئة أعوان التنفيذ بالقيام بمهام أعوان الأمن والحراسة والسياقة والتنظيف.

الشكل 08: رسم بياني يبين النسب المئوية للعينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

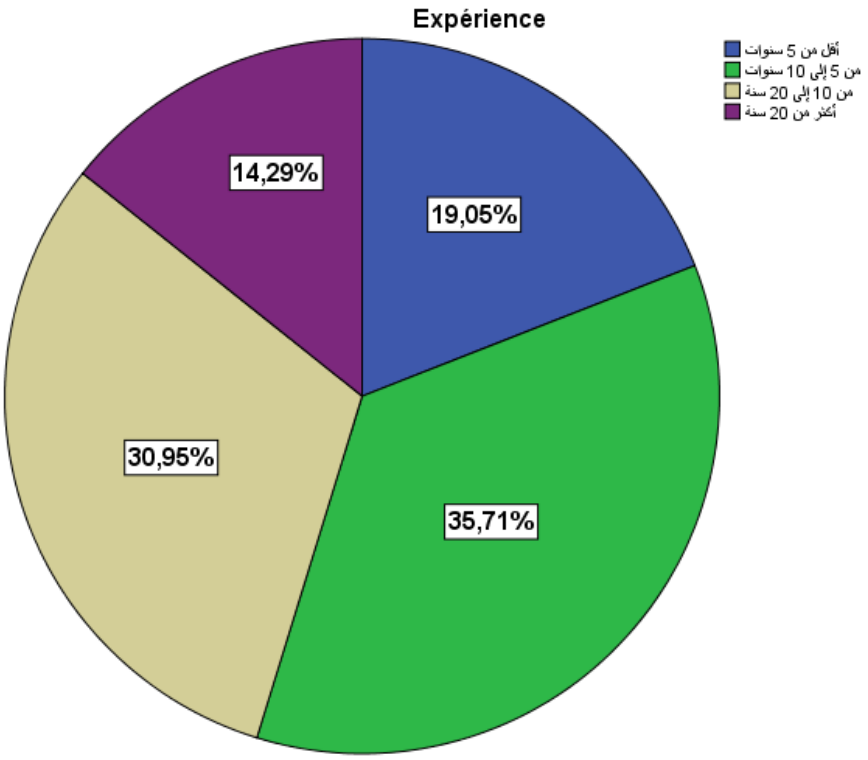
الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	8	% 19.0
	من 5 إلى 10 سنوات	15	% 35.7
	من 10 إلى 20 سنة	13	% 31.0
	أكثر من 20 سنة	6	% 14.3
	المجموع	**42**	**% 100**

يوضح هذا **"الجدول رقم 05"** سنوات الخبرة المهنية لمختلف موظفي الوكالة الوطنية للتشغيل حيث نجد أن النسبة الأكبر 35.7 % تمثل الموظفين أصحاب الخبرة **"من 5 إلى 10 سنوات"** لتليها فئة الموظفين أصحاب الخبرة **"من 10 إلى 20 سنة "** بنسبة 31%، ثم تأتي فئة الموظفين **"الأقل من 5 سنوات"** خبرة بنسبة 19 % وأخيرا فئة العمال **"الأكثر من 20 سنة"** خبرة بنسبة 14.3 %.

يتضح لنا من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من مجتمع البحث يمتلكون الخبرة الكافية، **"من 5 إلى 10 سنوات "** و**"من 10 إلى 20 سنة "** والتي تمثل على التوالي 35.7 % و31 %، حيث يمكن القول أن وكالة التشغيل تعتمد على هؤلاء لتنفيذ المشاريع المبرمجة تحقيق الأهداف المسطرة لأنهم يجمعون ما بين الخبرة وتحمل المسؤولية.

الشكل 09: رسم بياني يبين النسب المئوية للعينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPPS

2-2 تحليل واستنتاج الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: الاتصال التنظيمي يساهم في تحقيق الابداع الإداري

الجدول رقم 06: يوضح العلاقة بين متغير الجنس وسهولة التواصل مع المرؤوسين.

			1- هل تجد سهولة في التواصل مع رؤسائك داخل الوكالة؟		
			نعم	لا	Total
Genre	MUSC	Effectif	21	4	25
		dans Genre %	%84,0	%16,0	%100,0
	FEM	Effectif	15	2	17
		dans Genre %	%88,2	%11,8	%100,0
Total		Effectif	36	6	42
		dans Genre %	%85,7	%14,3	%100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPPS

نلاحظ من خلال الجدول أن 85,7 % من المبحوثين لديهم سهولة في التواصل مع رؤسائهم في العمل وهذه النسبة تمثل اتجاه عام، وتتدعم هذه النسبة بـ 88,2% من المبحوثين إناث، ونسبة 84 % من المبحوثين من ذكور.

بالمقابل نجد أن 14,3 % من المبحوثين ليس لديهم سهولة في التواصل مع رؤسائهم في العمل، وتتدعم هذه النسبة بـ 16 % من المبحوثين من ذكور ونسبة 11,3 % من إناث.

من خلال ما سبق نستنتج أن الإناث لديهم سهولة أكبر في الواصل مع رؤسائهم في العمل ويرجع ذلك إلى العوامل الاجتماعية والثقافية وتأثيرها على النمط الثقافي وتوزيع الأدوار الاجتماعية، بالإضافة إلى عنايتهم بالعلاقات الشخصية والتفاعل الاجتماعي، بينما يميل الرجل عادة إلى القيم والصفات الأخرى مثل القوة والقدرة والقيادية، هذا التوزيع الاجتماعي للأدوار يؤثر على تطوير مهارات التواصل، وهذا ما يتوافق مع نظرية العلاقات الإنسانية في تفاعل العمال مع بعضهم في تحقيق أهداف الوكالة.

الجدول رقم 07: يوضح العلاقة بين وسائل الاتصال المستعملة مع السهولة في الحصول مع المعلومات.

			5- هل تجد سهولة في الحصول على المعلومات التي تحتاجها؟		Total
			نعم	لا	
3- كيف تتصل بزملائك في العمل؟	الهاتف	Effectif	2	1	3
		% dans 3- كيف تتصل بزملائك في العمل؟	66,7%	33,3%	100,0%
	البريد الالكتروني	Effectif	8	1	9
		% dans 3- كيف تتصل بزملائك في العمل؟	88,9%	11,1%	100,0%
	مقابلة مباشرة	Effectif	12	2	14
		% dans 3- كيف تتصل بزملائك في العمل؟	85,7%	14,3%	100,0%
	الفاكس	Effectif	4	2	6
		% dans 3- كيف تتصل بزملائك في العمل؟	66,7%	33,3%	100,0%
	أخرى	Effectif	6	4	10
		% dans 3- كيف تتصل بزملائك في العمل؟	60,0%	40,0%	100,0%
Total		Effectif	32	10	42

	3- كيف تتصل بزملائك في العمل؟ % dans	76,2%	23,8%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPPS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 78.2% من المبحوثين يجدون سهولة في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها، وتمثل هذه النسبة اتجاه عام، وتتدعم بنسبة 88,9 % من المبحوثين يستعملون وسيلة البريد الإلكتروني للحصول على المعلومات.

بالمقابل نجد أن نسبة 23,8 % من المبحوثين يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات وتتدعم هذه النسبة ب 40 % يستعملون وسائل أخرى للتواصل من بينها المدير، السكرتير ورئيس المصلحة ومنه نستنتج أن هذا التطور التكنولوجي المعاصر والتقدم الهائل في وسائل التواصل الاجتماعي وتبادل المعلومات محورا أساسيا في التحول السوسيولوجي الحديث، كما يؤثر هذا التغيير في طبيعة الاتصال داخل المنظمات.

وفيما يتعلق بالاتصال داخل المنظمة ، أصبحت التقنيات المتقدمة تلعب دورا كبيرا في تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين، خاصة البريد الإلكتروني والهاتف، حيث أصبح بإمكان الموظفين التواصل بسهولة وسرعة، ويمكنهم مشاركة المعلومات وطرح انشغالاتهم وتبادل افكارهم بشكل فعال ، كما يمكن أن يؤدي الوصول السهل إلى المعلومات إلى زيادة الشفافية داخل المنظمة ويعزز الوعي بين الموظفين ومنه نقول أن سهولة الحصول على المعلومات وتوفر وسائل الاتصال المتقدمة تؤثر في طبيعة الاتصال داخل الأنساق والوحدات الاجتماعية كما وضحها **"التو مايو"** في مدرسة العلاقات الانسانية.

الجدول رقم 08: يوضح العلاقة بين الوظيفة وسمات الاتصال داخل الوكالة.

			2- هل تتسم الاتصالات بين العمال داخل الوكالة بالسلاسة والمرونة؟		
			نعم	لا	Total
Fonction	عون تنفيذ	Effectif	8	2	10
		% dans Fonction	80,0%	20,0%	100,0%
	عون تحكم	Effectif	3	2	5
		% dans Fonction	60,0%	40,0%	100,0%
	إطار	Effectif	21	6	27

		% dans Fonction	77,8%	22,2%	100,0%
Total		Effectif	32	10	42
		% dans Fonction	76,2%	23,8%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPPS

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 76,2 % يجدون سلالة ومرونة في الاتصالات داخل الوكالة، وتمثل هذه النسبة اتجاه عام، وتتدعم بنسبة 76,5 % من المبحوثين هم أعوان تنفيذ.

وبالمقابل نجد نسبة 23,8 % من المبحوثين الاتصالات بينهم لا تتسم بالسلاسة والمرونة، وتتدعم بنسبة 40,0 % من المبحوثين هم أعوان تحكم.

ومنه نستنتج ان الوظيفة تتعلق في العملية الاتصالية بتحقيق السلاسة والمرونة في التواصل داخل المنظمات، فيعتبر الاتصال المرن أحد العوامل الحاسمة في نجاح أي منظمة كما يمكنه أن يؤثر على العملية الاجتماعية والابداعية بشكل عام، حيث تعزز المرونة في عملية الاتصال قدرة العمال على التكييف مع المتغيرات والتحديات المستمرة في بيئة العمل علاوة على ذلك تحقق السلاسة والمرونة في الاتصال في بناء ثقة العمال على غرار نوع الوظيفة التي يساعد بها مع بعضهم البعض وبالمنظمة بشكل عام.

ومنه نقول إن السلاسة والمرونة في الاتصال تعتبر عنصريين أساسيين في وظيفة العمال داخل المنظمات مما تساهما في تحقيق اهداف المنظمة.

الجدول رقم 09: يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وعلاقته بتطوير المورد البشري في مجال الاتصال.

			Niveau				Total
			أقل من ثانوي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	
6- هل يعتبر تطوير المورد البشري في مجال الاتصال من أولويات الوكالة؟	نعم	Effectif	4	10	20	5	39
		6- dans % هل يعتبر تطوير المورد البشري في مجال الاتصال من أولويات الوكالة؟	10,3%	25,6%	51,3%	12,8%	100,0%
	لا	Effectif	0	1	1	1	3

		6- هل يعتبر تطوير المورد البشري في مجال الاتصال من أولويات الوكالة؟ % dans	0,0%	33,3%	33,2%	33,3%	100,0%
Total		Effectif	4	11	21	6	42
		6- هل يعتبر تطوير المورد البشري في مجال الاتصال من أولويات الوكالة؟ % dans	9,5%	26,2%	50,1%	14,3%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPPS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50,1 % من المبحوثين يعتبرون أن تطوير المورد البشري من أولويات الوكالة وتمثل اتجاه عام، وتتدعم ب 51,3 % من المبحوثين هم جامعيين.

وبالمقابل نجد أن نسبة 9,5 % من المبحوثين يعتبرون أن تطوير المورد البشري من اولويات الوكالة وتتدعم هذه النسبة ب 10,3 % من المبحوثين مستواهم الدراسي أُقل من ثانوي.

ومنه نستنتج أن المستوى التعليمي للعامل أحد عوامل تطوير المورد البشري، ويؤثر بشكل كبير على فهم العامل للمعلومات الاتصالية وقدرته على التواصل والتفاعل مع الأخرين، فيتطلب العمل في مجال الاتصال التنظيمي مهارات تواصل عالية، بما في ذلك القدرة على التعبير بوضوح، وفهم وتحليل البيانات والمعلومات، ومن المعروف أن المستوى التعليمي للعامل يؤثر في فهمه للمحتوى والرسائل المراد توصيلها في العملية الاتصالية.

علاوة على ذلك يؤدي تطوير المورد البشري في مجال الاتصال وزيادة المستوى للعاملين إلى تعزيز القدرات الاجتماعية داخل المنظمة.

الجدول رقم 10: يوضح العلاقة بين أراء ومقترحات العمال في العملية الاتصالية مع عملية اتخاذ القرار.

			3- هل تتم عملية اتخاذ القرار بالإجماع ومشاركة العمال؟		
			نعم	لا	Total
7- هل تعتمد الوكالة على آراء ومقترحات العمال في العملية الاتصالية؟	نعم	Effectif	2	3	5
		7- هل تعتمد الوكالة على آراء ومقترحات العمال في العملية الاتصالية؟ % dans	40,0%	60,0%	100,0%

	لا	Effectif	27	10	37
		هل تعتمد الوكالة على آراء ومقترحات العمال في العملية الاتصالية؟ dans 7- %	73,0%	27,0%	100,0%
Total		Effectif	29	13	42
		هل تعتمد الوكالة على آراء ومقترحات العمال في العملية الاتصالية؟ dans 7- %	69,0%	31,0%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPPS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 69,0 % من المبحوثين تكون عملية اتخاذ القرارات تكون بالإجماع مع العمال، وتمثل هذه النسبة اتجاه عام، وتتدعم بنسبة 73,0 % من المبحوثين لا تعتمد الوكالة على اقتراحاتهم في العملية الاتصالية.

وبالمقابل نجد أن نسبة 31,0 % من المبحوثين لا تتم اتخاذ القرارات بالأجماع داخل الوكالة، وتتدعم ب 60,0 % من المبحوثين تعتمد الوكالة على اقتراحاتهم في العملية الاتصالية.

ومنه نستنتج أن الثقافة المؤسسية تلعب دورا مهما في تشكيل مشاركة العمال، فإذا كانت الثقافة المؤسسية تعزز قيمة التعاون والتنوع والاحترام المتبادل، فالعامل هنا يشعر بالارتياح للتعبير عن أراءه ومقترحاته، وعل العكس من ذلك إذا كانت الثقافة المؤسسية تعتمد على السيطرة والقرارات المركزية فقد يتردد العامل في المشاركة والتعبير عن أراءه المختلفة.

إضافة الى ذلك القوى والعلاقات الاجتماعية بحيث يتأثر التفاعل والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، حيث إذا كان هناك توازن في العلاقات والقوى واحترام للمعرفة، فقد يتم تشجيع العمال على تقديم مقترحاتهم والمشاركة في العملية الاتصالية.

استنتاج الفرضية الأولى: الاتصال التنظيمي يساهم في تحقيق الابداع الإداري

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، توصلنا الى أن الاتصال التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة ،حيث يساعد في تسيير تدفق المعلومات والأفكار بين العاملين، والأقسام المختلفة في المؤسسة، وتلعب مختلف وسائل الاتصال دورا فعالا في نقل وفهم

المعلومات والأفكار مما تساهم في عملية الابتكار والابداع، كما يعزز الاتصال التنظيمي الجيد روح الإبداع والمبادرة بين العمال، فعند توفر بيئة تواصل مفتوحة وداعمة يشعر الموظفون بالثقة في التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم المبتكرة ،كما يحفزهم على طرح أفكار جديدة وتجريب حلول مختلفة للمشاكل والتحديات ،كما أن الاتصال التنظيمي الفعال يساهم في تعزيز روح القيادة والتفوق بين الموظفين، فعندما يكون هناك قنوات اتصال مفتوحة وشفافة ،يمكن للعاملين أن يتواصلوا بفعالية ،وهذا ما أكد عليه عمال الوكالة، من خلال استعمالهم لمختلف وسائل الاتصالات التنظيمية التي تلعب دورا كبيرا في تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بينهم ، خاصة استعمال البريد الالكتروني والهاتف ،فكانت نسبة 88,9 % من الموظفين يعتمدون على البريد الإلكتروني لسهولة استعمالاته وهذا ما استنتجناه في الجدول رقم 02 وهو ما يؤكد صحة الفرضية الاولى المتعلقة بمساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الابداع الاداري.

3-2 تحليل واستنتاج الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: القيادة المهارية لها دور في تشكيل وتطوير الابداع الاداري.

الجدول رقم 11: يوضح العلاقة بين حرية المبادرة في اتخاذ القرارات مع تشجيع القائد على الأفكار الابتكارية والتطويرية.

			2- هل تقوم العلاقات بين العاملين على أساس التعاون والاحترام؟		
			نعم	لا	Total
7- هل يتميز عمال الوكالة بالالتزام والولاء؟	نعم	Effectif	36	2	38
		7- هل يتميز عمال الوكالة بالالتزام والولاء؟ % dans	94,7%	5,3%	100,0%
	لا	Effectif	2	2	4
		7- هل يتميز عمال الوكالة بالالتزام والولاء؟ % dans	50,0%	50,0%	100,0%
Total		Effectif	38	4	42
		7- هل يتميز عمال الوكالة بالالتزام والولاء؟ % dans	90,5%	9,5%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPPS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 90,5 % من المبحوثين تتوفر لديهم حرية المبادرة في اتخاذ القرارات وتجربة أفكار جديدة، وتمثل هذه النسبة اتجاه عام، وتتدعم ب 94,7 % من المبحوثين يشجعهم قائدهم على الأفكار الابتكارية والتطويرية.

وبالمقابل نجد أن نسبة 9,5 % من المبحوثين لا تتوفر لديهم حرية المبادرة داخل الوكالة في اتخاذ القرارات والأفكار الجديدة، وتتدعم هذه النسبة ب 50 % من المبحوثين لا يشجعهم القائد على الابتكار والتطوير.

ومنه نستنتج أنه إذا كانت الوكالة تشجع على الحرية في اتخاذ القرارات وتجربة الأفكار الجديدة، فإن ذلك يعزز حرية المبادرة، أيضا إذا كان هناك احترام للتنوع والابتكار والقدرة على تحمل المخاطرة، فإن الأفراد سيكونون أكثر استعدادا للاقتراحات الجديدة وتنفيذها، ويلعب القائد دورا حاسما في توفير حرية المبادرة وتشجيع الابتكار، فإذا كان ملهما ومشجعا ومتفتحا على الأفكار الجديدة، فإنه يعطي الفرصة للعمال في تجربة أفكارهم واتخاذ قراراتهم الخاصة، وتلعب هنا الثقة بين القائد والعمال دورا كبيرا داخل المنظمة، فإنها تشجع الأفراد على تجربة الأفكار الجديدة واتخاذ قرارات مستقلة، مما يدفعهم إلى تحقيق المزيد من الابتكار والتطور.

كل هذه العوامل تؤثر في تحقيق حرية المبادرة والابتكار في السياق الاجتماعي والتنظيمي داخل الوكالة.

الجدول رقم 12: يوضح العلاقة بين توزيع المهام داخل الوكالة مع قبول الاقتراحات من طرف القائد.

			4- هل تلقى اقتراحاتك قبولا لدى مسؤولك؟		
			نعم	لا	Total
6- هل توزع المهام للعمال على أساس الخبرة والكفاءة؟	نعم	Effectif	22	3	25
		6- هل توزع المهام للعمال على أساس الخبرة والكفاءة؟ dans %	88,0%	12,0%	100,0%
	لا	Effectif	10	7	17
		6- هل توزع المهام للعمال على أساس الخبرة والكفاءة؟ dans %	58,8%	41,2%	100,0%
Total		Effectif	32	10	42

	هل توزع المهام للعمال على أساس الخبرة والكفاءة؟ % dans 6-	76,2%	23,8%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPPS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 76,2 % من المبحوثين توزع مهامهم على أساس الخبرة والكفاءة في مناصب شغلهم، وتمثل هذه النسبة اتجاه عام، وتتدعم ب 88,0 % من المبحوثين تكون اقتراحاتهم مقبولة من طرف المسؤول.

وبالمقابل نجد أن نسبة 23,8 % توزع مهامهم على أساس الخبرة والكفاءة وتتدعم بنسبة 41,2 % من المبحوثين اقتراحاتهم غير مقبولة من طرف مسؤوليهم.

ومنه نستنتج أن لثقافة الوكالة وقيمها دور كبير في تحديد قبول الاقتراحات وتوزيع المهام داخل المنظمة، ومنه إذا كانت المنظمة تشجع على الابتكار والتعاون والمشاركة الفعالة، فقد يكون هناك تشجيع أكبر لقبول الاقتراحات من طرف المسؤولين ، وإشراك العمال في توزيع المهام، على العكس إذا كانت المنظمة تميل إلى الحفاظ على الهيكل التقليدي والقرارات المركزية، فقد يكون من الصعب على الأفراد المساهمة بشكل فعال في عملية صنع القرارات، أي إذا كانت المنظمة تتمتع بنظام سلطة مشتركة فقد يشعر الأفراد بالثقة في تقديم اقتراحاتهم، وتأخذ المهام وتوزع بشكل أكثر شفافية وعدالة.

الجدول رقم 13: يوضح العلاقة بين الوظيفة مع قبول الاقتراحات من طرف المسؤول.

			4- هل تلقى اقتراحاتك قبولا لدى مسؤولك؟		
			مقبولة	غيرمقبولة	Total
Fonction	عون تنفيذ	Effectif	9	1	10
		% dans Fonction	90,0%	10,0%	100,0%
	عون تحكم	Effectif	4	1	5
		% dans Fonction	80,0%	20,0%	100,0%
	إطار	Effectif	19	8	27
		% dans Fonction	70,4%	29,6%	100,0%
Total		Effectif	32	10	42
		% dans Fonction	76,2%	23,8%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPPS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 76,2 % من المبحوثين اقتراحاتهم مقبولة من طرف القائد وتمثل اتجاه عام، وتتدعم بنسبة 90,0 % من عون تنفيذ.

وبالمقابل نجد نسبة 23,8 % من المبحوثين اقتراحاتهم غير مقبولة من طرف القائد وتتدعم بنسبة 29,6 % من المبحوثين هم إطارات.

ومنه نستنتج ان التواصل الفعال يلعب دورا مهما في قبول الاقتراحات من قبل القائد، وذلك عندما يتم توفير بيئة تواصل مفتوحة، كما يمكن للعمال أن يشعروا بأن صوتهم مسموع ومهم، فإذا كان العامل لديه الخبرة والتخصص في الدور المهني، فمن المحتمل أن يكون لديهم قبول في الاقتراحات أو تجاهلها.

كما تلعب العلاقات الاجتماعية بين القائد والعمال بمختلف مهامهم دورا في قبول الاقتراحات بشكل مفتوح وأن يتم قبولها بإيجابية.

الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية مع تحفيزات الوكالة في بلوغ أهدفها.

			5- هل تقدم الوكالة تحفيزات للعمال من أجل تحقيق أهدافها؟		
			نعم	لا	Total
Expérience	أقل من 5 سنوات	Effectif	8	0	8
		% dans Expérience	100,0%	0,0%	100,0%
	من 5 إلى 10 سنوات	Effectif	14	1	15
		% dans Expérience	93,3%	6,7%	100,0%
	من 10 إلى 20 سنة	Effectif	12	1	13
		% dans Expérience	92,3%	7,7%	100,0%
	أكثر من 20 سنة	Effectif	5	1	6
		% dans Expérience	83,3%	16,7%	100,0%
Total		Effectif	39	3	42
		% dans Expérience	92,9%	7,1%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPPS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 92,9 % من المبحوثين تقدم لهم التحفيزات من طرف الوكالة، وتمثل اتجاه عام، وتتدعم بنسبة 100 % من المبحوثين خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات.

وبالمقابل نجد أن نسبة 7,1 % من المبحوثين لا تقدم لهم التحفيزات، وتتدعم هذه النسبة ب 16.7 % من عمال خبرتهم المهنية أكثر من 20 سنة.

ومنه نستنتج التحفيزات المادية والمعنوية المقدمة من طرف المنظمة من العوامل المهمة لتحقيق أهدافها، وتعتبر هذه التحفيزات أداة فعالة لتعزيز الاندماج الاجتماعي وتعزيز روابط العمل داخل المنظمة.

كما يمكن للخبرة المهنية أن تؤثر عل تحفيز العمال من خلال تشجيعهم على المشاركة في صنع القرار، وهذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية على التركيز على المكافآت الاقتصادية وغير الاقتصادية واهميتها في توفير الشعور بالرضا وتحقيق المزيد من الاشباع الاجتماعي والنفسي للفرد.

الجدول رقم 15: يوضح العلاقة بين علاقة القائد مع التشجيعات التي يتلقاها العمال.

			1- كيف هي علاقتك بقائدك؟			
			سيئة	حسنة	جيدة	Total
2- هل تلقى تشجيعا من قائدك على تطوير أفكارك الابتكارية؟	نعم	Effectif	8	25	5	38
		2- هل تلقى تشجيعا من قائدك على تطوير أفكارك الابتكارية؟ % dans	21,1%	65,8%	13,2%	100,0%
	لا	Effectif	2	2	0	4
		2- هل تلقى تشجيعا من قائدك على تطوير أفكارك الابتكارية؟ % dans	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Total		Effectif	10	27	5	42
		2- هل تلقى تشجيعا من قائدك على تطوير أفكارك الابتكارية؟ % dans	23,8%	64,3%	11,9%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPPS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 64,3 % من المبحوثين علاقتهم حسنة مع قائدهم، وتمثل اتجاه عام، وتتدعم ب 65,8 % من المبحوثين الذين يلقون تشجيعا من قائدهم على الأفكار الابتكارية والتطويرية

وبالمقابل نجد أن نسبة 11,9 % من المبحوثين علاقتهم جيدة مع قائدهم، وتتدعم هذه النسبة ب 13.2 % من المبحوثين الذين يلقون تشجيعا حول الأفكار الابتكارية والتشجيعية.

ومنه نستنتج الثقافة التنظيمية للقائد بصفة عامة تلعب دورا هاما في تشجيع الأفكار الابتكارية، حيث إذا كانت المنظمة تقدر وتحترم هذه الأفكار فقد يشعر العمال بالثقة في تقديم أفكارهم وتكون علاقتهم بقائدهم مبنية على الثقة والاحترام.

فالحوافز التي يقدمها القائد تؤثر على العلاقة بين العمال والمنظمة، فيشعر العمال بالراحة في تقديم أفكارهم وتلقي التشجيع على ذلك وتحقيق الذات للعمال وقائده بصفة عامة وهذا ما يتوافق مع نظرية سلوك القائد التي حاولت أن توضح السمات الشخصية واتجاهاته وحاجاته في تحقيق العملية القيادية.

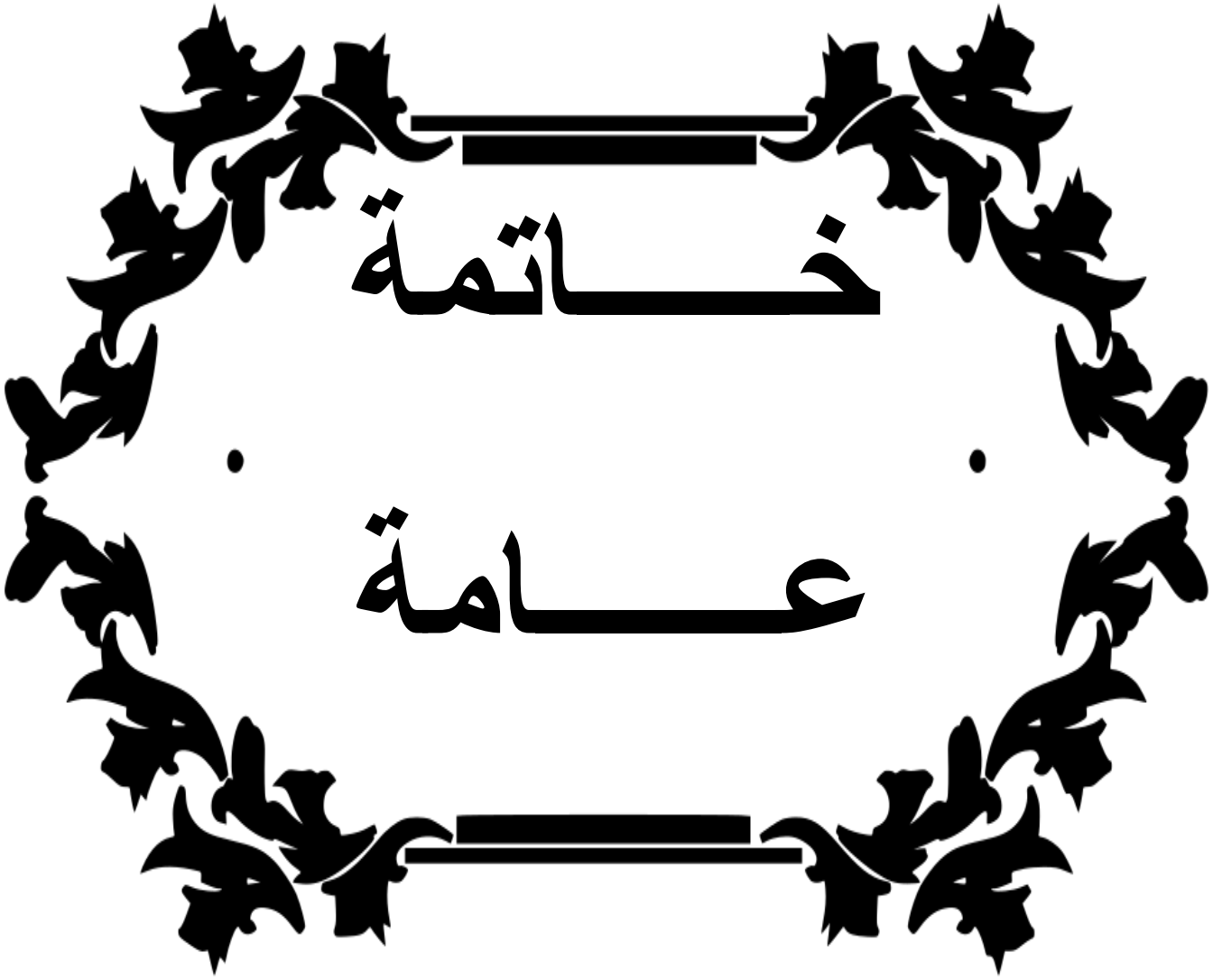
استنتاج الفرضية الثانية: القيادة المهارية لها دور في تحقيق الإبداع الإداري.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، توصلنا إلى أن دور القيادة المهارية له تأثير كبير على الإبداع الإداري للعاملين ، حيث تعزز القيادة المهارية بيئة اجتماعية تشجع على التعاون والتفاعل بين عمال المنظمة من خلال إنشاء هياكل تنظيمية مساندة للابتكار والإبداع والمشاركة الفعالة، ويشمل ذلك تحديد الأهداف وتوجيه العمال وتوفير الدعم الازم لتنفيذ أفكار إبداعية جديدة، علاوة على ذلك إذ كان القائد يظهر سلوكا إبداعيا، ويشجع على التجربة والابتكار، فمن المرجح أن يتأثر اعضاء المنظمة بذلك، وهذا ما أكد عليه عمال الوكالة ، من خلال ثقافة القائد في التشجيع على الاقتراحات و الابتكارات التي يقدمها للعمال والقدرة على تحمل المخاطر، وتعزيز الثقة بين العمال حيث من خلال التحليل للجدول رقم 06 تبين أن 90,5 % من العمال لديهم الحرية في المبادرة في اتحاذ القرارات وتجربة الأفكار الجديدة، وهذا دلالة على الثقة الكبيرة بين عمال الوكالة والقائد، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية المتعلقة بالقيادة المهارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري.

استنتـــــاج العام

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن حصرها فيما يلي:

أن الاتصال التنظيمي والقيادة المهارية من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري ويكمن ذلك من خلال التأثير على أهداف المنظمة ، فالقيادة المهارية تعزز على الابتكار والتطوير من خلال تشجيع العمال على تقديم الافكار والاستفادة من الخبرات والمعرفة الجماعية، والتحفيز على التعاون والتفاعل بين العمال من خلال إنشاء أساليب قيادية جديدة تساهم في خلق بنية مؤسسية ملائمة للابتكار والإبداع، وتوفير الدعم الازم لتنفيذ الافكار الابداعية، وغرس ثقافة مرنة في مواجهة المشاكل التنظيمية، والاتصال التنظيمي يعمل على خلق بيئة اتصالية فعالة لتبادل الأفكار الإبداعية، الآراء، التجارب، التعاون وتنمية الأفكار الجديدة وتنفيذها، كما يمكنه أن يعزز التفاعل الاجتماعي بين العمال مما يعزز الابداع، اضافة الى ذلك فإن الثقافة التنظيمية لوكالة التشغيل ،تعتبر ثقافة مشجعة، وتدرك أهمية الإبداع في تحقيق أهدافها ،كما تتميز بثقافة تنظيمية خاصة تتكون من العديد من الأبعاد التي تؤثر على الابداع الإداري وتواجه بها عراقيل الوكالة، بإجراء تغييرات تنظيمية إيجابية تساعد على تفعيل أفكار جديدة تؤثر على الابداع الإداري، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية بأن للثقافة التنظيمية دور في الإبداع الإداري.


خـــــاتمة
عـــــامة

خاتمـــــــــــــة عامة

كنهاية لبحثنا وما تم استنتاجه من الجانب النظري والتطبيقي، يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم المكونات للبيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، وتشكل دافعا مهما في تحقيق الإبداع الاداري، وتعتبر من محددات النجاح أو الفشل في تحقيق أهدافها، فعندما تتميز المنظمة بثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار وتقدر التجديد والتغير فإنها تؤثر على سلوك أعضائها وطريقة تفكيرهم، فالثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها العمال، فإن روح التعاون والمساهمة وتحقيق الاتصال بينهم يكون جزء رئيسي في تنظيمها.

ويعتبر تحقيق الإبداع الإداري من أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، لما له من أثر اجابي على نجاحها، وذلك من خلال الثقافة التنظيمية التي تحملها كل منظمة، وقد عكست هذه الدراسة دورها في تحقيق الإبداع الإداري لما لها من اسهامات مباشرة وفعالة في تحقيقه.

ومن العوامل المهمة التي تساعد على تطوير الإبداع الإداري هو شعور العامل بالثقة اتجاه المنظمة، بحيث هذا الشعور وطريقة التعبير عن أفكاره وأساليبه تجعل منه جزء أساسي في حل مشكلاتها والتعامل معها، وتحقيق الأهداف بطرق إبداعية.

لذا وجب على كل المنظمات إيجاد ثقافة تنظيمية قوية تساهم في تحقيق الإبداع الإداري.

وعلى ضوء الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتي نأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي كالتالي:

- التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المساعدة على تجديد الإبداع والابتكار.
- السعي إلى إيجاد بيئة تنظيمية تساعد على الإبداع الإداري.
- إعطاء الاهتمام بأبعاد ومؤشرات الثقافة التنظيمية خاصة المستوى المنخفض كالقيم الافتراضات وتأثيرها على تحقيق الإبداع الإداري.

كما توافقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة التي من بينها:

- دراسة قام بها الطالب **"اربيح كمال"** الدين بعنوان **"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري"**، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، (سونلغاز SDC) بمدينة بوسعادة ولاية المسيلة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر 02 في علم الاجتماع تنظيم وعمل بكلية الآداب والعلوم الاجتماعية لجامعة المسيلة الموسم الجامعي 2012-2013.
- دراسة قامت بها الطالبة: **"جلولي أسماء"** بعنوان: **"أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدة العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"**، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-للسنة الجامعية: 2012-2013.

ومن خلال الدراستين السابقتين توافقت مع دراستنا في مجموعة من النقاط أهمها:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري.
- معرفة خصائص ثقافة المنظمة من خلال ممارستها لنشاطاتها.
- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية.
- التعرف على مستوى الابداع الإداري لدى العاملين.

التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى العاملين.

قائمـــــــــــــة المراجع

أولا: الكتب

1- أبي الحسين أحمد بن فارس بن زكريا، **معجم مقاييس اللُّغة**، ج1، 1991.

2- عبد الناصر محمد علي، **إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

3- نادية شريف العمري، **أضواء على الثَّقافة الإسلاميَّة**، مؤسَّسة الرِّسالة، ط 9، 2001.

4- مفرح بن سليمان القوسي، **مقدمات في الثَّقافة الإسلاميَّة**، الرياض، ط 03، 2003.

5- مشهورة ثروت، **استراتيجيات التطور الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

6- كمال بو الشرش، **الثقافة التنظيمية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

7- كمال محمد المغربي، **الإدارة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

8- علي بن هادية، **القاموس الجديد للطلاب**، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.

9- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، **إدارة المعرفة**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

10- محمد الصريفي، **الإدارة الرائدة**، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

11- سعيد يعرب فهمي، **طرق البحث العلمي**، مطبعة جامعة بغداد، العراق، ط 3، 1975.

12- السماك محمد أزهر سعيد وآخرون، **أصول البحث العلمي**، مطبعة جامعة صلاح الدين، العراق، ط 2.

13- محمد قاسم القيروتي، **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر، ط5، الأردن، 2009.

14- بوفلجة غياث، **القيم الثقافية والتسيير**، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، وهران، الجزائر.

15- اللوزي موسى، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الاردن، 2007.

16- الفريجات خضير كاظم، **السلوك التنظيمي**، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

17- سكرانة بلال خلف، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

18- الرخيمي ممدوح، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة قطاع الصناعات الكيمياوية**، جدة، السعودية، 1421هـ.

19- حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي**، قالمة، الجزائر، 2004.

20- مصطفى أحمد سيد، **إدارة السلوك التنظيمي**، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

21- مصطفى محمود أبوبكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2003.

22- محمد الصيرفي، **التطور التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

23- محمد سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان، الأردن ،2006.

24- محمد قاسم القيروتي، **السلوك التنظيمي**، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

25- خيرة أسامة، **التميز التنظيمي**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

26- الحموري صالح سمير، **إدارة الموارد البشرية**، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

27- فلاح حسن عدادي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية عملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

28- حسن حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

29- حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال**، ط2، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.

30- مصطفى محمود أبوبكر، **دليل التفكير الاستراتيجي**، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2000.

31- السماع خليل محمد، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2011.

32- منير سعيد بعلبكي، **المورد القريب**، قاموس انجليزي –عربي، دار المعرفة، بيروت، 2004.

33- بران مسعود، **معجم رائد الطلاب**، دار العلم بيروت، 2003.

34- حسن راوية، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2000.

35- مصطفى سويف، **دراسات نفسية في الابداع والتلقي**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1999.

36- محمد الصريفي، **الحل الابتكاري للمشكلات- طريقك للنجاح-**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.

37- عساف عبد المعطي، **مقومات الابداع الإداري في المنظمات المعاصرة**، عمان، 1995.

38- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، **التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

39- موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

40- رفعت عبد الحكيم الفاغوري، **إدارة الابداع التنظيمي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1998.

41- مدحت أبو النصر، **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة**، مجموعة النيل العربي للنشر، مصر، 2004.

42- الطاهر سعد الله، **علاقة القدرة على التفكير الابتكاري بالتحصيل الدراسي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.

43- سهيلة عباس، **القيادة الابتكارية والاداء والتميز**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

44- حمود خيضر كاظم، **منظمة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.

45- حسين حريم، **إدارة منظور كلي**، دار حمد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

46- نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999.

47- صخري عمر، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2007.

ثانيا: الرسائل الجامعية والدوريات

48- درويش، مروان جمعة، **إدارة المعرفة ودورها في حقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين**، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 26-27 أفريل 2006.

49- العبادلة عبد الرحمان فالح، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية**، رسالة ماجيستير في الإدارة العامة، غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.

50- الفرج أسامة، **نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية**، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 21، دمشق، سوريا، 2011.

51- إيهاب فاروق، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية**، رسالة لنيل شهادة الماجيستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

52- صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع الاتصال والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.

53- هدى جواد، **واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها**، رسالة ماجيستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.

54- مداحي أمال، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محمد، البويرة، الجزائر، 2015.

55- منير حسن أحمد شقورة، **إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة، 2012.

56- صلاح شيخ ديب وديانا فتيتي، **عملية الإبداع والابتكار ودورها في تحسين أداء العمل في المنظمة**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم 32، العدد 02، 2010.

57- محمد بن علي بن حسن الليثي، **الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة**، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية –جامعة أم القرى-، المملكة العربية السعودية، 2008.

58- القحطاني لاحق بن عبد الله، **الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلو م الإدارية**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2007.

59- دليل إجراءات تسيير نشاطات الوكالة، 2014.

ثالثا: المواقع الالكترونية

60- https://www.anem.dz

جـامعة الدكتور: يحي فـارس – المدية –
كلـــية العـــلوم الإنسانـــية والاجـتماعـية
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

2023-2022

الطالبين: دعاس عطاءالله، حناشي محمد

الاستبيـــــان

في إيطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر-2- في قسم علم الإجتماع تنظيم وعمل، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع **"علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري"** -الوكالة الوطنية للتشغيل -نموذج- نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجين منكم الإجابة على هذه الأسئلة لضمان الوصول إلى نتائج ذات مصداقية، كما نحيطكم علما أن هذه الإجابات **سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي** ومحاولة الوصول إلى نتائج علمية بحتة تتعلق بالموضوع محل الدراسة **بشكل حصري**.

-نشكر اهتمامكم ونقدر تعاونكم-

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة **X** أمام الإجابة المختارة.

المحور الأول: المعلومات الشخصية.

1) الجنس: ذكر☐ أنثى☐

2) **السن:** .....

3) المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4) الوظيفة: عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار☐

5) الخبرة المهنية: .....

المحور الثاني المتعلق بالفرضية الأولى: الاتصال التنظيمي يعمل على توفير بيئة تنظيمية محفزة وداعمة للإبداع الإداري.

1- هل تجد سهولة في التواصل مع رؤسائك داخل الوكالة؟ نعم ☐ لا☐

2- هل تتسم الاتصالات بين العمال داخل الوكالة بالسلاسة والمرونة؟ نعم ☐ لا☐

3- كيف تتصل بزملائك في العمل؟ الهاتف☐ البريد الإلكتروني ☐ مقابلة مباشرة ☐ الفاكس ☐ وسائل أخرى أذكرها☐.....

4- هل تعتمد الوكالة على أساليب اتصال واضحة؟ نعم ☐ لا☐
إذا كانت الإجابة لا، لماذا؟.....

5- هل تجد سهولة في الحصول على المعلومات التي تحتاجها؟ نعم ☐ لا ☐

6- هل يعتبر تطوير المورد البشري في مجال الاتصال من أولويات الوكالة؟ نعم ☐ لا☐

7- هل تعتمد الوكالة على آراء ومقترحات العمال في العملية الاتصالية؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة نعم، كيف تكون المشاركة؟ فعلية☐
شكلية☐

المحور الثالث المتعلق بالفرضية الثانية: القيادة المهارية لها دور في تشكيل وتطوير الابداع الإداري.

1- كيف تجد علاقتك بقائدك؟ جيدة☐ حسنة ☐ سيئة☐

2- هل تلقى تشجيعا من قائدك على تطوير أفكارك الابتكارية؟ نعم ☐ لا ☐

3- هل تتم عملية اتخاذ القرار بالإجماع ومشاركة العمال؟ نعم ☐ لا ☐
إذا كانت الإجابة لا، لماذا؟.....

4- هل تلقى اقتراحاتك قبولا لدى مسؤولك؟ نعم ☐ لا☐

5- هل تقدم الوكالة تحفيزات للعمال من أجل تحقيق أهدافها؟ نعم ☐ لا ☐
إذا كانت الاجابة نعم، ماهي؟: مادية☐
معنوية☐
أخرى ☐ أذكرها.....

6- هل توزع المهام للعمال على أساس الخبرة والكفاءة؟ نعم☐ لا☐

7- هل تتوفر حرية المبادرة وتجربة أفكار جديدة لدى عمال الوكالة؟ نعم ☐ لا☐