وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية

عنوان المذكرة :

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري

دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية أدرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص : تنظيم وعمل

إعداد الطالبين:

* مسيران عبد الله
* أولاد الطالب بوبكر

إشراف الأستاذ :

* سماني مراد

السنة الجامعية : 2018/2017 م

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع

إلى السيدة العظيمة إحدى نماذج جيلها، إلى أول نور رايته في الوجود،إلى التي غمرتني بعطفها وحنانها فظلت إلينا شعاعا دافقا من النور والأمل.... **أمي الغالية**.

إلى الذي شق درب الحياة لإسعاد أولاده ،الذي ظل وسيظل إلينا رمز العطاء ورمز الأبوة الحقة والمثل الأعلى، إلى أبي العزيز.

.إلى كل إخوتي محمد و جهينة .

إلى كل من قاسمني مشقة الطريق وعناء هذا البحث

إلى كل الأحبة الذين عرفتهم وأحببتهم في الله من قريب أو بعيد.

...إلى كل الأصدقاء في قسم علم الاجتماع .

وشكـراً....

عبد الله

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين

. . .إلى كل إخوتي وأفراد عائلتي و جميع الأهل والأقارب.

. . .إلى كل من مد لي يد العون خلال إنجاز هذا العمل المتواضع.

. . .إلى كل الأحبة الذين عرفتهم وأحببتهم في الله من قريب أو بعيد.

. . .إلى كل الأصدقاء في قسم علم الاجتماع .

إلى كل الأساتذة الذين ساهموا في وصولي إلى هذه مكانة التي أنا فيها.

وشكراً . . .

بوبكر

شكر وعرفان

قال تعالى {ربي أوزعني أن أنشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني في عبادك الصالحين " سورة النمل الآية 19

.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الفاضل سماني مراد الذي كان لنا عظيم الشرف وكان مشرفا على عملنا هذا وما بخل علينا بنصائحه القيمة التي أنارت لنا الطريق لانجاز هذا العمل كما نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذا العمل بكل فرح وسرور كما لا يفوتنا الشكر إلى كافة عمال الصندوق الوطني للتقاعد الذين كان لهم نصيبا في انجاز هذا العمل كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل .

الرقم	الموضـــــوع	الصفحة
01	**الإهداء**	
02	**الشكر والعرفان**	
03	فهرس المحتويات	
04	فهرس الجداول	
05	تقديم البحث	1-13
06	**الإطار المنهجي**	
07	أسباب اختيار الموضوع	8
08	أهداف الدراسة	9
09	إشكالية الدراسة	10
10	فرضيات الدراسة	11
11	مصطلحات الدراسة (تحديد المفاهيم)	11
12	**الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية**	
13	تمهيد	15
14	النشأة والتطور	15
15	تعريف الثقافة التنظيمية	17

16	أهمية الثقافة التنظيمية	18
17	خصائص الثقافة التنظيمية	20
18	أنواع الثقافة التنظيمية	23
19	طرق نقل الثقافة التنظيمية	24
20	نظريات الثقافة التنظيمية	25
21	خلاصة الفصل	28
22	**الفصل الثاني: ماهية الإبداع الإداري**	
23	تمهيد	30
24	مفهوم الإبداع الإداري	31
25	عناصر الإبداع الإداري	34
26	خصائص الإبداع الإداري	37
27	مستويات الإبداع الإداري	39
28	نظريات الإبداع الإداري	41
29	العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري	47
30	معوقات الإبداع الإداري	51
31	خلاصة الفصل	56

32	**الفصل الميداني: الدراسة الميدانية**	
33	تمهيد	**58**
34	تعريف المؤسسة	**58**
35	مجالات الدراسة	**60**
36	الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع المعلومات	**60**
37	تحليل الجداول البسيطة	**63**
38	تحليل وتفسير الجداول المركبة	**110**
39	تحليل نتائج الفرضيات	**115**
40	الاستنتاج العام	**117**
41	**الخاتمة**	**119**
42	**الاقتراحات**	**120**
43	**قائمة المصادر والمراجع**	**122**
44	**الملاحق**	

الرقم	الموضـــــوع	الصفحة
01	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الثقافة التنظمية	63
02	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الابداع	65
03	ثبات مقياس الثقافة التنظمية ومقياس الابداع الفاكرونباخ وخوثمان .	67
04	توزيع افراد العينة حسب الجنس	67
05	توزيع افراد العينة حسب العمر	68
06	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	68
07	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
08	توزيع افراد العينة حسب المنصب	70
09	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	70
10	تسعى المؤسسة إلى مواكبة التطور العلمي لمنتسيبها دائما	71
11	المبادرة والإبداع طرق واعدة نحو غداً أفضل	72
12	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المؤسسة عادلة	73
13	الأخلاق والإبداع طرق واعدة نحو غداً أفضل	74
14	يهتم المدير بمصلحة عمال المؤسسة	75
15	يجبر عمال المؤسسة على الخضوع لأنظمة وإجراءات ثابتة	76

16	نشجع السلوك الذي يلائم معتقداتنا	77
17	تتغير معلوماتنا تبعاُ للمعلومات المتاحة وحجمها	78
18	علاقة المؤسسة بالعمال تسودها الثقة	79
19	المؤسسة تعمل وتعلم وتكيف الآخرين إلى معاني مهمة .	80
20	تهتم المؤسسة بتوفير إشارات تسعى إلى نقلها إلى جميع العمال.	81
21	تعمل المؤسسة باستمرار على رفع مكانتها وتعزيزها	82
22	تشجيع المؤسسة حالة التنافس وتكرم المبدعين	83
23	تقيم المؤسسة الاحتفالات والمناسبات لترسيخ رسالتها	84
24	تسعى المؤسسة إلى ترسيخ الأسلوب الديمقراطي للعمال	85
25	اللوائح والقوانين هي التي تحدد السلوك في المؤسسة	86
26	يشترك العمال معاُ في نظرتهم حول السلوك الاستراتيجي للمؤسسة .	87
27	الاتفاق والاختلاف بين العمال يحكمه معايير محددة	88
28	تتسم الاتصالات بين المدير والعمال بالرسمية	89
29	العلاقات الغير رسمية مساندة في المؤسسة	90
30	التعليمات والقواعد الخاصة بالعمل واضحة تماماُ	91
31	يوجد سجل الاقتراحات في المؤسسة	92

32	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد .	93
33	ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل .	94
34	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في أنجاز العمل .	95
35	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار	96
36	امتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	97
37	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل .	98
38	لدي القدرة على إقتراح حلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	99
39	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	100
40	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	101
41	صياغة معلوماتي في كلمات مفيدة تناسب موقف معين.	102
42	أتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب	103
43	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان	104
44	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	105
45	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة	106
46	أبحث عن حلول لمشكلات العمل	107
47	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال	108

48	لدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن أعمالي	**109**
49	معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والابداع	**104**
50	دلالة الفروق في العينة حسب الجنس	**106**
51	دلالة الفروق للابداع الاداري حسب الخبرة	**106**
52	المقارنات البعدية sheffield	**107**
53	دلالة الفروق للثقافة التنظيمية حسب كنوع المنصب	**109**

ملخص البحث

يهدف البحث إلى كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد كما يسعى الكشف الفروق في الثقافة التنظمية لدى عمال المؤسسة تبعا لمتغير الابداع الاداري وكشف الفروق لمتغير الثقافة التنظمية تبعا لمتغير الجنس ،من خلال الاجابة على التساؤلات .

التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا في الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري .
- هل توجد فروق دالة إحصائيا في الثقافة التنظمية حسب الجنس .
- هل توجد فروق دالةاحصائيا في الابداع حسب الخبرة .
- هل توجد فروق دالة احصائيا في الثقافة التنظمية حسب نوع المنصب

واعتمدنا على عينة مكونة من35عامل وعاملة من مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن ما يلي :

01- وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الثقافة التنظمية و الابداع الاداري لدى عمال المؤسسة.

02- عدم وجود فروق دالة احصائيا بين الثقافة التنظيمية حسب الجنس لدى عمال المؤسسة.

03- وجود فروق دالة إحصائيا في الابداع الاداري حسب الخبرة لدى عمال المؤسسة.

04- عدم وجود فروق دالة إحصائيا في الثقافة التنظيمية حسب نوع المنصب لدى عمال المؤسسة .

وتمت مناقشة هذه الفرضيات بالاعتماد على معلومات نظرية ودراسات سابقة ،وانتهت الدراسة باستنتاج عام ببحث ،وبعض الاقتراحات بالإضافة إلى قائمة المصادر والملاحق.

مقدمة

مقدمة:

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المؤسسة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، و المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة و تعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى إلتزامهم و كذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحد و تضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف؛ و هذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الإستقرار و النمو للمؤسسة.

ومع تزايد المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمؤسسات والتي تحول دون تحقيق أهدافها، جاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف و قيم وأخلاقيات و أنماط سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسة و خاصةً ما تعلق بإتخاذ القرارات وتوجيه سلوك العاملين و تحسين مستوى إلتزامهم بالقوانين و المعايير المتفق عليها.

وبالنظر إلى أهمية متغير الثقافة التنظيمية، و خاصةً القيم التنظيمية التي تساهم في توجيه السلوك التنظيمي، فقد عولج وفق منظورات نظرية متباينة و كلها حاولت ربطه بمتغيرات أخرى؛ نظراً لتعدد الوظائف التي يؤديها هذا المتغير داخل المؤسسة، فالثقافة القوية تساهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده القيم المشتركة والإلتفاف حول الأهداف و مستوى عالٍ من الرضا، ممّا يزيد من معدلات الإلتزام التنظيمي .

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما إكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات وإتجاهات ومهارات تقنية قبل إنضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها وإهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. ولإستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللإستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات وسيتطرق الباحث في هذا الجانب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وأنواعها ومكوناتها ووسائل تطويرها وتكوينها إذ لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات كما كانت مستقرة

وذات ثبات ملحوظ، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بظلالها على منظمات العمل، وبالتالي حتم على هذه المنظمات إبتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات. غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب 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 يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار، لأن الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات هي التي توجّه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل.

من هنا يمكن ملاحظة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية. وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما حدا بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن العشرين (الفالح، 1422: 2). ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية أدرار.

كما يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة مجالاً حياً للدراسة في الفكر الإداري المعاصر وقد لقي اهتماماً من قبل بعض الباحثين والمهتمين في الآونة الأخيرة الأمر الذي نتج عنه بعض من الدراسات التي تحاول توضيح هذا الموضوع من خلال القيم المكونة لثقافة المؤسسة .كما جاء في دراسة الماجستير التي قامت بها الباحثة (**عيساوي وهيبة**)تحت عنوان " اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " لنيل شهادة ماجستير (عيساوي وهيبة ، ماحستير، 2012:2011) وقد أجريت هذه الدارسة على الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستمارة والملاحظة تقنيتان من أجل الوصول النتائج المراد تحقيقها، كما تهدف إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية ، وتوصلت إلى

مجموعة من النتائج وهي: هناك انخفاض نسبي في الرضا الوظيفي وهذا ما ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات .

تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، إضافة إلى ارتفاع قيمة معامل الارتباط بينهم ، كما جاء في **دراسة** ماجستير **عبد العزيز آل حسن** بعنوان" الثقافة التنظيمية و علاقتها بفعالية التطوير التنظيمي" : و هي دراسة وصفية هدفت إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية و علاقتها بفعالية التطوير التنظيمي من خلال تحديد واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية ، و الكشف عن مستوى فعالية التطوير التنظيمي و العلاقة بين الثقافة التنظيمية و فعالية التطوير التنظيمي (عبد العزيز آل حسن، ماجستير،2009)

وجاء في دراسة ليبكسنة 2000 بعنوان التطور في ثقافة المدرسة المتجددة ذاتيا: قيادة المدير للتغير و الاستقرار في ثلاث حالات دراسية .

وقد هدفت الدراسة إلى التحقق من دور المدير البناء في حفظ الاستقرار الوظيفي و التغيير الاصلاحي في المدرسة ، وقد تكون **مجتمع الدراسة** من مديري ثلاث مدارس ابتدائية في ولاية واشنطن ، وقد استخدم الباحث **أسلوب المقابلة** الشخصية مع المديرين بالإضافة إلى استخدام **المنهج الوصفي** (ليبكسينة .ماجستير ،2000)

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : دور المدير في عملية التغيير هو تطوير الثقافة المدرسية المجددة وذلك من اجل تطوير العمل المدرسي.

المديرون أصحاب الثقافات القوية يصلون إلى نجاحات كبيرة في نتائج الإصلاح التعليمي .

وجاء ايضا دراسة **لوك و كروفورد (ماجستير)** بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية و النمط القيادي على الرضا الوظيفي و السلوك التنظيمي " و هي دراسة و صفية هدفت إلى أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات و أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي و السلوك التنظيمي من خلال التعرف على تأثيرات أنماط الثقافة التنظيمية و أنماط القيادة السائدة في المنظمات على الرضا الوظيفي، و استخدم الباحثان **المنهج الوصفي** عن مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على **الاستبيان** كأداة للدراسة .

حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبا و إيجابيا على الرضا الوظيفي ، حيث تؤدي الثقافة التنظيمية الجامدة إلى انخفاض الرضا الوظيفي ، بينما تسهم الثقافة التنظيمية المرنة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي.

_تسهم القيادة بالمشاركة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي و زيادة الإنتاجية.

_للثقافة الوطنية تأثيرات متوسطة على المتغيرات الديموغرافية ، و متغيرات القيادة للثقافة التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي و الإقبال على العمل.

كما جاءت في دراسة ماجستير " **setebbins** " سنة 2008 تحت عنوان " الثقافة التنظيمية كما يدركها الأفراد وأثرها على الرضا الوظيفي. "

هدفت الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين الرضا الوظيفي و الثقافة التنظيمية لكنها على خلاف العديد من الدراسات السابقة تقوم بذاك من خلال عينة كبيرة جدا من مجموعة واسعة و متنوعة من المنظمات الأمريكية.

كما احتوت العينة على 3776 مفردة ويرى الباحث ان اتساع حجم العينة يعد من أهم الأسباب التي تميز هذه الدراسة عن غيرها ، كما اختبرت الدراسة تأثير التواؤم بين الشخص و المنظمة باعتباره يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي و الثقافة التنظيمية ، وقد استخدمت الدراسة المدخل الكمي لقياس الثقافة.

وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط قوية وايجابية بين سمات الثقافة التنظيمية البناءة والرضا الوظيفي.

تظهر الدراسة تأييدا محدودا لوجود تأثير سلبي لسمات الثقافة الدفاعية البيروقراطية على الرضا الوظيفي.

توافق قيم العمل مع المتلائم بين الشخص و المنظمة بزيادة تأثير ثقافة المنظمة على الأفراد الأكثر تواؤما مع المنظمة (ستيبينس ، ماجستير،2008).

كما جاء في دراسة ماجستير (" lund " الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة) ، هدفت الدراسة إلى اختبار اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العالمي في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الامريكية ، وقد بلغ حجم العينة 1800 موظف ، بالإضافة إلى استخدامه المنهج الوصفي التحليلي و من الملاحظة والمقابلة تقنيتان.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافتي الانجاز و التعاطف الانساني.

وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم و القوة.

كما جاء دراسة حمد بن فرحان الشلوي2005 (ماجستير) بعنوان " الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين. " ،وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية ، تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين و العسكريين ، تحديد مدى الاختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية و الشخصية لمنسوبيها من المدنيين و العسكريين.

تم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى ان مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا.

ان مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية (بن فرحان الشلوي ، ماجستير،2005)

2-الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري: نظراً لأهمية الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية والخاصة، ولأن خصائص المبدعين والعمليات الإبداعية تتم داخل هذه المنظمات .فقد ظهرت بعض الدراسات التي تناولت هذه الخصائص وذلك سعياً منها لفهم الإبداع الإداري وفهم خصائصه وعناصره .وهذه الدراسات منها دراسة ماجستير"الشمري " 1422بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري " دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية.

تهدف الدراسة إلى معرفة الواقع مناخ التنظيمي من خلال الأبعاد التالية : البناء التنظيمي ، نمط القيادة ،الحوافز ، العمل الجماعي ، التدريب ..... الخ، وأثر ذلك على

مستوى الإبداع الإداري من خلال العناصر التالية : الطلاقة ، المرونة الأصالة ، الحساسية للمشكلات ، القدرة على التحليل..

واستخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج المسحي والأداة الاستبيان لجمع البيانات من عينته وتم اختيار 399 مفردة باستخدام أسلوب العينة العشوائية.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود علاقة ايجابية بين عدد من أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر و سنوات الخدمة.

وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من العمر و سنوات الخدمة في المرتبة وبين المناخ التنظيمي.

وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين المرتبة ة مستوى الإبداع الإداري (الشمري ، ماجستير ،1997)

وجاء ايضا في دراسة لاحق بن عبد الله القحطاني 2008 بعنوان " الإبداع الإداري و معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية.

تنحصر مشكلة الدراسة في الكشف عن الجوانب الإبداع الإداري و معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض لتعزيز الايجابيات و علاج السلبيات بهدف المساعدة على القيام الأمن العام بمهامه الحيوية في دعم الاستقرار وتحقيق الأمن و مكافحة الجريمة بكافة أشكالها فالأمم الآمنة هي الأمم المبدعة.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على جوانب الإبداع الإداري في الأمن العام بمدينة الرياض المعوقات البيئية و التنظيمية و الشخصية التي تحدد من الإبداع الإداري في الأمن العام سبل تفعيل الإبداع الإداري في الأمن العام.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي و المدخل الوثائقي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة جمع البيانات و المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية أبرزها:

هناك جوانب متعددة للإبداع الإداري بالأمن العام بمدينة الرياض.

أن أهم المعوقات التي تحدد من الإبداع الإداري في الأمن العام هي : زيادة معدلات ضغوط العمل الأمني ، ونقص الإمكانات المادية و الحوافز لتشجيع الابتكار و الإبداع.

أن السبل المهمة جدا لتفعيل الإبداع الإداري بالأمن العام هي : تطوير إدارة الأمن (لاحق بن عبد الله القحطاني ماجستير 2008)

كما جاء في دراسة عبد الله محمد شايع العواد 2005 (ماجستير) بعنوان " واقع الإبداع الإداري و أساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط قوات الخاصة بالمملكة العربية السعودية " تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما واقع الإبداع الإداري وما هي أساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط قوات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ؟

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في جهاز القوات الخاصة كما يراها ضباط العاملون فيها ، معرفة معوقات الإبداع الإداري في جهاز القوات الخاصة كما يراها ضباط العاملون فيها ، تحديد أساليب تطوير الإبداع الإداري في جهاز القوات الخاصة كما يراها ضباط العاملون فيها ، التعرف على الفروق في واقع الإبداع الإداري و معوقاته و العائدة لبعض المتغيرات الشخصية للضباط العاملين في القوات الخاصة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام مدخل المسح الاجتماعي ، و الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حول مجتمع اخذ عينة عشوائية بسيطة وتم تطبيق أداة البحث المكونة من 20 عبارة بعد التأكد من الصدق الظاهري و الاتساق الداخلي والثبات ، وإدخال البيانات و المعلومات في الحاسب الآلي و تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيةspss .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : واقع الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين في القوات الخاصة بشكل عام متوسط بنسبة 3.32% .

معوقات الإبداع الإداري المذكورة في الأداة كانت محققة و موجودة بدرجة عالية وبنسبة 3.41% .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول اتجاهاتهم نحو واقع الإبداع الإداري و معوقاته.

التعقيب عن الدراسات السابقة :بالنسبة للدراسات التي تطرقت للثقافة التنظيمية كانت مقتصرة عن جوانب قليلة وغيبت جوانب كثيرها منها الدراسة الأولى التي كانت مركزة عن الرضا الوظيفي وأهملت عدة جوانب مثل الانتماء و القيم التي تسود المنظمة .

في حين الدراسة الثانية التي اهتمت بالفاعلية التنظيمية وارتباطها بالثقافة التنظيمية كعلاقة بينها وبين التطوير التنظيمي ركزت على العديد من الجوانب مقارنة بالدراسة التي سبقتها على غرار القيم والكفاءة وفرق العمل وتعتبر هذه مؤشرات التقاء أو توافق مع دراستنا التي تهتم بالقيم كذلك أما بالنسبة لدراسة التطور في ثقافة وارتباطها بدور المدير وعلاقته بالتسيير وهذا ما يتوافق مع دور المشرف تمكين العمال من الإبداع الإداري بالنسبة لدراستنا .

وعلى العموم الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية متشابهة إلى حد بعيد من ناحية استخدام الأدوات والمنهج والعينية وتتوافق مع دراستنا في بعض المؤشرات أما الدراسات التي تتعلق بالإبداع الإداري فجاءت بعدة نتائج منها ارتباط المناخ التنظيمي بالإبداع في حين دراستنا ارتبطت بالإشراف والقيم التنظيمية .

وهناك دراسات من ارتبطت بالمعوقات الإدارية في حين دراستنا حاولت تسليط الضوء على حل المشاكل بطرق أكثر إبداعية عكس المعوقات.

وعلى العموم الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري متشابهة من حيث المنهج والأدوات الدراسة في حين اتفقت دراستنا في بعض المؤشرات وجاءت في بعض الأخر معاكسة إذا تكلمت دراسات عن المعوقات فدراستنا تدرس الإبداع في حل المشكلات أي تواجه المعوقات.

أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة من الباحث معالجة الموضوع.
- النجاح الذي حققته المنظمات باعتماعدها على الثقافة التنظيمية.
- أهمية موضوع الثقافة التنظمية في نجاح وفشل المنظمة وأثارها على سلوك الأفراد وتوجيههم نحو الابداع الإداري.

أهداف الدراسة:

1. معرفة ما إذا كانت هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين الثقافة التنظمية والإبداع لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد لولاية ادرار
2. معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا في الثقافة التنظمية حسب الجنس لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد لولاية أدرار
3. معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا في الإبداع حسب الخبرة لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد لولاية أدرار.
4. معرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائيا بين الثقافة التنظمية حسب نوع المنصب لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد لولاية أدرار .

الأشكالية:

إن دراسة مفهوم ثقافة المنظمة هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات ، ويعتبر هذا المفهوم أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير وبصفة عامة فإن ثقافة المؤسسة هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غير من المنظمات الأخرى.

"وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة دورا هاما في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وذلك طبقا لطبيعة وقوة الثقافة المؤسساتية التي تتمتع بها المنظمة ، وحسب قول **كورت لوين** " هي مجموعة من القيم والافتراضات و الاعتقادات و المعايير إلي يشترك فيها أعضاء المنظمة وهي بمثابة البيئة الاجتماعية التي يؤذي الموظف عمله فيها (حسن حريم : 70)

"وقد أجمع كتاب الإدارة و المديرون اليوم على ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الابداعي لأنه حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع ، بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصر.

واعتبار الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطور التنظمي فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والإنفجار التكنولوجي لوجود مشكلات عدة منها ما هو نفسي ومنها ماهو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات , وتكون هذه الإستجابة عن طرق الأفكار الجديدة والأساليب الحدثية التى تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات.على تقدير أهمية الإبداع الإداري على المستوى النظري لا يضمن بالضرورة نجاح العمل الإبداعي بالمنظمات، الآن هناك العديد من العوامل التى تؤثر على إبداع العاملين في هذه المنظمات ولعل من أهم العوامل، الثقافة التنظمية حيث تأثر بشكل كبير على كافة أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري ويتمثل هذا التأثير في مدا تشجيع هذه الثقافة للإبداع والمبدعين. من هنا يتضح أن الثقافة التنظمية تشكل تحديا لأي تنظيم نظرا لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم ما يتغلب سلبا أو إيجابا على كافة أنشطة المنظمة بشكل عام .و الأهمية الثقافة التنظمية في صياغة وتوجيه السلوك

الأنساني فإن هذه سوف تحاول التعرف على ثقافة التنظمية وعلاقتها بالأبداع لدى العاملين. وعليه نطرح التساؤل التالي:

هل هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الثقافة التنظمية والابداع لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد لولاية أدرار؟

الأسئلة الفرعية:

- هل هناك فروق دالة إحصائيا لدى نفس المستخدمين تبعا لمتغير الجنس .
- هل هناك فروق دالة إحصائيا لدى نفس المستخدمين تبعا لمتغير الخبرة.
- هل هناك فروق دالة إحصائيا لدى نفس المستخدمين تبعا لمتغير نوع المنصب.

الفرضيات:

الفرضية الأصلية:

1. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية والابداع لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية أدرار
2. توجد فروق دالة إحصائيا في الثقافة التنظمية حسب الجنس لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية أدرار .
3. توجد فروق دالة إحصائيا في الإبداع حسب الخبرة لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية أدرار .
4. توجد فروق دالة احصائيا في الثقافة التنظيمية حسب نوع المنصب لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية أدرار .

التعاريف الاجرائية

1) **الثقافة**

اللغة :يرى **ديمرغون** أن مصطلح الثقافة مشتق من كلمة CULTURE اللاتنية الأصل والتي تعني حراثة الأرض.

في ما يرى الأخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني CDERE والذي يعني كذالك عملية زراعة الأرض.

وتعني كلمة الثقافة في اللغة رعاية العقل والأعتناء بتهذيب الأنسان .(علي عبدالله.220: 1999) .

2) المفهوم التنظيمي للثقافة:

يرى تيلور : بأن الثقافة هي ذالك الشكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات و الفن والأخلاق والقانون والعادات أو قدرات أخرى يكتسبها الأنسان بصفته عضوًا في المجتمع.

ويعرفها **هوفستيد** : بأنه الخصائص والقيم المشتركة التى تميز مجموعة من الأفراد عن مجموعة أخرى. (القريوتي محمد قاسم.313: 2009)

ثقافة المؤسسة : عرف **كبيرت لوين** ثقافة المنظمة بأنها مجموعة الافترضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي تشترك بأفراد المنظمة.

ويرى وليم أونشي : بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها يد المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والأجزاء والسلوك فاالمديرون يسييرون ذالك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنقل أفكار من جيل إلى الأجيال اللاحقة من العاملين .(محمد بن علي الليثي.15 : 2009).

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية :هي نسق من القيم و المعتقدات و الأفكار المتفاعلة مع بناء العملية الإبداعية،فتحدد السلوك و توجهه تتجسد في الإبداع، الانضباط و إتقان العمل، المخاطرة و المبادرة،الالتزام بقواعد و أنظمة المنظمة ،وهي هذا البحث هو قبول المستخدم في الصندوق الوطني للتقاعد بأدرار على درجة معينة في المقياس المطبق.

3) **الإبداع** :

- تستعمل مفاهيم الإبداع والإبتكار كمفردات وهي جميعا ولادة شيءغير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة.
- الإبداع عملية دهنية مصحوبة بتوتر أو انفعال صادق ينظم فيها العقل خبرات الإنسان ومعلوماته بطريقة خلاقة تمكن من الوصول الى_نتيجة_جديدة مفيدة .

الابداع الاداري : يتضمن جميع العمليات التى يمارسها الفرد داخل المنظمومة وتتسم بالأصالة والأخلاق والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو المنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التى تنتج عن التعامل مع البيئة.

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المطلقة والعمل الخلاق تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الإفضل.

فضلاً أن الإبداع ناتج عن متغييرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية يقودها أشخاص متميزون، وهي هذا البحث هو قبول المستخدم في الصندوق الوطني للتقاعد بأدرار على درجة معينة في المقياس المطبق.

الأطار النظري : الثقافة التنظيمية

- تمهيد
- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية
- تعريف الثقافة التنظيمية
- أهمية الثقافة التنظيمية
- خصائص الثقافة التنظيمية
- أنواع الثقافة التنظيمية
- طرق نقل الثقافة التنظيمية
- نظريات الثقافة التنظيمية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التى يقتنع بها العاملين داخل المنظمة و يتبنونها في تعاملاتهم حيث تتضمن طقوسا وممارسات تترسخ مع الزمن لتشكيل أساليب التفكير وطرق لإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات وغيرها , كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة ,هذه الثقافات ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة.

إذن أن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة أثبت بأنها المحدد الأساسي للنجاح.

فثقافة المؤسسة أهتمت بها العديد من المنظمات الحديثة ومادام موضوع البحث يعالج الثقافة التنظيمية فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع من خلال تحديد المفاهيم المتعلقة بها كذالك نشأتها وتطورها بالإضافة إلى أهمية الثقافة التنظمية وخصائصها وأنواعها وطرق نقلها وكذالك أهمية نظريات الثقافة التنظمية.

نشأة وتطور الثقافة التنظيمية:

مما لا خلاف فيه أن الثقافة البشرية قد نشأة مع تطور الإنسان على الأرض وتطورة من عصر إلى آخر على مر التاريخ وكلما أمعنت الثقافة التي نبحث عنها في أعماق التاريخ كلما أصبح من الندرة أن نجد في الحفريات مايدل عليها أو يكشف أسرارها ومع هذا فإن القليل الذي أمكن العثور عليه من مخلافات الأنسان والأدوات التى كان يستخدمها والتى تعبر عن الثقافة , فقد سجل التاريخ هذا التطور والنمو المذهل والذي بدء بطيئا , مثقلا وتسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين إلى طفرة صاروخية مذهلة , هذه الحفريات التى تكشف عن ثقافة الإنسان على الأرض يسمها العلاماء" حفريات العقل " حيث أنها تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الثقافة وبانيها. (العلالي الصادق ،2006: 27, 26)

ويشار الى أن أصل كلمة ثقافة يعود الى اللغة اللاتينية culture" " التى كان يقصد بها والتي أنتقلت الي اللغة الفرنسية في القرن13 م وكل مصطلاحات السابقة متقاربة وتعني حراثة الأرض . وعليه تدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض وفلاحتها لتقدم أنتاجاً وافرا ومحصولاً كبير تعم فائذته على الجميع.

لقد اتخذا هذا المفهوم معناني مختلفة جدا حيث عنى في فرنسا في القرون الوسطى بالشعائر وفي القرن 17 خدمة الأرض وفي القرن 18 خدمة وتكوين العقل وكذا التقويم العقلي للفرد،أو العمل الضروري في تحقيق التقدم. وعرف معنى جديدا بعد ما تمت ترجمته للغة الألمانية تمثل في التقدم العقلي والإجتماعي للإنسان ,بصفة عامة للجماعات الإنسانية وهنا عرف لأول مرة معنى جماعي وعرف مفهوم بعد انتقاله من الألمانية إلى الإنجلترا على يد "تايلور" (بشير محمد2009:20،21).

أمافي اللغة العربية فان" ثقافة "من "ثقف " أي حذف وفهم و ضبط ما يحويه وما قام به , أو ضفر به وتعني تهذيب وتقويم وتسوية بعد أعوجاج فتضم كلمة الثقافة معاني الحذق و الفطنة فنقول ثقف الرجل أي أصبح حذقا وفطينا – سرعة أخذ للعلم وفهمه يقال ثقف الرجل أي أصبح حذقا وفطنا – سرعة أخد العلم و في هذه يقال ثقف الطالب العلم أي فهمه بسرعة التهذيب و التأديب يقال ثقف المعلم الطالب أي هذبه و أذبه .

و بهذا المعنى ينطوي المفهوم على عدد من الدلالات , يمكن أجمالها في ما يلي:

- أن الثقافة مفهوم ينبع من الذات الإنسانية ولا يُغرس فيها من خارجها فالكلمة تعني تنقية الفطرة البشرية من وتهذيبه وتقويم أعوجاجها ثم دفعها لإطلاق طاقتها لتنشيء المعارف إلى ما يحتاج إليه الإنسان.
- أن مفهوم الثقافة في اللغة العربية يعني البحث والتنقيب والظفر بكل القيم التى تصلح للوجود الإنساني ، وتهذب وتقوم أعوجاجه بما يفتح الباب أمام العقل و المعارف والعلوم النافعة.

- أن مفهوم الثقافة يركز في المعرفة على ما يحتاج إليه الإنسان طبقا لظروف عيشه ومجتمعه , وليس مطلق أنواع المعارف والعلوم كما قال ابن منظور فن ثقف أي ذو فكنة ذكاء والمرادفة ثابت المعرفة بما يحتاج إليه فالثقافة تعني إدراك أن الثقافة عملية متجددة لا تنتهي أبدا فدلالات التهذيب والتقويم تعني التجدد الذاتي أي تكرار التهذيب ومراجعة الذات وتقويمها وإصلاح أعوجاجيها .(نورة عبد الرحمان.863)

تعريف الثقافة :تمثل الثقافة التنظمية المؤسساتية دوراً بارزاً في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دوراً فعال في تحديد كفاءة و فعالية التنظيمات الإدارية وكفاءة فعالية سلوك الأفراد العاملين وبالتالي التأثير على الكفاءة وأهمية القرارات الإدارية ولهذا يوجد عدة تعاريف لثقافة التنظيمية من بينها:

التعريف الأنثربولوجي للثقافة:

لعلى من أقدم وأكثرها شيوعاً هو تعريف **أدورد تيلور** وقد ظهر هذا التعريف في القرن التاسع عشر في كتابة الثقافة البدائية حيث عرفها على أنها) ذلك الشكل المركب الذي يشمل المعرفة , والعقيدة , الفن , الأخلاق ,القانون , العادات وأي عادة أخرى يكسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع (E .tailor prmitive celtir .1871)

كذالك عرفتها الموسوعة للادارة :الثقافة التنظمية أنها مجموعة القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات من أجل ترشيد عمليات , كما تعرف على أنها عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات و القيم , والذي للأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العماليات (سيد جاب الرب: 136،2005)

كذلك عرفها : محمد القربوني : بأنها تشير إلى منظومة المعني والرموز والمعتقدات والطقوس ,والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سيمة خاصة لتّنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم والسلوك المتوقع من كل عضواً فيه. (عبد العزيز صالح: 198.2004)

أما في العالم العربي فقد تعددت أيضاً مفاهيم الثقافة فمن المفاهيم الشائعة الإستعمال تعريف الدكتور " حامد عمار " الذي يقتصر على الجانب المعريفي والوجداني للثقافة فيعرفها على أنها " جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والإنفعالات والوجدان التي تحكم حياة المجتمع في علاقته مع طبيعة والمادة وفي علاقة أفراده ببعضهم وغيرهم من المجتمعات .(عثمان فراج: 1992،33)

ويعتبر الدكتور " سعيد عبد الواحد" إلي أن الثقافة تعني " منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل إلى آخر عبر التلقين والأكتساب والتعليم وليس بواسطة الجينات الوراثية وتتباين الثقافة الوراثية إلى حد الإختلاف في ما بينها بسبب عوامل إقليمية وجغرافيا و دينية. (بوفلجة غياث :2003،03)

وقد ذكر "محمد بن عبد الكريم الجزائري (1988)" عشر أستعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب و أهم معني عندهم هو تصحيح وتقويم الإعوجاج . ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع ايجاذ تعريف شامل لثقافة منمة وهي مجموعة من القيم والقواعد والسلوكات والطهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة وهي تميزها عن باقي المنظمات من أجل بلوغ الميزة التنافسية والتنظمية للمنظمة.

أهمية الثقافة التنظمية:

إنّ نجاح المؤسسة الإقتصادية في السوق المرتبطة بذلك لإن طريقة عمل المؤسسة التوجهات الإستراتيجة , القيم الأساسية , المواقف التصرفات والأعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاح المؤسسة في سوق المنافسة.

وتكمن أهمية الثقافة المنظمية في ما يلي:

1- هي بمثابة دليل الإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التى يجب اتباعها و الإسترشاد بها.

2- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقتهم وإنجازاتهم.

3- العاملون في المنظمات لا يؤدون أدوارهم فردى أو كما يشتهون وإنما تنظيمي واحد .لذالك فإن الثقافة بما تحويه من قيم و قواعد وسلوك تحدد لهولاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم . وتحدد لهم أنماط العلاقات في ما بينهم وبين المراجعين والجهة الاخرى التى يتعاملون معها كما أن ملبسهم ومظهرهم و اللغة التى يتكلمونه و مستويات الأداء , ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدربهم عليها وتكافئهم على اتباعها. (الرخيمي ممدوح خلال:1421،58)

4- تعتبر الثقافة التنظيمية من ملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من من منظمات وهي كذالك مصدر فخر و أعتزاز للعاملين بها خاصة اذا كانت تأخذ قيماً معينة مثل الإبتكار والتميز والريادة. (حمداوي وسيلة: 2004،45)

5- الثقافة القوية تعتبر عنصر فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها و طموحلتها و تكون الثقافة القوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويترقون قيمها و أحكامها و قواعدها و يتبعون كل ذالك في سلوكياتهم و علاقاتهم. (سيد محمح جاب الرب: 2005،139)

6- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمدراء فلا يلجؤون الى الإجراءت الرسمية أو الصادرة لتأثير المطلوب .

كما يمكن تلخيص أهميات أخرى في ما يلي:

- بناء أحساس بالتاريخ حيث تسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر.
- إيجاد سهولة بالتوحد من خلال توحيد الأدوار والسلوكات وتقوية المعاملات.
- زيادة التبادل بين الأعضاء من خلال مشاركة القرارات وتطوير فرص العمل
- تطوير الأحساس بالعضوية والتي تتعزز العضوية من خلال مجموعة كبيرة من منتظم العمل وتعطي استقرار وظيفي للعاملين.
- زيادة التبادل بين الأعضاء :وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرص العمل وتنسيق بين الإدارات المختلفة وجماعات العمل.

وفي الاخير، نستنتج أن الفكر الإداري والتنظيمي خصوصاً في ظل التطور الذي صاحب ثورة تقنيات المعلومات والاتصالات حيث انها تحدد نجاح المنظمة الى حد كبير كما انها تخلق ضغوطا على الافراد العاملين بها للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها، وتكمن أهمية الثقافة التنظمية في المنظمات فهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين ، تشكل لهم نماذج السلوك وعلاقات اتباعها والإسترساء بها كما تعتبر إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم كما أن العمال لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون وانما في إطار تنظيمي واحد لذالك فان الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي والوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها كما ان ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدربهم عليها ، وتكافئهم على اتباعها كما تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لهاعلآ تحقيق أهدافها وطموحاتها كما تسهل مهمة الإدارة والمديرين فلا يلجاؤن الى إجراءات الرسمية او الصارمة لتأكد السلوك المطلوب .(طاهر محسن الغالبي:2007،296)

خصائص الثقافة التنظيمية:

تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من خصائص الثقافى رغم درجة تواجدها والإلتزام بها . كما تستمد الثقافة التنظمية خصائصها من من خصائص الثقافة العامة في مجتمع من ناحية , ومن خصائص المنظمة الأدارية من ناحية أحرى , ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظمية في ما يلي:

إنسانية وجدانية : وتتمثل في مجموع ما في جعبة الفرد من معارف وحقائق ومعاني , وقيم إلا أنها تختلف من فرد لأخر رغم تشابه الأفراد في جوانبها بحكم نشأتهم في بيئة إجتماعية وثقافية واحدة.

الإكتساب والعلم : يمتصها الهرط من خلال تفاعله داخل التنظيم مجموعة أسليب ومهارت الإزمة للعمل من خلال تعاونه مع قادته ورؤسائه لأنها ليست غريزية وعضوية أو تنتقل بيولوجيا وهذا ما يجعل منها مكتسبة.

تراكمية : من خلال الاستمرار تتراكم الثقافة وتتلاحم لتكون كلاماً متكلملا , وتختلف الطريقة التي تتراكم بها الثقافات , الا أنها تخلو من المتناقضات , وصراع العناصر القافية المختلفة بمعنى أن بالطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية أكثر منها المعنوية. (حسين عبد الحميد رشوان:2006،35) .

التكاملية : تميل الثقافة و مكوناتها الى الإتحاد واللألتحام لتشكل تناسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيه مع المتغيرات المختلفة التى تشهدها المجتمعات ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بأشكال مختلفة في مجتمعات منعزلة حيث يندرج وتعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية , يعكس مجتمعات حركية منفتحة عن ثقافات أخرى يرى" جيلي " التكامل الثقافي لا يحقق بشكل تام لأن مجتمعات معرضة الأحداث ذالك التكامل.(جلبي عبد الله عبد الرزاق:1996،78) .

معقدة : تتسم بأنها معقدة ويرجع ذلك لرتباط سماتها , وتجمع الموضوعات والمهارات و الإتجاهات والمواقف وتراكمها خلال عصور طويلة من الزمن كطالك إلى انتشار واستعارة الكثير من السمات من خارج المجتمع نفسه.

لإستقلالية : تتميز بأنها مستقلة عن الأهراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية , لأنها عبارة عن أمور يكسبها الأنسان بالتعلم من مجتمعه وهي تمثل التراث الإجتماعي الذي يتراكم على العصور مما يمنحها خاصية مرجعية.

متناسقة وقابلة للأنتشار والتغيير: بمعنى لا تتحرك تحركاً متوازناً خلال الزمن باستمرار مما يجعل ؟؟؟ والاجتماعي ويبشارك ما ينطبق على الكل ينطبق على الجزء , ويصيب التغيير الثقافي كافة عناصره الثقافية والمادية , والغير مادية , مما يجعل حدوث اي

تغيير في عناصر الثقافة يؤدي الى هذا التغيير الى تغيير كافة العناصر الأخرى وهذا مما يجعل منها جزء من ظواهر الكون الإجتماعية.

إنّ عناصر الثقافة عامة ومشتركة بين الإنسان الذي يعيش داخل تجمعات منظمة أو جماعات تمثل بالإمتثال والتطبيق النسبي..؟؟؟ الإجتماعية . كالعادات فهذه العادات الجماعية تنبثق من التفاعل الإنساني والاجتماعي ويشارك فيها أعضاء جماعة إجتماعية وتشكل ثقافة هذه الجماعة. وعليه تتميز الثقافة بالخصوصية وبكونها آخر ما ينتزع من الانسان (حسين عبد الحميد احمد رشوان:35.2006،58) .

ويظهر مما سبق أن هذه الخصائص التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها وعلى الرغم من أن الثقافة تتفق مع تلك الخصائص إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية ، تشكل مدارك العاملين والمديرين ، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم وتنفرد الثقافة التنظمية بالخصائص التالية.

- أنها توجد في في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافية المجتمعية.
- أنها تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد والأنماط والسلوك.
- أنها الطاقة التي تدفع افراد المنظمة للعمل والنتاجية.
- أنها الهدف الموجه والمؤثر في فعالية المنظمة .

أنواع الثقافة التنظيمية :

نناك مكن يرى أن للثقافة المنظمة عدة أنواع أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة لأن هناك إجماع على نوعين أساسيين:

- **الثقافات القوية** : هي التى تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء التنظيم ويشتركك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات , والتقاليد والمعيير والإفتراضات والتحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة وتمثل رابطة متينة تربط عناصر

المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها اللا تصرفات منتجة والأستجابة السريعة و الملائمة لاحتيجات عملائها ومطالب الاطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها. (مصطفى محمود ابو بكر:2004،307)

- **الثقافة الضعيفة** : هي التي لايتم أعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول السريع منهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتوحد مع أهداف المنظمة وقيمها مما يؤثر سلبا على تحقيق رسالتها و أهدافها.

الفرق بينهما : تتميز الثقافة القوية على الثقافة الضعيفة بوجود.

أ .عنصر الشدة : ويرمز هذا العنصر الى القوة أو الشدة أي تماسك أعضاء التنظيم بالقيم والمعتقدات.

ب .عنصر الإجماع والمشاركة : وهي المشاركة في نفس المعتقدات والقيم في المنظمة من قبل أعضائها , فالمنظمة ذات الأداء والفعالية القوية والعالية بين أعضائها بينما الثقافة الضعيفة فان الأفراد يسيرون في مهمة غير واضحة المعالم وينفدون تعليمات متنافضة وبالتالي يفشلون في أتخاد القرارات المناسبة و الملائمة للقيم و أتجاهات العاملين.(محمد سلمان العميان:2006،311)

كما ان هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الادارة يقسمون الثقافة التنظمية إلى

1. الثقافة البيروقراطية :في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم التنسيق ومسلسل السلطة يشكل هرمي وتقوم على التحكم والإلتزام.

2. الثقافة الإبداعية :تتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع و يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارت ومواجهة التحديات.

3. الثقافة السائدة :تتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الاسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساومة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4. ثقافة العمليات :ويكون في طريق إنجاز العمل ويهتم بالنتائج فقط فينتشر الحذر والحيطة بين أفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمل.

5. ثقافة المهمة :وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف .

6. ثقافة الدور :وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد ، وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء(ال حسن عبد العزيز حسن:1422،05) .

طرق نقل ثقافة المؤسسة للافراد :

تختلف أساليب نقل الثقافة التنظمية ومن أهمها:

1)- القصص : هي الحكايات التى يحكيها من أجل خلق المؤسسة أو أنجاحها مثل الأساطير التى تلعب دوراً في حفظ ونقل القيم الهامة و المحهزة وهي وسيلة لأبراز نجاحات وعظمة للمؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها. (موسى اللوري:2006،123)

2)- الرموز :تعتمد المنظمة على الرموز وهي الأشياء التى تتظمن المعني , وأكبر بكثير من المعني الظاهري لها . وعلى سبيل المثال : بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة الإعجاب , بالتوحي للملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة ومستقرة. (جبر الدجيرين:2006،45)

3)- الأبطال : سواء كانوا حقيقين أم من صنع الخيال , أحياء أم موتى فهم رموز الأساطير الذين بأفعالهم و أعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهظة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من ومافقات تكون معايير سلوكية للأنتماء لهذه المؤسسة , والاستمرارية هؤلاء الأبطال هم الرموز يحركون المؤسسة. (علي شريف:2003،150).

4)- العادات و الطقوس والتقاليد :وتتمثل في مجموعة أنشطة ذات صفة متكررة تهذف الى المحافظة على قيم المؤسسة وترسيخ مبادئها , وتعزيز ثقافتها ,كذالك في ما يتعلق بتحقيق الأهذاف والأهمية السببية للمراكز ,والأفراد كما تمثل ممارسات اليومية التى تخضع لقواعد واجراءات رسمية , وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد ,وعوامهم وردود أفعلهم الوظيفية والشخصية ,التى تتناسب مع منفعة المؤسسة من ظوابط وأنظمة تشكل الأفكار العامة لحركة الأفراد وتفاعلاته.(كمال الدين المرسي:316.2006)

نظريات الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية عدة نظريات نتجت عن دراسة العلاماء التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات وهي كالتالي :

نظرية القيم : يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وأما لثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والأتجاهات التي تشكل الواقع لذى العاملين في تلك الثقافة و أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التى يوأكد أفرادها الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

نظرية التوافق : تشير النظرية إلى مفهوم القوانيين والتكامل ما بين ما تقدمه المؤسسة من سلع و خدمات وبين أهدافها و استراتيجياتها المعمول بها حيث تتأثر الثقافة التنظيمية هنا بعدة خصائص هي بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي و التوقعات الإجتماعية و يساعد هذا التوافق واتجاه الادارة على اتخاد القرارات الإدارية الناجعة.

نظرية التفاعل مع الحياة : تتلخص وجهة هذه النظرية في أن لكل فرد في التنظيم طريقته في التعامل مع من حوله بمعنى , أن له خارطة إدراكية خاصة والتى على أساسها جميع المعطيات و يختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير , فهو يمثل الصورة التى يكونها أعضاء التنظيم , وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تمسكها و أسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة , أي أن أسلوب النظر للحياة فهو فكرة الإنسان عن العالم

كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هي:

_ عدم وجود فواصل بين (الثقافة والمنظمة).

_ يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية دون تغييرها .

_ العلاقة بين الأفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على السلوك الأجتماعي.

النظرية التثقيفية :

ضمن هذه النظرية يكون التميز المؤسسة ذات الأداء المتميز نتيجة وجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع متغيرات، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توفر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العماليات المؤسسة وتخلق هذه الثقافة شعوراً إجابي لدى العاملين يتمثل في عدة نواحي منها زيادة إلتزام العاملين بالعمل.

تتمحور أفكارها حول الخبرة المكتسة التى يعطينا أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبر هذه الخبرة عن صيغة العاطفية لسلوك الذي يدور نمطه حول حالة اجتماعية أو يعبر عن مجموعة... والعواطف نحو العالم التى تؤثر في معظم سلوكيات أفكار المنظمة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسات اللذان يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم تشكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه

عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع هذا الانسجام والتوافق مع القيم والإتجاهات العامة في شخصية الأفراد(الشلوي محمد بن فرحات :2001.38-40)

خلاصة الفصل:

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسة لنجاح أو فشل المنظمات ولهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها من خلال التعرف على نشأتها، فريقها وخصائصها و أنواعها كذلك نظرياتها.

أن الدور الفعال للثقافة التنطيمية يستمد من أهميتها والوظائف التى تؤديها، فهي بمثابة الصمغ أو الأسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك

المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقتها بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء.

ونظراً لتغيرات التى تحدث في البيئة الخاريجية أو الداخلية لها تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة لذلك ومن الأمثلة على ذالك ظهور التنوع الثقافي فى المنظمة.

الفصل الثاني : الابداع الإداري

- تمهيد
- مفهوم الإبداع الإداري
- عناصر الإبداع الإداري
- خصائص الإبداع الإداري
- مستويات الإبداع الإداري
- نظريات الإبداع الإداري
- العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري
- معوقات الإبداع الإداري
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإبداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة المؤسسة، وهو بالتالي بشكل حافزا مهما في الأداء والفعالية والإنتاجية وتعتمد المؤسسات في سبيل التطوير والتحديث الدائم لأجهزتها الداخلية للعمل أكثر ولتوضيح الإبداع سيتطرق الباحث في هذا الجانب إلى مفهوم إبداع الإداري ومراحل العملية الإبداعية، ومستويات الإبداع الإداري والسمات الشخصية للمبتكر والمبدع، والعوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري إضافة إلى معوقات الإبداع وأهم النظريات.

أولا: مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع الإداري ظاهرة إنسانية، ولم يول الباحثون اهتماماتهم بدراسة الإبداع بصفة منهجية إلا بعد عام 1990م عندما أشار العالم النفسي جيلفوز إلى قلة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات رغم كثرة ما كتب عن الإبداع والعملية الإبداعية ومقوماتها وخصائص الإبداع، إلا أنه لا يزال هناك غموض يحيط بالموضوع، بل إن العلماء الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب الظاهرة الإبداعية لا يكادون يتفقون على تعريف واحد للإبداع ولم يبدأ الاهتمام الجاد بدراسة بطريقة علمية ومنهجية إلا في أواخر القرن التاسع عشر واختلاف العلماء في فهم المقصود بالإبداع وعدم اتفاقهم على تعريف واضح محدد هو في حد ذاته مؤشر على تعقد الموضوع.(امير خان،محمد حمزة:16)

وفيما يتعلق بمفهوم الإبداع الإداري في اللغة العربية فيعتبر مصطلح الإبداع أحد شوارد اللغة العربية ولم يرد ذكره شعرا أو نثرا إلا في مواقع محدودة، ولم يرد يدخل التيار الرئيسي للغة العربية مفهوم المتعارف عليه الآن إلا في صدور الإسلام.

وجاء في لسان العرب أن الإبداع من (بدع) و(بدع الشيء) أو ابتدعه يعني أنشأ الشيء وبدايته أولا، والإبداع في معجم الوسيط هو من بدعه بدعا أي أنشأ الشيء على غير مثال، و(بدع) صار غاية في صنعته خيرا كان أو شرا، والإبتداعية تتسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة.(فضل الله :1986. 78،79)

الإبداع من الناحية العلمية:

هو ظاهرة معقدة جدا ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية

(Process) ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه (Product). وهذا كله أدى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق للإبداع الإداري. وعلى الرغم من هذا فإنه يمكننا حصر معظم التعاريف الخاصة بالإبداع الإداري في عدة محاور هي:

1- في هذا المحور ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process) وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.

2- يرتكز هذا المحور على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات. وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملاءمة وإمكانية التطوير.

3- يركز على السمات والخصائص أو القدرات التي تميز الأفراد المبدعين وهناك طائفة من بعض الباحثين تركز على سمات معينة من المخاطرة والاستقلال، وهناك طائفة أخرى تركز على سمات معينة مثل الطلاقة والأصالة.

4- يركز على الإمكانات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ويعرف الإبداع أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

5- ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي والذي يتم من خلال أربع مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة.(عساف عبد المعطي :1995،17،62،269).

تعريف الإبداع من الناحية الموضوعية:

يرى (ماكينون) أن الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوما نظريا محددا.(السمرائي: 1994:ص 191)

لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى

اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة ثالثة.(همتري :1994. 117)

– التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية السمات أو الخصائص الشخصية للشخص المبدع ومنها: تعريف (سيمبسون) للإبداع بأنه "المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير" وهو يعتبر أن مصطلحات مثل حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الإبداع.(سماحة: 190،1997)

– التعريفات التي تركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع: كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.(عساف:32،1995)

– التعريفات التي تنظر للإبداع باعتباره عملية عقلية: حيث يؤكد هذا الاتجاه (توارنس) وهو أحد الأوائل الذي كرسوا حياتهم لقياس الإبداع، فيعرف الإبداع بأنه: "العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى الآخرين".(متعور:85،1989)

الإبداع الإداري:

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 و تسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير.

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. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. (الحقباني:1997،12)

عناصر الإبداع الإداري:

إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال، ويمكن تقديم تلك العناصر الشكل التالي:

- **الأصالة:** يقصد بها أن الشخص المبدع ذو تفكير أثيل، أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدد خضوعها لأفكار المتداولة والمتعارف عليها، خروج على التقليد وتميزها وتمييزها أي أن أفكار تكون جديدة.(الطيب حسن ابشر: 1989،11)

- **الحساسية بالمشكلات:** تتمثل في القدرة على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا.(عبد الله عبد الرحمان :1999،54)

- **المرونة:** ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج مشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة.

- **القدرة على التحليل:** ويقصد بها إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وثيق، أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

- **الطلاقة:** يقصد بها إنتاج أكبر عدد من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة وتتكون من العناصر التالية:

- ✓ **الطلاقة الفكرية:** يقصد بها سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.
- ✓ **طلاقة الكلمات:** وهي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية باستحضارها بصور تدعم التفكير.
- ✓ **طلاقة التعبير:** وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

- **الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل، ويتطلب ذلك شجاعة كافية.(الحقباني: 1997،17)

وهناك مدخل آخر يعتبر كمدخل مهم في دراسة الإبداع الإداري ويتمثل في دراسة عنصرين أساسيين هما (القدرة على التفكير الإستراتيجي) و (القدرة على بناء ثقافة في المنظمة).

1- التفكير الإستراتيجي: يرتبط أساسا بقدرة المنظمة على وضع خطط مستقبلية للتطوير والتغيير والتأقلم، وترتكز في ذلك على برامج التنبؤ التي تعتمد على تقنيات متطورة و كذا الإحصاء.

ويرى (محمد القريوتي) أن هذا أحد أسباب عجز المنظمات في الدول النامية عموما والعربية خصوصا، ويرى أن مشكلة التخلف الإداري لا تكمن فقط في تقادم التشريعات و الهياكل التنظيمية، بل تكمن في تشتت الجهود و غياب الانتماء للمؤسسة، وكل هذا سببه ضعف التفكير الاستراتيجي الذي يجعل العاملين يعطون اهتماما بتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها.(عبودي زيد منير:2001،53)

ومن هذا المنطلق كان الاهتمام بالجوانب السلوكية أمرا لابد منه من أجل خلق وتكوين ثقافة تنظيمية مشتركة لتحقيق الاستقرار والنمو وبالتالي تحضير قاعدة صلبة للتفكير الإستراتيجي المحترف.

2- بناء ثقافة المنظمة: تهتم أساسا بإيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم، واعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الاهتمام بهم واحترامهم وتدريبهم، وإتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المنظمة، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، مبنية على الإبداع التنظيمي.

إن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عالمية، حيث أنها تعتبر المنظمة كأسرة واحدة متكاملة و يمكن للمسؤول مثلا أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي من دون الحصول على أجر، وهذا بسبب روح الانتماء، ولهذا تعتبر أقل الدول من ناحية الإضرابات العمالية. (القيروتي محمد:2001،99) .

إن التنظيم في المؤسسة يمكن أن يشمل إتباع نظام الإدارة بالأهداف، أو أساليب التطوير التنظيمية، والعمل على إدارة المشاريع بطريقة مرنة، بالإضافة إلى توفر دائرة لمراقبة النوعية والجودة، وهذا يقودنا للحديث عن إستراتيجية الإبداع التنظيمي لكي نفهم أكثر آليات تطبيق و نشر الثقافة التنظيمية.

خصائص الإبداع الإداري:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظرا لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظرا لما يمثله من قيمة واهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع والأشخاص المبدعين وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها وتبني توظيف الإبداع في مختلف المجالات والأنشطة سواء على الأفراد والجماعات، أو المنظمات.

ومن هذه المساهمات ما ذكره "عساف" في تقويمه لإبراز خصائص الإبداع والتي أشار إليها في الآتي:(عساف عبد المعطي:1995،27).

- **الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:** لم يتفق المفكرون والباحثون على رأي واحد حول حقيقة الظاهرة الإبداعية من حيث كونها ظاهرة فردية (أي نتاج فردي)، أم أنها ظاهرة جماعية (أي نتاج جهود جماعية)، وقد استشهد عساف على ذلك بآراء عدد من المنظرين أمثال لويون، تايلور، والبيوتية، والكسندر، وروشكا، ويؤكد عساف بأن الأفكار الإبداعية تكون في بداية شيوع وفكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها في إنجاز حضاري معين عن طريق متابعة هذه الأفكار.

- **الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:** يؤكد عساف بأن الإبداع ليس مقتصرا على الأخصائيين والخبراء والعلماء، فالإنسان العاقل إنسان مبدع، حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا يعيها وهذه العناصر الإبداعية تختلف من شخص إلى آخر حيث الفطرة التي فطر الله عليها خلقه حسب الظروف البيئية التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها الفرد.

- **الإبداع كشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره:** يؤكد عساف أن العوامل الوراثية لها تأثير كبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهذا لا يحول بدوره دون أن يتدخل العوامل التربوية لتعمل على تشبه الاستعدادات لدى الآخرين، وإن درجة نمو الإبداع تتزايد كلما زادت درجة التوافق بين العوامل الوراثية والعوامل التربوية.(عساف عبد المعطي :36،1995)

وعلى ضوء ما ذكره عيد ندى أن الإبداع التنظيمي لابد أن يفهم باعتباره عملية أو سلسلة من العمليات الضرورية لنجاح وبقاء المنظمة حيث أن بدء العملية الإبداعية هو نتيجة لشعور العاملين بأن هناك فجوة في الأداء تمثل الفرق بين ما هو موجود فعلا وما هو متوقع بالنسبة للأداء، مما يدفعهم إلى محاولة الوصول إلى حلول إبداعية.

كما لخص رويته للإبداع فيما يلي:

- حفز العاملين للتجريب.
- تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع لمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.
- عملية الاتصال تتسم بالمرونة والانفتاح.
- تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعى.
- وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلى لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة.
- استثمار الأبحاث العلمية فى مجال عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الاستراتيجى المرن ومساندة الأفكار الجديدة.
- توافر القيادة الواعية التى تؤمن بأهمية العمل الإبداعى وتشجعه.

– تهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الإبداعى الذى يتسم بوجود رسالة محددة للمنظمة وإستراتيجية أو خطة دقيقة تترجم هذه الرسالة وقيم واضحة ومشجعة للعملية الإبداعية.(عيد ندى:2008،32)

مستويات الإبداع الإداري:

– **الإبداع على مستوى الفرد:** بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا، وهذه الخصائص يدعمها التدرب عليها وينميها ويساعد على ذلك ذكاء الفرد وموهبته. ويتم توصل الفرد إليه من خلال القدرة الإبداعية ويعبر عنها في سلوك إبداعي، ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياق الاجتماعي والذي يشمل المدرسة – الجماعة غير الرسمية وجميع منظمات المجتمع، والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

– **الإبداع على مستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية مثلا في قسم الإنتاج.

– **الإبداع على مستوى المنظمات:** فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الأخرى ،وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي. وأن هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

1– الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات ،ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

2- **الإبداع الإداري:** ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. (الشبيني هاشم: 1997،94)

أما (تايلور) فإنه يقسم الإبداع إلى خمسة مستويات وهي:

- **الإبداع التعبيري:** ويتمثل في القدرة على التعبير عن المهارات والأصالة ونوعية الإنتاج ويميز النابغون في هذا المستوى صفتا التلقائية والحرية.

- **المستوى الإنتاجي:** بنمو مهارات المبدع فإنه يصل إلى إنتاج الأعمال الكاملة. ويكون الإنتاج إبداعيا حين يصل الفرد إلى مستوى معين من الإنجاز. وعلى هذا فإنه لا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين.

- **المستوى الاختراعي:** ويقصد به المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل.

- **المستوى الإبداعي:** ويقصد به قدرة المبدع على التصور التجريدي للأشياء.

- **المستوى البزوغي:** وهو تصور مبدأ جديد تماما في أكثر المستويات وأعلاها تجريدا.(الصافي عبد الله:1997،58)

وقد أكد (تايلور) أن مبدعي هذا المستوى يمثلون أصغر مجموعة، ولكنها المجموعة الأكثر تأثيرا في تاريخ الإنتاج العالمي الخاص بأشكال الإبداع.

ونستنتج مما سبق أن الإبداع سمة فردية وجماعية تسود حياة الفرد في كافة جوانبها وليس من الضروري أن يكون قاصرا على مجالات الاختراعات التكنولوجية أو الاكتشافات العلمية، ولكنه يوجد في ابتكار فلسفة جديدة أو سلعة جديدة أو نظام جديد للإدارة أو طريقة جديدة لحل ما يجابه الفرد والمجتمع من المشكلات. فالابتكار له مستويات متعددة يستطيع أي فرد أن يمارسه في حياته العامة أو في مجال عمله مهما كان بسيطا. لذلك التأكيد على أهمية تنمية القدرات الإبداعية للمدير لا يعني المطالبة

بالوصول إلى نتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية، وإنما تنمية هذه القدرة بشكل يجعل منها أداة ساعدت المدير على محاولة الخروج من أسر التقليد واجترار المألوف، للتمكن من إيجاد وأفكار وحلول عملية جديدة لمواجهة المشكلات المختلفة، خاصة مع تعقد طبيعة عمل المدير وتشعب مهامه وقلة الإمكانات والموارد المتوفرة له.

نظريات الإبداع الإداري:

تعددت المحاولات منذ العصور القديمة من أجل فهم الظاهرة الإبداعية، و لكن فهم هذه الظاهرة وتفسيرها ظل غامضا ومليئا بالألغاز وعدم الواقعية حتى منتصف القرن العشرين، حيث بدأت حقبة جديدة أخضع فيها مفهوم الإبداع للبحث و التجربة.

1) نظرية (مارش وسمون 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات اذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض ان تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل. فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي وبدائل، قم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو التغيرات في بيئة خارجية أو داخلية).

2) نظرية (بيرن وستالكر 1961): وكانا اول من اكدا على ان التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ،فمن خلال ما توصلا اليه من ان الهياكل الاكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما ان النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة اعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3) نظرية (ويلسن 1966): بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت الى ادخال تغيرات في المنظمة هي:ادراك التغيير،اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه،ويكون

بادراك الحاجة او الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها. فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها؛التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات غير الروتينية مما يسهل ادراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات،كما ان الحوافز لها تاثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمات اغلب اعضاء المنظمة.(الصرن،رعد حسين:2000،12)

4) نظرية (ميل وهيرف 1970): قد إستفادا مما قدمه كلا من (مارث وسيمون) و(بورن وستالكر)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية–الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

5) نظرية (وترومان وبينرز): في كتابهما البحث عند التفوق يلخص كل من بيترز وترومان بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة امريكية متفوقة إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في:

1- الرغبة والتحفيز للانجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل و في الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.

2- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة (أي العملاء أو الزبائن)، و ذلك بهدف التعرف عليهم و الاستفادة من مقترحاهم.

3- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.

4- تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة، بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة و الإبداع لديهم.

5- تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها، وأن الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.

6- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.

7- استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة و التميز.(سليم بطرس خلدة: 2006،34)

6) نظرية كليفورد وكافييني (الأداء المتميز): توصل كلا من كليفورد وكافييني في دراستهما عن الأداء الظافر الناجح إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتميزة وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية منها:

1- وضع رسالة محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

2- من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات و المكونات الجوهرية للعمل.

3- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.
4- تحفيز جميع العاملين للتدريب و التجريب.
5- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة.
6- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

ويظل الهدف الأساسي قائما على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع تنفيذ فعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل تفعيل هذه المبادئ و المفاهيم.

7) نظرية إدوارد دي بونو (التفكير الإبداعي): يعد اسم دي بونو اسما مشهورا في دنيا الإدارة والصناعة وهو كذلك مرجع لشركات ومؤسسات عملاقة مثل IBM وهيوز للسلاح، وقد أصدر دي بونو عدة كتب أهمها: ميكانيكية العقل، وقبعات التفكير الست وغيرها، ويسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست التي حازت على الاقتناع والتطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة. حيث أن القبعات الست تفيد في الاجتماعات الإبداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي والذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير بحيث قسم دي بونو ألوان القبعات إلى:

1- **القبعة البيضاء:** وهي مسئولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملابسات أي النظرة الموضوعية للأمور.

2- **القبعة الحمراء:** وهي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما من دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.

3- **القبعة الخضراء:** وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات وهي في الغالب تكون مسئولة عن الاقتراحات إذ أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.

4- **القبعة الزرقاء:** ومهمتها الأساسية هي المساعدة في التحكم وفي الوصول إلى القدرات وتوقع النتائج، أي بمعنى أخر ضبط عملية التفكير.

5- **القبعة الصفراء:** وهذه تكون مسئولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، إنها قبعة الممكن والمنطق الإيجابي.

6- **القبعة السوداء:** وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها بفرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي.

لقد لقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا وذلك نظرا لسهولة تطبيقه، إذ أنه تغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، قبولا من أسلوب الحوار بين الفريقين و الذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء إذ أن الأسلوب بسيط.

ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي:

- سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري.
- توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم.
- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.

- تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت وبما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد.(سليم بطرس جلدة:2006،35)

8) **نظرية (أوسبورن):** حيث اعتقد أن أحسن طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول وأنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولا وثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية، ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعا من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية، وقد اقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:

1- **إيجاد المشكلة:** ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة وتقليبها على وجوهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.

2- **إيجاد الحقائق:** وتهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف وتخيل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.

3- **إيجاد الأفكار:** تهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن.

4- **إيجاد الحل:** يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة وإمكانية تطبيقها ومن ثم إختيار أفضلها للتطبيق.

5- **قبول الحل:** يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ.(فتحي عبد الرحمان جروان:2002،89)

العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

بذرة الإبداع موجودة عند كل إنسان، ومتى ما تهيأت لها بيئة صالحة ترعاها نمت وأثمرت وللإبداع بيئتان بيئتان تؤثران على استنباته ورعايته. وهما البيئة الداخلية للإنسان

والبيئة الخارجية. لذا فإن تنمية وتنشيط الإبداع يتم عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية (الشخصية) الخاصة بالمبدع، والعوامل البيئية .فهي جميعا تساهم في استثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها إلى شكل يخدم النظم الإدارية للمؤسسات بشكل فعال، سواء في سياسات عملها أو نظرتها وتعليماتها.(هلال :2003، 115 ،116)

ومن هنا سوف نورد ثلاث أبعاد وهي:

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

- تقبل الذات والتسامح مع الاختلافات والاستفادة من أفكار الآخرين واحترام خبراتهم وإحداث نوع ما توازن 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.
- 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.
- الحذر من الإيحاءات السلبية مثل (طاقتي محدودة، لا يمكنني تغيير الواقع، أخاف الإحراج).
- معالجة الفرد نفسه بنفسه، وذلك بتحديد إيجابياته وسلبياته، ميوله وهواياته، قدراته وطاقته، وتشجيع نفسه ومكافأتها على ما أنجزت، وعدم التحقير من شأن عمله.

- 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 نفسه على مساهمة بفكرة جديدة وتعلم 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 والأضرار على تجاوز العقبات التي تقف في طريق الحل.(العدولي:2002،88)

البعد الثاني: دور المنظمة في تنمية الإبداع الإداري: تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤشرات ذات أثر على العملية الإبداعية، حيث نجد أن الفلسفة من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي –بالتالي– إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضا إلى هذه النتيجة.(علي:2001،78)

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة. وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.
- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.
- تبسيط المستويات الإدارية.
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دورا مؤثرا على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين أفراده بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة.

الاتصالات الإدارية: تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع، وحتى تكون قنوات الاتصال عاملا مساعدا في تنمية الفكر الإبداعي فلابد من توفر مجموعة من معايير أهمها ما يلي:

- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.
- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقا لإمكاناته وقدراته.
- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشيا مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.(شوقي ناجي:2010،185)

معوقات الإبداع الإداري:

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وعديدة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتاجات أصيلة ومفيدة، وقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات وما نرى أنه جاء على المفيد فيها هي:

1- المعوقات الشخصية: ويقصد بها تلك التي تتعلق بالفرد نفسه والتي ثم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي، ومن أهمها:

- **ضعف الثقة بالنفس:** وتقود إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة، حرصا على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الآمر الذي يجعله حافظا لهذه الأفكار المبتكرة دون الإفصاح عنها.(عبد الفتاح نبيل:1995،67)

- **الخوف من الفشل:** إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والحذر والتردد، وإذا تكرر فانه يفضي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد.(عبد الوهاب علي:1985،43)

- **الخوف من المخاطرة :** اغلب الأشخاص ينشئون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ ، وبالتالي فان تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة.(علي حسين:2001،73)

- **قلة التحدي:** لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما عنده ما لم يحفز نفسه لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه لذا فإن المبدعين يتحدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحديا كبيرا والاستجابة لهذا التحدي تسمى عندهم روح الإبداع.

- **الميل إلى تقييد المشكلة:** عادة ما يلجا الأفراد في حل بعض المشاكل إلى تقيد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم.(الحيزران عبد اله:2002،45)

- **وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد:** تجعلهم يميلون إلى استخدام إستراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي، ولكنها لا تصلح في حل مشكلة تتطلب إستراتيجية جديدة. لذا فإنه لابد من الحذر من إتباع روتين معين في العمل لأنه قد يعيق الإبداع كونه يشجع على الخمول والجمود.(الشمري عادل:1424هـ،90)

2) المعوقات التنظيمية: يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع الإداري لدى كافة الأفراد والمنظمات وقيادتها وجماعتها، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل في المنظمات العربية وتتمثل فيما يلي:

- **مقاومة الجهات الإدارية 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.

- **الالتزام الحرفي بالقوانين:** والتعليمات والإجراءات، ومع 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.

- **عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم:** مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديدا لهم، مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدراتهم.

- **سوء البيئة التنظيمية:** والتي تتمثل في: (البناء التنظيمي،الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) والمناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها.

- **عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:** فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء.

- **الظروف الاقتصادية:** فمن المعلوم أن الإبداع يعني التفكير بغير المألوف، وذلك بتطلب من المنظمة للاهتمام والمتابعة بجميع النواحي المادية والإجرائية، ولكن بشكل عام لا يلقى الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستويات التنظيمات الإدارية، لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية .فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من خلالها تلبية حاجاته الأساسية ، وقلما يكون الإبداع هو الوسيلة.(الصرن:2001،379)

- **رفع شعار الحرص على المألوف:** بمعنى أن هناك حلا لجأ إليه السابقون ويجب أن نحتذي به نحن الحاضرون في المواقف المماثلة والميل للمجاراة يعوق الإبداع حيث تؤدي النزعة لامتثال المعايير السائدة إلى إعاقة استخدام جميع المدخلات الحسية مما يحد من احتمالات التخيل والتوقع ويضع بالتالي حد للتفكير الإبداعي.(جروان فتحي:2002،188)

- **دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح:** بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائما ولا يوجد سواه، لذا نجده يبحث عنه ويطبقه كما هو دون اجتهاد، وهذا أمر يخالف حقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول إضافية مبدعة.

- **إصدار الأحكام بدلا من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار:** وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة، علما بأن الأفكار المتطرفة يمكنها أن تقود إلى أفكار قابلة للتنفيذ والتي تقود بدورها إلى حلول إبداعية، ويفسر الميل للتسرع في الحكم على الأفكار بوجود ميل غريزي للتفكير

الأحادي بدلا من التفكير المنوع الذي يتقبل أفكار قد تبدو متعارضة ثم يغربلها ليخرج بأفضلها.(عبد الفتاح: 1995،67)

- **إنكار الإبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية:** تدل الأبحاث على أن طاقة المخ البشري لا حدود لها، والقيد الوحيد على ذلك ينبع من داخل الفرد، وأكبر عقبة يمكن أن يواجهها الفرد هي قبوله المطلق بما يعتقد أنه يمكنه أو لا يمكنه فعله، وإنكار الإبداع يكبت الأفكار الجديدة ويحجب آفاق الخيال ويثبط المواهب الدفينة.(علي:2002،74)

- **الإشباع أو المعلومات الزائدة:** فالمعلومات الكثيرة مشكلة كبيرة تعادل مشكلة نقص المعلومات لأنها يمكن أن تغرق الفرد في التفاصيل وبالتالي صعوبة إيجاد الجوانب الحرجة في المشكلة.(جومان:1422هـ،56)

- **الإجهاد الزائد:** يصعب على الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد الحفاظ على موضوعيته، كما يصعب عليه رؤية البدائل، لأن الإجهاد يصاحبه عادة شعورا بالضغط نتيجة كثرة الأعمال المطلوب إنجازها وضيق الوقت المتاح، وتزايد هذه المشاعر يضعف التفكير المبدع.(بابكر فيصل:2001،45)

- **ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع:** يشعر بعض العاملين بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي لأداء وظائفهم ومهامهم المعتادة، ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع، وهم يعتبرون الإبداع شيئا منفصلا عن عملهم، يقل في الأهمية عن تحقيق أهدافهم الروتينية، وبذلك ينتهي حال المنظمة إلى عدد قليل من الأفكار الخلاقة وعدد أقل من العاملين القادرين على إخراج تلك الأفكار إلى حيز الوجود.(توفيق عبد الرحمان:2002،379)

- **تنازع السلطات وانعدام روح الفريق:** وذلك عند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارات الأخرى، وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي بصرف النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة التي تقوم بينها وبين

الجهات الأخرى. إذا ظهرت هذه الروح الاستقلالية في المنظمة فإن ذلك يعوق إمكانية المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.

- **الهيمنة القانونية التقليدية:** على كثير من القيادات الإدارية مما يبرز القانونية كأهم محدد لتقويم كفاءة الموظفين، وذلك بغض النظر عن مدى كفاءتهم الإنتاجية وقدراتهم الإبداعية.

- **هيمنة النظرة التقليدية للربحية:** والاعتقاد بأن أفضل مدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف والأمر الذي ظل يحول دون تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، كون ذلك سيزيد التكاليف ويقلل من الربحية.(عبد الله سعد الدين:2001،192)

- هيمنة القادة والمديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا.(عساف عبد المعطي:1995،49)

يتضح مما سبق عرضه: أهمية تنمية الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع الإداري داخل وخارج المنظمات، إذ تُعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط. ويلحظ أن المنظمات الغربية تولي هذا الجانب أهمية قصوى من خلال البحث والدراسة المتعمقة لمعوقات الإبداع في المنظمات بهدف معالجتها، ولا ريب أن ما وصلوا إليه من تقدم ليس وليد الصدفة بل يعتمد على تهيئة الأجواء الملائمة للموهوبين في إبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل، إذ إن حضارات الأمم والشعوب تنهض على أكتاف المبدعين من أبنائها.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستنتج أن المؤسسات كيفما كان نوعها اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها تسعى إلى تحقيق الإبداع الإداري بمختلف مستوياته سواء على مستوى الفرد أو الجماعات أو على مستوى المنظمة، وتحاول عديد النظريات معالجة الإبداع الإداري بوجهات مختلفة حسب رؤية المنظر أو المفكر الرائد لتلك النظريات، ويشهد الإبداع الإداري عديد العوامل التي تساعد على تنمية تتجلى في دور المنظمة والفرد ووسائل الإعلام والاتصال، كل هذه من شأنها أن تساعد على تنمية الإبداع الإداري. إلا أنه يواجه معوقات عديدة تحول دون تحقيقه تختلف بين معوقات شخصية متعلقة بالمورد البشري، ومعوقات تنظيمية متعلقة بالمنظمة أو المؤسسة.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

- تمهيد
- التعريف بالمؤسسة
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- مجالات الدراسة
- الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع المعلومات
- تحليل الجداول البسيطة
- تحليل وتفسير الجداول المركبة
- تحليل نتائج الفرضيات
- الاستنتاج العام

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل مجموعة الإجراءات المنهجية المتبعة في معالجة موضوع الدراسة وكذا المجال الزماني والجغرافي ، ووسائل القياس والخصائص السيكومترية ، لنتعرض بعدها إلى لاختبار الفرضيات المطروحة قصد التأكد من قبولها او رفضها وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

تعريف الصندوق الوطني للتقاعد

هو مؤسسة اقتصادية غير إنتاجية، أو مؤسسة ذات طابع اجتماعي، أو مؤسسة عامة ذات تسيير خاص. تهتم بكافة الأمور المتعلقة بالأشخاص المحالين على التقاعد.

نشأته و مسيرته

أنشئ الصندوق الوطني للتقاعد بموجب القرار رقم 223-85 المؤرخ في 20 أوت 1985 الملغى و المعوض بالمرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992 الذي يتضمن التشريع القانوني لصندوق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري،

مقره الأساسي بالجزائر العاصمة .

و تجدر الإشارة إلى أن الصندوق الوطني للتقاعد جاء نتيجة اتحاد 08 صناديق مسؤولة عن إدارة مختلف نظم المعاشات التقاعدية القائمة قبل التشريع القانوني 1983 للنظام الواحد . و هذه الصناديق هي :

الصندوق الجزائري لتأمين الشيخوخة CAAV

الصندوق العام للتقاعد الجزائري CGRA

الصندوق الوطني للتعاون الزراعي CNMA

صندوق التامين الاجتماعي للقصر CSSM

صندوق تأمينات الشيخوخة للعاملين لحسابهم الخاص CAVNOS

مؤسسة الحماية الاجتماعية للملاحين و البحارة EPSGM

صندوق التعاون للتأمينات الاجتماعية CAAPS

صندوق معاشات التقاعد الموظفين SNTF

و بمقتضى القرار المؤرخ في 09 ذو الحجة 1417 الموافق لـ16 أفريل 1997 المتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد ، قرر وزير العمل و الحماية الاجتماعية و التكوين المهني بمقتضى المرسوم رقم 92-07 المؤرخ في يناير 1992 المتضمن الطبيعة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي خاصة مادته 07 يقرر : في الفصل الأول أين تحدث عن مقر الصندوق و أشار إلى انه يتكفل بتنظيم و تخطيط و تنسيق و مراقبة نشاطات الوكالات الولائية و الفروع الإدارية أو فروع المؤسسة - تسيير التجهيزات و الوسائل البشرية للصندوق .

وكالة ولاية أدرار

تأسست وكالة أدرار للصندوق الوطني للتقاعد في جويلية 1987 ، مقرها الرئيسي بشارع بن عروس محمد وسط مدينة أدرار، تبلغ مساحتها 866 متر مربع وهذا في إطار الإنجاز القديم، أما بعد إعادة البناء فقد أصبحت المساحة المبنية 666 متر مربع.

و تصنف كما أشرنا سابقا ضمن الوكالات الولائية من الصنف الثاني ذلك لأن عدد المتقاعدين بها لا يفوق 20 ألف ، حيث بلغ عددهم إلى غاية ديسمبر 2017 ، 21204 متقاعد ، يأطرها حاليا 35 عونا من بينهم عمال وإطارات، و هي تابعة في تنفيذ قراراتها إلى المديرية العامة (الوصايا) بالجزائر العاصمة .(الصندوق الوطني للتقاعد بأدرار : مصلحة المستخدمين).

مجالات الدراسة:

المجال الزمني :

تمت الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الاستطلاعية : وقد تم من خلالها التعرف والاطلاع على مجموعة من المؤسسات حتى تم اختيار مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لولاية ادرار فمن خلال هذه المرحلة قمنا بالاطلاع على المكاتب المختلفة المتواجدة بالمؤسسة للتعرف على مختلف الوظائف والمهام التي يقوم بها عمال هاته المؤسسة وطبقا للمعلومات التي استقيناها من واقع المؤسسة ومن المقابلات الخاصة مع بعض المسؤولين تم تعديل الاستمارة للتناسب مع أهداف الدراسة.

المرحلة الثانية:

والتي دامت من 15 مارس إلي 30 مارس 2018 تمكنا من خلالها توزيع الاستمارة وجمعها وكذلك المقابلة مع بعض العمال في المؤسسة

المجال الجغرافي : يتمثل المجال الجغرافي للمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد والذي يقع في مدينة ادرار بالقرب من بنك الخليج في ساحة الشهداء، بالقرب من مقر بلدية ادرار

المجال البشري: يتمثل المجال البشري لدراستنا لعمال مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد والتي تحوي 35 عامل بمختلف رتبها الإدارية يشغلون مناصب مختلفة ومتنوعة.

الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات:

من اجل التحقق من فرضيات الدراسة لابد من استخدام ادوات ووسائل تساعدنا على ذلك وحسب موضوع الدراسة ارتاينا لانجاز بحث حول الموضوع معين أن طبيعة موضوع دراستنا تتطلب من استعمال عدة أدوات حيث استعمل الباحث كل من :

1- **الملاحظة** : استعملنا تقنية الملاحظة في البداية عند قيامنا بالدراسة الاستطلاعية والتي ساعدتنا على أخذ تصور أولي عن مكان الدراسة هذا لأنها تقنية للتقصي توجه

الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه ، اعتمدنا على الملاحظة البسيطة منها والمنظمة لنفهم الظاهرة المدروسة مما سمح لنا تسجيل ملاحظات وجمعها لاستخلاص المؤشرات التي تساعدنا في بناء الموضوع .

2- **الاستبيان** : أداة لجمع المعلومات بموضع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوى على عدد من الاسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.(ربحي عليان ،عثمان غنيم :2000،82) ، يعرفها موريس أنجرس بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل ازاء الافراد تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية ، يتم بناؤها على أساس الاسئلة المفتوحة والمغلقة المستمدة من التحليل المفهومي باحترام بعض القواعد من أجل تفادي الأخطاء (موريس أنجرس :2006،204) .

استعملنا هذه التقنية لهدف جمع المعلومات حول الموضوع المدروس حيث قام الباحثين بصياغة اسئلة الاستمارة وتقديمها لاستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظاته حولها واجراء اختبار تجريبي على الاستبيان عن طريق عرضها على المحكمين لاظهار الاسئلة الغامضة وغير المفهومة واقتراح اسئلة أخرى مفيدة للدراسة وتعتبر هذه الاستمارة كاداة رئسية من ادوات جمع البيانات ،فقد تم استعمالها لغرض الحصول على معلومات جديدة والتاكد من مدى صحة الفرضيات البحث ومنح فرصة اكبر للمبحوثين للتفكير بعمق للاسئلة الموجهة لهم وتعرف الاستمارة بانها وسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع معين ممثلة من افراد وسميا الشخص الذي يقوم بملئ الاستمارة بالمستجيب

واستمارتنا هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة المدروسة والتي تشمل على محاور الدراسة المعبرة عن فرضيات ،حيث صممت لذلك استمارة تحتوي على45 سؤال.

المحور الاول : يشمل البيانات الشخصية المتعلقة بالمعلومات الخاصة بالمبحوثين ويتحوي 06 اسئلة.

المحور الثاني: يشمل الاسئلة المتعلقة بالثقافة التنظمية والبالغ عدد اسئلتها 23 سؤال.

المحور الثالث: ويشمل الاسئلة المتعلقة بالابداع الاداري والبالغ عدد اسئلتها 17سؤال.

الخصائص السيكومترية لأدوات القياس

جدول رقم (01) صدق الاتساق الداخلي لمقياس الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	قيمة معامل الارتباط برسون	الدلالة الإحصائية
01	تسعى المؤسسة إلى مواكبة التطور العلمي لمنتسيبها دائما	0.82	0.003
02	المبادرة والإبداع طرق واعدة نحو غداً أفضل	0.74	0.01
03	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المؤسسة عادلة	0.79	0.00
04	الأخلاق والإبداع طرق واعدة نحو غداً أفضل	0.76	0.01
05	يهتم المدير بمصلحة عمال المؤسسة	0.32	غير دال
06	يجبر عمال المؤسسة على الخضوع لأنظمة وإجراءات ثابتة	0.81	0.00
07	نشجع السلوك الذي يلائم معتقداتنا	0.39	غير دال
08	تتغير معلوماتنا تبعاُ للمعلومات المتاحة وحجمها	0.56	غير دال
09	مشاركة العمال في اتخاذ القرار يمنح السهولة في الأداء	0.45	غير دال
10	علاقة المؤسسة بالعمال تسودها الثقة	0.86	0.00

11	المؤسسة تعمل وتعلم وتكيف الآخرين إلى معاني مهمة .	0.80	0.00
12	تهتم المؤسسة بتوفير إشارات تسعى إلى نقلها إلى جميع العمال.	0.79	0.00
13	تعمل المؤسسة باستمرار على رفع مكانتها وتعزيزها .	0.86	0.001
14	تشجيع المؤسسة حالة التنافس وتكرم المبدعين	0.62	0.05
15	تقيم المؤسسة الاحتفالات والمناسبات لترسيخ رسالتها	0.66	0.05
16	تسعى المؤسسة إلى ترسيخ الأسلوب الديمقراطي للعمال	0.66	0.03
17	اللوائح والقوانين هي التي تحدد السلوك في المؤسسة	0.68	0.03
18	يشترك العمال معاُ في نظرتهم حول السلوك الاستراتيجي للمؤسسة	0.67	0.01
19	الاتفاق والاختلاف بين العمال يحكمه معايير محددة	0.72	0.00
20	تتسم الاتصالات بين المدير والعمال بالرسمية	0.83	0.02
21	العلاقات الغير رسمية مساندة في المؤسسة	0.69	غير دال

22	التعليمات والقواعد الخاصة بالعمل واضحة تماماُ	0.21	0.00
23	يوجد سجل الاقتراحات في المؤسسة	0.77	غير دال

جدول رقم(03)يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس الإبداع

الرقم	العبارة	قيمة معامل الارتباط برسون	الدلالة الإحصائية
01	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد .	0.57	0.00
02	ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل .	0.41	0.01
03	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في أنجاز العمل .	0.30	غير دال
04	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار	0.79	0.00
05	امتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	0.80	0.00
06	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل .	0.56	0.00
07	لدي القدرة على إقتراح حلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .	0.76	0.00

08	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .	0.62	0.00
09	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	0.83	0.00
10	صياغة معلوماتي في كلمات مفيدة تناسب موقف معين.	0.62	0.00
11	أتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب	0.58	0.00
12	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان	0.76	0.00
13	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	0.54	0.00
14	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة	0.49	0.00
15	أبحث عن حلول لمشكلات العمل	0.66	0.00
16	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال	0.52	0.00
17	لدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن أعمالي	0.65	0.00

ثبات أدوات الدراسة

جدول رقم(04) يوضح ثبات مقياس الثقافة التنظيمية ومقياس الإبداع بطريقة الفاكرومباخ وجوثمان

الطريقة	الفاكرومباخ	جوثمان
مقياس الثقافة التنظيمية	0.74	0.71
مقياس الإبداع	0.75	0.70

جدول رقم (05) يوضح يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	%60
أنثى	14	%40
المجموع	35	%100

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تمثل الأغلبية في مجتمع البحث حيث 60 %بعدد 21فيما تقدر نسبة الإناث %40فقط بعدد 14من مجتمع البحث.

نجد من خلال الجدول أن المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد التي تتسم بطابع الوظائف الادارية حيث توظف المؤسسة الرجال والنساء بنسب متقاربة ومتكافئة وهذا تبعا للكفاءت التي تحتاجها الموسسة ضف الى ذلك ثقافة المؤسسة في استقطاب الكفاءات الادارية بالاضافة الي المكانة الاجتماعية والطابع الاقتصادي التي تحظى بها المؤسسة .

جدول رقم (06) يوضح يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	03	%8.60
من 31 سنة إلى 40 سنة	24	%68.60
من 41 سنة إلى 50 سنة	6	%17.10
أكثر من 50 سنة	2	%5.70
المجموع	35	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وجود مختلف الفئات العمرية من الشباب إلى سن التقاعد والملاحظ أن أعلى نسبة تخص الفئة العمرية من31 سنة إلى40 سنة بنسبة 68.60 % ثم تليها الفئة العمرية من41-50سنة بنسبة17.10% ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 8.60% ثم تليها الفئة أكثر من 50 سن بنسبة 5.70 %.

من خلال الجدول يمكن القول أن مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد تعتمد على فئة الشباب ذوي أصحاب الخبرة في تسير العمل لانهم يجمعون بين القوة والخبرة وهذا ما تثبته نسبة 68.60 % والتي تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة .

جدول رقم (07) يوضح يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	07	%20.00
متزوج	25	%71.40
مطلق	2	%5.70
أرمل	1	%2.90
المجموع	35	%100

من خلال الجدول الذي يبين الحالة العائلية للمبحوثين نلاحظ اغلبية افراد العينة متزوجون اكدتها النسبة العالية والتي تقدر بـ71.40 % تليها نسبة العزاب بنسبة تقدر بـ 20.00

% في حين ان نسبة المطلقين تساوي 05.70%وتليها نسبة الارامل والتي تقدر بـ 02.90 % .

نستنتج ان الاغلبية متزوجون دليل على الاستقرار الذي تعيشه هذه الفئة في حياتها الخاصة مما ينعكس على ادائهم لوظائفهم واكثر ارتباطهم بمسؤولياتهم العائلية يرجع ذلك الي الدخل الجيد الذي تقدمه المؤسسة لهم والمكانة التي يحظون بها من خلال انتسابهم الى موسسة اقتصادية اما نسبة العزاب فانه المسؤولية الاجتماعية قليلة اذا ترى المؤسسة انهم مناسبين في معظم النواحي ويكونون في اغلب الاحيان حديثي الاتحاق بالمؤسسة.

جدول رقم (08) يوضح يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	03	%8.60
متوسط	03	%8.60
ثانوي	15	%42.90
جامعي	14	%40.00
المجموع	35	%100

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتمثل في بنسبة 42.90% و 40.00% أي يخص العمال الذين لديهم مستوى ثانوي وجامعي بنسب متقاربة ثم تليهم المستوى المتوسط والابتدائي بنسب متساوية تمثل في 8.60 % .

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد تستقطب عمال ذوي كفاءة علمية عالية وهذا ما تفسره النسب من عمال المؤسسة ذوي شهادات جامعية لان العمل في المؤسسة تتطلب كفاءة علمية عالية خاصة للاطارات.

جدول رقم (09) يوضح يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
أطار سامي	1	%2.90
أطار	12	%34.30
تحكم	9	%25.70
تنفيذ	13	%37.10
المجموع	35	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان النسبة الأكثر من المبحوثين 37.10 % يمثلون أعوان تنفيذ ثم تليهم عمال الإطارات بنسبة 34.70 % ثم تليهم أعوان تحكم بنسبة 25.70% وأخر نسبة تمثل 2.90 % للإطارات السامية .

من خلال النتائج في الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة تعمل في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد فئة أعوان تنفيذ لأنها تعتبر همزة وصل بين جميع فئات العمال داخل المؤسسة.

جدول رقم (10) يوضح يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	10	%28.60
من 06 إلى 10 سنوات	12	%34.30
من 11 إلى 15 سنة	8	%22.90
أكثر من 15 سنة	5	%14.30
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي 34.30 % وتنحصر بين 06 –10 سنوات وتليهم نسبة 28.60 أقل من 05 سنوات من الخبرة ثم تليهم الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 22.90% ثم أكثر من 15 سنة خبرة بنسبة 14.30% .

من خلال النتائج يلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة التي تمثلها الدراسة وهي 12 عامل نسبة 34.30% يمتلكون الخبرة الكافية للعمل وأفضل نسبة أكثر من 15 سنة خبرة بعدد عمال 05 من مجموع عينة الدراسة وهذا راجع أهمية التدريب وتطوير مهارتهم مما يجعل العمال والمؤسسة تهتم إلى عامل التكوين للعمال .

جدول رقم (11) يوضح تسعى المؤسسة إلى مواكبة التطور العلمي لمنتسبيها دائما

تسعى المؤسسة إلى مواكبة التطور العلمي لمنتسبيها دائما	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	13	%37.10
موافق	16	%45.70
بين بين	4	%11.40
غير موافق	1	%2.90
غير موافق مطلقا	1	%2.90
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة45.70% وهي النسبة الأكبر في الاجابة على سؤال الاستمارة بموافق بعدد عمال 16 عامل ثم تليها نسبة 37.10 % موافق جدا على أن المؤسسة تسعى إلى مواكبة التطور العلمي لمنتسيبها دائما وما نسبة 11.40 % كان إجاباتهم غير موافق وغير موافق مطلقا بمجموع عمال 02 أما العمال الذين كانت إجاباتهم بين بين على السؤال بنسبة 11.40 % .

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نستخلص أن مؤسسة الصندوق الوطني بأدرار تسعى إلى مواكبة التطور العلمي لمنتسيبها وهذا راجع لكون المؤسسة تقدم للعمال دورات تكوينية مستمرة طوال السنة وأقامة التوأمة بين عمال القطاع على مستوى الولايات الاخرى لتحديث وتبادل الأفكار الجديدة لتنمية طاقات وقدرات العمال.

جدول رقم (12) يوضح المبادرة والإبداع طرق واعدة نحو غدا أفضل

المبادرة والإبداع طرق واعدة نحو غدا أفضل	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	18	%51.40
موافق	12	%34.30
بين بين	4	%11.40
غير موافق	0	%00
غير موافق مطلقا	1	%2.90
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الإجابة بموافق جدا كانت 51.40 % بعدد عمال 18 وتليها نسبة 34.30% بعدد عمال 12 أجابوا بموافق وبين بين بنسبة 11.40 % بعدد عمال 04 والذين إجاباتهم بغير موافق مطلقا بنسبة 2.90 % لعامل 01 وغير موافق كانت نسبة 0% .

ومن خلال النتائج نلاحظ أن جل العمال موافقون على أن المبادرة والإبداع طرق واعدة نحو غداً أفضل لأن أي مؤسسة تشجيع المبادرة وتدعم الإبداع تضع لنفسها مستقبل أفضل وتكون لها رؤية واضحة لكل التطورات وتساعدها على خوض المنافسة المؤسساتية .

جدول رقم (13) يوضح تعتبر القواعد والاجرات التنظمية في المؤسسة عادلة

تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المؤسسة عادلة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	7	%20.00
موافق	11	%31.41
بين بين	13	%37.10
غير موافق	2	%5.70
غير موافق مطلقا	2	%5.70
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة%37.10 من العمال كانت اجابتهم ب بين بين بعدد عمال 13 تليها نسبة%31.41 كانت اجابتهم ب موافق بعدد عمال 11عامل تليها نسبة 20.00% من العمال اجابوا بموافق جدا بعدد عمال 7 وتتساوي الاجابة على الخيارين الاخيرين بنسبة 5.70% بعدد 04 عمال .

من خلال النتائج نستنتج ان اغلب العمال يرون القواعد والاجراءت التنظمية في المؤسسة عادلة وهذا راجع الى ان العمال تطبق عليهم القوانين بصفة عامة كذالك فيما يخص جانب الحوافز والعلاوات كل حسب عمله دون استخدام اساليب اخرى .

جدول رقم (14) يوضح الأخلاق والإبداع طرق واعدة نحو غدا أفضل

الأخلاق والإبداع طرق واعدة نحو غدا أفضل	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	21	%60.00
موافق	13	%37.10
بين بين	1	%2.90
غير موافق	0	%00
غير موافق مطلقا	0	%00
المجموع	35	%100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان ما نسبته%60.00 من العمال اجابوا بموافق جدا بعدد عمال 21عامل تليها ما نسبته%37.10 اجابوا بموافق بعدد عمال13 تليها نسبة 2.90% اجابوا ب بين بين بعدد عمال 1اما اخر الاجابات كانت بنسبة 0% لكل من غير موافق وغير موافق مطلقا

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج انه كل عمال المؤسسة كانت اجابتهم اجابية على التساؤل وهذا راجع الى ان كل عامل يتماشى واخلاق المهنة والاحترام المتبادل بين العمال واجب داخل التنظيم وهذا يساهم بطريقة اوباخرى في سبيل المؤسسة الى غدا افضل .

جدول رقم (15) يوضح يهتم المدير بمصلحة عمال المؤسسة

يهتم المدير بمصلحة عمال المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	09	%25.07
موافق	13	%37.10
بين بين	09	%25.07
غير موافق	02	%5.70
غير موافق مطلقا	02	%5.70
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلا ل الجدول ان اكبر نسبة اجابو بموافق بنسبة 37.10% بعدد عمال13عامل ثم تليها نسبتين متساوتين اجوبوا بموافق جدا و بين بين بنسبة25.07%بعدد عمال 18عامل وفي الاخير كانت الاجابةبغير موافق وغير موافق جدا بنسبة متساوية تقدر ب 5.70% بعدد عمال 02 لكل خيار.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نستنتج ان اغلب العمال يرون ان المدير يهتم بمصلحة العمال لما يراه في مصلحة المؤسسة فالاعتناء بالعمال ينعكس اجابا على العمل وبالتالي يساهم في الاهتمام بالمؤسسة .

جدول رقم (16) يوضح يجبر عمال المؤسسة على الخضوع لأنظمة وإجراءات ثابتة

يجبر عمال المؤسسة على الخضوع لأنظمة وإجراءات ثابتة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	15	%42.90
موافق	11	%31.40
بين بين	06	%17.10
غير موافق	02	%5.70
غير موافق مطلقا	01	%2.90
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة %42.90اجابوا بموافق جد بعدد عمال15 ثم تليها نسبة%31.40بعدد عمال11اجابو بموافق ثم تليها %17.10 كانت اجابتهم ب بين بين بعدد عمال06اما العمال الذين اجابو بغير موافق كانت نسبتهم %05.70بعدد عمال02 واخر نسبة اجابوا بغير موافق مطلقا بنسبة %2.90 بعدد 01 عامل .

من خلال النتائج في الجدول نستنتج ان اغلب عمال المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد يجبرون على الخضوع لانظمة واجراءات ثابتة وهذا راجع الى الثقافة التنظمية الداخلية للمؤسسةالتي لا ينبغي لاحد من العمال ان يتجاوزها .

جدول رقم (17) يوضح نشجع السلوك الذي يلائم معتقداتنا

نشجع السلوك الذي يلائم معتقداتنا	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	10	%40.00
موافق	19	%37.10
بين بين	05	%11.40
غير موافق	00	%00
غير موافق مطلقا	04	%11.40
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة %40.00اجابوا بموافق جد بعدد عمال19 ثم تليها نسبة%37.10بعدد عمال10اجابو بموافق ثم تليها %11.40 كانت اجابتهم ب بين بين بعدد عمال05اما العمال الذين اجابو بغير موافقمطلقا كانت نسبتهم %11.40بعدد عمال 04 واخر نسبة اجابوا بغير موافق مطلقا بنسبة %0.00 .

من خلال النتائج في الجدول نستنتج ان اغلب عمال المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد يشجعون السلوك الذي يلائم معتقداتهموهذا راجع الى الاسلوب المستخدم في النقد لما يحكمه من احترام متبادل كذالك نوع النقد لبد ان يكون بناء يجعل من الجميع يتقبلون الانتقدات لما يرون فيه فائد للجميع العمال والمؤسسة .

جدول رقم (18) يوضح تتغير معلوماتنا تبعا للمعلومات المتاحة وحجمها

تتغير معلوماتنا تبعا للمعلومات المتاحة وحجمها	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	10	%28.60
موافق	19	%54.30
بين بين	05	%14.30
غير موافق	00	%00
غير موافق مطلقا	1	%2.90
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة أجابوا بموافق بنسبة تقدر بـ 54.30 % بعدد عمال 19 ثم تليها نسبة 28.60 % أجابوا بموافق جدا بعدد عمال 10 أما نسبة 14.30% أجابوا بين بين بعدد عمال 05 وعامل واحد كانت أجابته بغير موافق مطلقا بنسبة تقدر بـ 2.90 % أما غير موافق نسبة أجابة تقدر بـ 0%.

من خلال النتائج المتحصل عليها يتصرف العامل في مكان عمله وفق المعلومات والمتاحة وهذا راجع أن طريقة العمل في تغير دائما وعلى العامل التقيد بكمية المعلومات التي يتلقاها خاصة العمال بمستوى أطار لما لعملهم من حساسية وسرية تفرضها عليهم القوانين الخاصة بالمؤسسة .

جدول رقم (19) يوضح علاقة المؤسسة بالعمال تسودها الثقة

علاقة المؤسسة بالعمال تسودها الثقة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	09	%25.70
موافق	12	%34.30
بين بين	13	%13.00
غير موافق	00	%00
غير موافق مطلقا	01	%2.90
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلال الجدول اعلي نسبة أجابوا بموافق تقدر بـ 34.30 % بعد عمال 12 عامل ثم تليهم 09 عمال أجابوا بموافق جدا بنسبة 25.70% وتليهم 13 عامل أجابوا بين بين بنسبة 13.00% أما غير موافق مطلقا فقد كانت الإجابة بعامل واحد فقط بنسبة تقدر بـ 2.90 و 0% أجابوا بعير موافق .

من خلال النتائج يظهر لنا أن علاقة المدير بالعمال تسودها الثقة لان أغلب العمال أجابوا إجابات ايجابية على التساؤل وهذا راجع إلى أن الإدارة تسعى إلى توطيد العلاقة مع العمال من أجل السير الحسن للعمل والاهتمام بتوطيد العلاقة هو سلوك يوجه كلا الطرفين لان تمكين العمال إلى ابداي الرأي والمقترحات يساعد المؤسسة على انجاز أهدافها وكذلك هذا النوع من العلاقة تشجع العمال على الإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم بالكفاءات والإمكانيات لديهم .

جدول رقم (20) يوضح المؤسسة تعمل وتعلم وتكيف الآخرين إلى معاني مهمة

المؤسسة تعمل وتعلم وتكيف الآخرين إلى معاني مهمة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	04	%11.40
موافق	17	%48.60
بين بين	10	%28.60
غير موافق	02	%5.70
غير موافق مطلقا	02	%5.70
المجموع	35	%100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان ما نسبته 48.60% من العمال اجابوا بموافق بعدد عمال 17 عامل تليها ما نسبته 28.60% اجابوا بين بين بعدد عمال10 تليها نسبة 11.40% اجابوا بموافق جدا بعدد عمال 4 اما اخر الاجابات كانت بنسبة 05.70% لكل من غير موافق وغير موافق مطلقا .

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نستنتج ان كل العمال داخل المؤسسة الوطنية للتقاعد يعترفون بان المؤسسة تعمل وتعلم الى معاني مهمة وهذا ما توارثته المؤسسة جيل عن جيل وعلى العمال الحاليون ان يحافظوا على كل المعاني التي تعرف بها المؤسسة .

جدول رقم (21) يوضح تهتم المؤسسة بتوفير أشارات تسعى إلى نقلها إلى جميع العمال

تهتم المؤسسة بتوفير أشارات تسعى إلى نقلها إلى جميع العمال	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	6	%17.10
موافق	16	%45.70
بين بين	09	%25.70
غير موافق	02	%5.70
غير موافق مطلقا	02	%5.70
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلا ل الجدول ان اكبر نسبة اجابو بموافق بنسبة 45.70% بعدد عمال16عامل ثم تليها نسبة 25.70%اجوبوا ب بين بينتليها بنسبة17.10%بعدد عمال 06عامل وفي الاخير كانت الاجابةبغير موافق وغير موافق جدا بنسبة متساوية تقدر ب 5.70% بعدد عمال 02 لكل خيار

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نستنتج ان اغلب العمال يرون ان المؤسسة تهتم بتوفير الاشارات ويسعى الى نقلها الى جميع العمال وهذا راجع الى الثقافة التنظمية لكل مؤسسة من اجل المحافظة على تراثها الذي تورثته المؤسسة جيل عن جيل ولبد ان يتحمل مسؤوليتة كل العمال للحفاظ عليه .

جدول رقم (22) يوضح تعمل المؤسسة باستمرار على رفع مكانتها وتعزيزها

تعمل المؤسسة باستمرار على رفع مكانتها وتعزيزها	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	17	%48.60
موافق	13	%37.10
بين بين	03	%8.60
غير موافق	01	%2.90
غير موافق مطلقا	01	%2.90
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلا ل الجدول ان اكبر نسبة اجابو بموافق جدا بنسبة %60. 48 بعدد عمال 17عامل ثم تليها نسبة %37.10اجوبوا بموافق بعدد عمال 13 و بين بين بنسبة%8.60بعدد عمال 03عامل وفي الاخير كانت الاجابةبغير موافق وغير موافق جدا بنسبة متساوية تقدر ب %2.90 بعدد 01 عامل لكل خيار

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نستنتج ان اغلب العمال يرون ان المؤسسة تعمل على رفع مكانتها وتعزيزها وهذا من اجل المحافظة على بقائها وخوضها جو المنافسة مع جميع المؤسسات الاخرى .

جدول رقم (23) يوضح تشجيع المؤسسة حالة التنافس وتكرم المبدعين

تشجيع المؤسسة حالة التنافس وتكرم المبدعين	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	05	%14.30
موافق	02	%05.70
بين بين	10	%28.60
غير موافق	12	%34.30
غير موافق مطلقا	06	%17.10
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة %34.30اجابوا بغير بموافق بعدد عمال12 عامل تليها نسبة %28.60اجابو ب بين بين بعدد عمال 10اما العمال الذين اجابوا ب غير موافق مطلقا فنسبتهم %17.10وعددهم 06 يليهم ما نسبته %14.30 اجابوا ب موافق جدا وعددهم 05واخر نسبة كانت بالاجابة وافق بنسبة %05.70 بعدد عمال 02

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نستنتج ان غالبيت العمال في المؤسسة يرون ان المؤسسة لا تشجع التنافس ولا تكرم المبدعين وهذا راجع الى طبيعة العمل الروتيني الذي يقومون به اذ يخلوا من الابداع فالموسسة خدماتية تعمل وفق برامج الكترونية

جدول رقم (24) يوضح تقيم المؤسسة الاحتفالات والمناسبات لترسيخ رسالتها

تقيم المؤسسة الاحتفالات والمناسبات لترسيخ رسالتها	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	12	%34.30
موافق	10	%28.60
بين بين	08	%22.90
غير موافق	02	%05.70
غير موافق مطلقا	03	%08.60
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 34.30% اجابوا بموافق جدا بعدد عمال12 عامل تليها نسبة 28.60%اجابو بموافق بعدد عمال 10 اما العمال الذين اجابوا بين بين فنسبتهم 22.90%وعددهم 08 يليهم نسبته08.60% اجابوا بغير موافق وعددهم 03واخر نسبة كانت بالاجابة بغير وافق مطلقا بنسبة 05.70%بعدد 02 عامل.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نستنتج ان أغالبية العمال في المؤسسة يقولون بان المؤسسة تقيم احتفلات خاصة في الاعياد سواءالدينية اوالوطنية من وتقدم هديا للعمال بمناسبتها.

جدول رقم (25) يوضح ترسيخ الأسلوب الديمقراطي للعمال

ترسيخ الأسلوب الديمقراطي للعمال	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	06	%17.10
موافق	15	%42.90
بين بين	08	%22.90
غير موافق	04	%11.40
غير موافق مطلقا	02	%05.70
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة %42.90 اجابوا بموافق بعدد عمال 15 عامل ثم تليها نسبة%22.90كانت اجابتهم ببين بين بعدد عمال 08 عامل تليها نسبة %17.10من العمال اجابوا ب موافق جدابعدد عمال 06 ثم تليها نسبة %11.40من العمال اجابوا ب غير موافق بعدد عمال 04 اما غير موافق مطلقا كانت نسبة الاجابة %05.70 بعدد 02 عامل .

من خلال الجدول نستنتج ان اغلب العمال في مؤسسة الصندوق يقولون بان الاسلوب الديمقراطي مرسخ داخل المؤسسة وهذا راجع الى اللوائح والقوانين المطبقة على جميع اطناف العمال دون اي استثناءات .

جدول رقم (26) يوضح اللوائح والقوانين هي التي تحدد السلوك في المؤسسة

اللوائح والقوانين هي التي تحدد السلوك في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	12	%34.30
موافق	15	%42.90
بين بين	06	%17.10
غير موافق	01	%02.90
غير موافق مطلقا	01	%02.90
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلا ل الجدول ان اكبر نسبة اجابو بموافق بنسبة %42.90بعدد عمال 15عامل ثم تليها نسبة%34.30 اجوبوا بموافق جدا امابنسبة%17.10بعدد عمال 6عامل وفي الاخير كانت الاجابةبغير موافق وغير موافق جدا بنسبة متساوية تقدر ب 2.90% بعدد 01 عامل لكل خيار

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نستنتج ان اغلب العمال يرون ان اللوائح والقوانين هي التي تحدد السلوك في المؤسسةوهذا راجع الى ان المؤسسة تنتهج في ثقافتها التنظمية اساليب ثابتة وغير معدل فيها من اجل ان تكون محترمة من جميع العمال داخل التنظيم .

جدول رقم (27) يوضح مشاركة العمال حول السلوك الاستراتيجي

مشاركة العمال حول السلوك الاستراتيجي	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	05	%14.30
موافق	07	%20.00
بين بين	14	%40.10
غير موافق	06	%17.10
غير موافق مطلقا	03	%08.60
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة %40/10اجابوا ب بين بين بعدد عمال 14 عامل ثم تليها نسبة%20.00 كانت اجابتهم ب موافق بعدد عمال 07 عامل تليها نسبة 17.10% من العمال اجابوا ب ب غير موافق بعدد عمال 06 ثم تليها نسبة 14.30%من العمال اجابوا ب موافق جدا بعدد عمال 05 اما غير موافق مطلقا كانت نسبة الاجابة 08.60% بعدد 03 عمال .

من خلال الجدول نستنتج ان اغلب العمال في مؤسسة الصندوق الوطني كانت اجابتهم متوسطة علي السؤال حول مشاركة العمال في السلوك الاستراتيجي وهذا يرجع الى ان الادارة تحتكر الامر وتتعامل بسرية وتمتنع من مشاركة العمال في مثل هذا الامر قد يرجع الي نوعية المعلومات التي تناقش فيه .

جدول رقم (28) يوضح الاتفاق والاختلاف بين العمال يحكمه معايير محددة

يوضح لنا الاتفاق والاختلاف بين العمال يحكمه معايير محددة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	07	%20.00
موافق	16	%45.70
بين بين	09	%25.70
غير موافق	01	%02.90
غير موافق مطلقا	02	%05.70
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة %45.70 اجابوا بموافق بعدد عمال 16عامل تليها نسبة%25.70اجابوا ب بين بين بعدد عمال 09 تليها نسبة %20.00 اجابوا ب موافق جدا بعدد عمال 07 تليها نسبة %05.70من العمال اجابوا بغير موافق مطلقا بعدد عمال 02اما الاختيار غير موافق غكانت الاجابة عليه%02.90 بعدد 01 عامل.

من خلال الجدول والنتائج فيه نستنتج ان الاغلبية الساحقة من العمال داخل المؤسسة كانت اجابتهم اجابية على السؤال والمتعلق ان الاختلاف والاتفاق تحكمه معايير محددة وهذا يرجع الى الاجراءات والقوانين المطبقة على تصرفات العمال دون استثناء.

جدول رقم (29) يوضح اتسام الاتصالات بين المدير والعمال بالرسمية

يوضح لنا اتسام الاتصالات بين المدير والعمال بالرسمية	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	09	%25.70
موافق	10	%28.60
بين بين	12	%34.30
غير موافق	03	%08.60
غير موافق مطلقا	01	%02.90
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلا الجدول ان نسبة 34.30% كانت اجابتهم ب بين بين بعدد عمال 12عامل تليها نسبة 28.60% اجابوا ب موافق بعدد عمال 10 اما العمال الذين اجابوا بموافق جدا كانت نسبتهم 25.70% بعدد عمال 09 تليها نسبة 08.60% كانت اجابتهم ب غير موافق بعدد عمال 03 تليها نسبة 02.90% اجابوا بغير موافق مطلقا بعدد 01 عامل .

من النتائج التي تم التوصل اليها في الجدول نلاحظ ان الاتصالات بين المدير والعمال تتسم بالرسمية وهذا راجع الي البروتوكلات العملية للمدير والتي يرا انها لابد من استخدامها للسير الحسن للعمل .

جدول رقم (30) يوضح العلاقات الغير رسمية مساندة في المؤسسة

يوضح لنا العلاقات الغير رسمية مساندة في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	06	%17.10
موافق	09	%25.70
بين بين	08	%22.90
غير موافق	07	%20.00
غير موافق مطلقا	05	%14.30
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة %25.70 اجابوا ب موافق بعدد عمال 09 تليها نسبة %22.70 اجابوا ب بين بين بعدد عمال 08 تليها نسبة %20.00 اجابوا ب غير موافق بعدد عمال 07 تليها نسبة%17.10بعدد عمال 06 كانت اجابتهم موافق جدا تليها نسبة %14.30 كانت اجابتهم ب غير موافق مطلقا بعدد 05 عمال .

من خلال النتائج في الجدول نستنتج ان العلاقات الغير الرسمية مساندة في المؤسسة ويرجع ذلك الى بساطة اللغة المستعملة في الحوار بين مختلف العمال كذلك الى ان الرسمية في كثير من الاحيان تسخدم في الاجتماعات واللقاات مع المسؤولين لهذا يرى العمال انه من الانسب اعتماد العلاقات الغير الرسمية في ما عدا ذلك .

جدول رقم (31) يوضح التعليمات والقواعد الخاصة بالعمل واضحة تماماً

يوضح لنا التعليمات والقواعد الخاصة بالعمل واضحة تماماً	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	15	%42.90
موافق	10	%28.60
بين بين	06	%17.10
غير موافق	02	%05.70
غير موافق مطلقا	02	%05.70
المجموع	35	%100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان ما نسبته 42.90% من العمال اجابوا بموافق جدا بعدد عمال 15 عامل تليها ما نسبته 28.60%اجابوا بموافق بعدد عمال10 تليها نسبة 17.10% اجابوا ب بين بين بعدد عمال 6اما اخر الاجابات كانت بنسبة 5.70% لكل من غير موافق وغير موافق مطلقابعدد 04 عمال .

من خلال النتائج نستنتج ان جميع العمال وبنسبة كبيرة يقولون ان التعليمات والقواعد الخاصة بالعمل واضحة تماما وهذا في مصلحة الجميع لكي يتقيد العمال بها وكذلك تساعد في السير الحسن للعمل .

جدول رقم (32) يوضح وجود سجل الاقتراحات في المؤسسة

يوضح لنا وجود سجل الاقتراحات في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	26	%74.30
موافق	07	%20.00
بين بين	1	%02.90
غير موافق	00	%00
غير موافق مطلقا	01	%02.90
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان اكبر نسبة اجابوا ب موافق جدا بنسبة 74.30% بعدد عمال 26 عاممل تليها نسبة 20%00% كانت اجابتهم ب موافق بعدد عمال 7 تليها نسبتين متساويتين بالاجابة ب بين بين و غير موافق مطلقا بنسبة 02.90% بعدد عمال 02 تليها نسبة 0.00% اجابوا بغير موافق .

من خلال النتائج في الجدول كانت الاجابة على السؤال اجابية بنسبة كبيرة على وجود سجل القتراحات في المؤسسة يساعد العمال وكذلك العملاء على تدوين كل الامور التي يرون انها غير جيدة من معاملة مثلا او تقصير الي غير ذلك.

جدول رقم (33) يوضح أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد

أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	08	%22.90
موافق	17	%48.60
بين بين	08	%22.90
غير موافق	01	%02.90
غير موافق مطلقا	01	%02.90
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان اكبر نسبة اجابو بموافق بنسبة %60. 48 بعدد عمال 17عامل ثم تليها نسبتين متساوتين اجوبوا بموافق جدا و بين بين بنسبة%22.90بعدد عمال 16عامل وفي الاخير كانت الاجابةبغير موافق وغير موافق جدا بنسبة متساوية تقدر ب %2.90 بعدد 02 عامل لكل خيار .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نستنتج ان اغلب العمال يقومون باعمالهم باسلوب متجدد وهذا راجع الى الخبرة التي يتمتع بها عمال مؤسسة الصنوق الوطني للتقاعد .

جدول رقم (34) يوضح بتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل

ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	13	%37.10
موافق	11	%31.40
بين بين	08	%22.90
غير موافق	01	%02.90
غير موافق مطلقا	02	%05.70
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 37.10% اجابوا بموافق جد ثم تليها نسبة 31.40 %بعدد عمال11اجابو بموافق ثم تليها 22.90 %كانت اجابتهم ب بين بين بعدد عمال8 اما العمال الذين اجابو بغير موافق مطاقا كانت نسبتهم 05.70% بعدد 02 عامل .

من خلال النتائج المتوصل اليها من الجدول نلاحظ ان لكل عامل طريقة عمل الخاص به وهذا راجع الى ثقافة المختلفة لكل عامل او طريقة التكوين التي تكون من خلالها ويرجع كل ذلك الى الحرية التي تتميز بها مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد .

جدول رقم (35) يوضح اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل

اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	08	%22.90
موافق	10	%28.60
بين بين	10	%28.60
غير موافق	06	%17.10
غير موافق مطلقا	01	%02.90
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبتين متساويتين اجابوا بموافق وبين بين بنسبة 28.60% بعدد عمال 20عامل ثم تليهانسبة% 22.90 اجابو بموافق جدا بعدد عمال 8 ثم تليها نسبة 17.10% اجابوا بغير موافق بعدد 06 عمال ، واخر نسبة كانت باجابة بغير موافق مطلقا بنسبة 2.90% بعدد 01 عامل .

من خلال النتائج في الجدول نستنتج ان الشعور بالملل لاغلب العمال في تكرار ما يفعله الاخرون وهذا راجع الى ان لكل عامل اسلوب عمل خاص به يجعل ينجز ما يوكل اليه بطريقته الخاصة بدون ان يتقيد بطريق غيره.

جدول رقم (36) يوضح أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار

أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	13	%37.10
موافق	16	%45.70
بين بين	04	%11.40
غير موافق	02	%05.70
غير موافق مطلقا	00	%00
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 45.70% اجابوا بموافق بعدد عمال 16 عامل ثم تليها نسبة37.10% كانت اجابتهم بموافق جدا بعدد13عامل تليها نسبة 11.40% من العمال اجابوا بـ بين بين بعدد عمال 4 ثم تليها نسبة 05.70% من العمال اجابوا بغير موافق بعدد عمال 02 اما غير موافق مطلقا كانت نسبة الاجابة 0 % .

من خلال النتائج في الجدول نستنتج ان اغلب عمال المؤسسة يتمتعون بالمهارة في الحوار والنقاش وهذا راجع الى نوع الموسسة الخدماتي الذي يستوجب المهارة في الحوار مع العملاء وكذالك المستوى التعليمي الذي يتمتع به العمال يساعدهم في التحكم في الحوار.

جدول رقم (37) يوضح امتلك الحجة والقدرة على الإقناع

امتلك الحجة والقدرة على الإقناع	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	12	%34.30
موافق	14	%40.00
بين بين	08	%22.90
غير موافق	01	%02.90
غير موافق مطلقا	00	%00
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 40.00 %اجابوا بموافق بعدد 14 عامل ثم تليها نسبة34.30 %كانت اجابتهم بموافق جدا بعدد 12 عامل تليها نسبة 22.90 %من العمال اجابوا بين بين بعدد 08 عمال ثم تليها نسبة 2.90 %من العمال اجابوا بغير موافق بعدد 01 عامل اما غير موافق مطلقا كانت نسبة الاجابة 0 %.

من خلال الجدول والنتائج النتوصل اليها نلاحظ ان اغلب العمال يمتلكون الحجة والقدرة على الاقناع ويرجع ذلك الى مستواهم التعليمي كذلك الخبرة في العمل تجعل من العامل يمتلك جميع الحجج والبراهين لكي يقنع بها الطرف الاخر .

جدول رقم (38) يوضح اشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل .

اشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	08	%22.90
موافق	16	%45.70
بين بين	10	%28.60
غير موافق	00	%00
غير موافق مطلقا	01	%02.90
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة العمال الذين اجابو ب موافق كانت 45.70 %بعدد عمال 16 ثم تليها الاجابة ب بين بين بنسبة 28.60 %بعدد 10عمال ، ثم تليها نسبة 22.90 %اجابوا بموافق جدا بعدد عمال 8ثم تليها نسبة 2.90 % اجابوا بغير موافق مطلقا بعدد 01 عامل ، اما غير موافق كانت الاجابة بنسبة 0% .

من خلال النتائج في الجدول نلاحظ ان اغلب العمال في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد يشعرون ان لهم مساهمةخاصة في انتاج افكار جديدة وهذا راجع الى مشاركة العمال في كل ما يساهم في انجاح المؤسسة وفتح لهم المجال في ادلاء كل بافكاره وارأه.

جدول رقم (39) يوضح لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.

لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	08	%22.90
موافق	15	%42.90
بين بين	09	%25.70
غير موافق	01	%02.90
غير موافق مطلقا	02	%05.70
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 42.90% بعدد 15 عامل اجابوا بموافق ثم تليها نسبة25.70% بعدد 09 عامل اجابوا بين بين ثم تليها نسبة 22.90%اجابوا بموافق جدا بعدد 08 عمال، ثم تليها نسبة 05.70% اجابوا بغير موافق مطلقا بعدد 02 عامل وفي الاخير كانت الاجابة بغير موافق بنسبة 02.90% بعدد 01 عامل .

من خلال الجدول نستنتج ان اغلب العمال في مؤسسة الصندوق الوطني لديهم القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل وهذا راجع الى روتين العمل يجعل من العامل في توقع مستمع لمختلف المشاكل التي يتعرض لها خلال القيام بعمله .

جدول رقم (40) يوضح لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة

لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	04	%11.40
موافق	16	%45.70
بين بين	14	%40.00
غير موافق	01	%02.90
غير موافق مطلقا	00	%00
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 45.70 % اجابوا بموافق بعدد عمال 16 عامل ثم تليها نسبة40.00 %كانت اجابتهم ببين بين بعدد 14 عامل تليها نسبة 11.40 %من العمال اجابوا ب موافق جدابعدد عمال 4 ثم تليها نسبة 2.90 %من العمال اجابوا بغير موافق بعدد 01 عامل اما غير موافق مطلقا كانت نسبة الاجابة 0 % .

من خلال الجدول نستنتج ان اغلب العمال في مؤسسة الصندوق الوطني لديهم القدرة تقديم اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة وهذا راجع الى روتين العمل يجعل من العامل في توقع مستمع لمختلف المشاكل التي يتعرض لها خلال القيام بعمله .

جدول رقم (41) يوضح لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة

لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	11	%31.40
موافق	15	%42.90
بين بين	07	%20.00
غير موافق	02	%05.70
غير موافق مطلقا	00	%00
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 42.90 %اجابوا بموافق بعدد عمال 15 عامل ثم تليها نسبة31.40 %كانت اجابتهم بموافق جدا بعدد عمال 11 عامل تليها نسبة 20% من العمال اجابوا ب بين بين بعدد عمال 7 ثم تليها نسبة 5.70 %من العمال اجابوا بغير موافق بعدد عمال 2 اما غير موافق مطلقا كانت نسبة الاجابة 0 %.

من خلال النتائج في الجدول نستنتج ان عمال المؤسسة اغلبهم يمتلك القدرة على التعبير عن افكارهم بطلاقة وهذا راجع الى ان الادارة تشجع حرية الراي داخل المؤسسة وهذا ما تراه في صالح الجميع للاستفادة من كل الافكار الخاصة بالعمال ولا تحتكر ذلك للادارة.

جدول رقم (42) يوضح صياغة معلوماتي في كلمات مفيدة تناسب موقف معين

صياغة معلوماتي في كلمات مفيدة تناسب موقف معين	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	09	%25.70
موافق	16	%45.70
بين بين	09	%25.70
غير موافق	01	%02.90
غير موافق مطلقا	00	%00
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان اكبر نسبة اجابو بموافق بنسبة 45.70% بعدد عمال 16عامل ثم تليها نسبتين متساوتين اجوبوا بموافق جدا و بين بين بنسبة25.70% بعدد 9 عامل ثم تليها نسبة 02.90% اجابوا بغير موافق وفي الاخير نسبة 0% اجابوا بغير موافق مطلقا.

من خلال النتائج في الجدول نستنتج ان اغلب العمال كانت اجابتهم اجابية على التساول المتعلق بصياغة معلوماتهم في كلمات مفيدة تناسب موقف معين وهذا بطبيعة الحال راجع الي المستوى التعليمي فغالبية العمال يمتلكون نستويات تعلمية تساعدهم في صياغة كلماتهم في جمل مفيدة تتناسب والوضع القائم .

جدول رقم (43) يوضح أتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب

يوضح لنا أتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	16	%45.70
موافق	08	%22.90
بين بين	07	%20.00
غير موافق	03	%08.60
غير موافق مطلقا	01	%02.90
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 45.70% اجابوا بموافق جد بعدد 16عامل ثم تليها نسبة22.90% بعدد08 عمال اجابو بموافق ثم تليها 20% كانت اجابتهم ب بين بين بعدد عمال7اما العمال الذين اجابو بغير موافق كانت نسبتهم 8.60%بعدد 03 عمال واخر نسبة اجابوا بغير موافق مطلقا بنسبة 2.90% بعدد 01 عامل .

من خلال النتائج في الجدول نستنتج ان اغلب عمال المؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد يتقبلون الانتقادات بصدر رحب وهذا راجع الى الاسلوب المستخدم في النقد لما يحكمه من احترام متبادل كذلك نوع النقد لابد ان يكون بناء يجعل من الجميع يتقبلون الانتقادات لما يرون فيه فائد للجميع العمال والمؤسسة.

جدول رقم (44) يوضح لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان

لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	13	%37.10
موافق	16	%45.70
بين بين	05	%14.30
غير موافق	01	%02.90
غير موافق مطلقا	00	%00
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 45.70% اجابوا بموافق بعدد عمال 16 عامل ثم تليها نسبة37.10 % كانت اجابتهم بموافق جدا بعدد عمال13 عامل تليها نسبة 14.30%من العمال اجابوا بين بين بعدد 05 عامل ثم تليها نسبة2.90%من العمال اجابوا بغير موافق بعدد 01 عامل اما غير موافق مطلقا كانت نسبة الاجابة 0 % .

من خلال الجدول والنتائج فيه نستنتج اغلب عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لديهم القدرة على الدفاع على افكارهم بالحجة والبرهان وهذا راجع الخبرة التي اكتسبها العمال خلال فترة العمل داخل المؤسسة كذلك نوع التكوين والتدريب الذي تلقونه يجعل من العامل يمتلك الحجج والبراهين التي تساعده في الدفاع عن افكاره .

جدول رقم (45) يوضح أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح

أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	19	%54.30
موافق	08	%22.90
بين بين	05	%14.30
غير موافق	01	%02.90
غير موافق مطلقا	02	%05.70
المجموع	35	%100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 54.30% اجابوا بموافق جدا بعدد 19 عمال عامل تليها نسبة 22.90% اجابو بموافق بعدد 08 عمال اما العمال الذين اجابوا بين بين فنسبتهم 14.30% وعددهم 5 يليهم ما نسبته 5.70% اجابوا ب غير موافق مطلقا وعددهم 2واخر نسبة كانت بالاجابة بغير وافق بنسبة 2.90% بعدد 01 عامل.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نستنتج ان أغلبية العمال في المؤسسة يتقبلون الفشل لاعتبارهم انه التجربة التي تسبق النجاح ويرجع هذا الى مواقف الفشل التي مروا بها خلال سنوات عملهم في المؤسسة والتي جعلت منهم يتعلمون منها وكانت سببا في نجاحاتهم في عملهم.

جدول رقم (46) يوضح أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة

أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	09	%25.70
موافق	19	%54.30
بين بين	07	%20.00
غير موافق	00	%00
غير موافق مطلقا	00	%00
المجموع	35	%100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان ما نسبته 54.30 % من العمال اجابوا بموافق بعدد عمال 19 عامل تليها ما نسبته 25.70 % اجابوا بموافق جدا بعدد عمال 9 تليها نسبة 20 % اجابوا بين بين بعدد 07 عمال ، اما اخر الاجابات كانت بنسبة 0 % لكل من غير موافق وغير موافق مطلقا .

من خلال النتائج في الجدول أن كل عمال المؤسسة كانت اجاباتهم ايجابية على تبنيهم للافكار والاساليب الجديدة وهذا راجع إلى أن كل العمال يسعون إلى تطوير من امكانياتهم وقدراتهم والسعى وراء كل ماهو جديد ومفيد لهم في عملهم من خلال البحث والاستسقاء المعرفي في مختلف المجالات .

جدول رقم (47) يوضح أبحث عن حلول لمشكلات العمل

أبحث عن حلول لمشكلات العمل	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	14	%40.00
موافق	16	%45.70
بين بين	04	%11.40
غير موافق	00	%00
غير موافق مطلقا	01	%02.90
المجموع	35	%100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 45.70 %اجابوا بموافق بعدد 16عامل تليها نسبة 40.00 %اجابوا بموافق جدا بعدد 14 عامل تليها نسبة 11.40 %اجابوا بين بين بعدد 04 عامل تليها نسبة 2.90% من العمال اجابوا بغير موافق مطلقا بعدد 01 عامل اما الاختيار غير موافق فكانت الاجابة عليه 0.00 %

من خلال الجدول والنتائج فيه نستنتج ان الغلبية الساحقة من العمال داخل المؤسسة كانت اجابتهم ايجابية على السؤال والمتعلق بالبحث عن الحل للمشكلات العمل وهذا يرجع الى تحمل كل العمال المسؤولية اتجاه اعمالهم والبحث عن الحلول للمشكلات يعتبر واجب على كل عامل .

جدول رقم (48) يوضح هل يتحمل العمال مسؤولية ما يقومون به من أعمال

أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	17	%48.60
موافق	15	%42.90
بين بين	03	%08.06
غير موافق	00	%00
غير موافق مطلقا	00	%00
المجموع	35	%100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان ما نسبته 48.60 %من العمال اجابوا بموافق جدا بعدد عمال 17 عامل تليها ما نسبته 42.90 %اجابوا بموافق بعدد عمال15 تليها نسبة 08.06 %اجابوا ببين بين بعدد 03 عامل اما اخر الاجابات كانت بنسبة 0 % لكل من غير موافق وغير موافق مطلقا .

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نستنتج أن كل العمال داخل المؤسسة الوطنية للتقاعد يتحملون مسؤلية ما يقومون به من أعمال وهذا راجع أن العمال يدركون أهمية كل ما يقومون ويبذلون اقصى ما بمجهوداتهم لكي يتجنبو القيام بأعمال لا يتحملون مسؤوليتها .

جدول رقم (49) يوضح هل لدي العمال الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن أعمالهم

لدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن أعمالي	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	20	%57.10
موافق	12	%34.30
بين بين	03	%08.60
غير موافق	00	%00
غير موافق مطلقا	00	%00
المجموع	35	%100

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان ما نسبته 57.10% من العمال اجابوا بموافق جدا بعدد 20عامل تليها ما نسبته 34.30% اجابوا بموافق بعدد 12 عامل تليها نسبة 08.60% اجابوا ببين بين بعدد 03 عامل اما اخر الاجابات كانت بنسبة 0% لكل من غير موافق وغير موافق مطلقا .

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج انه كل عمال المؤسسة كانت اجابتهم ايجابية على التساؤل وهذا راجع إلى أن كل عامل يقول بما يوكل إليه من أعمال على اكمل وجه ولا يتدخل في امور لايتحمل النتائج المترتبة عليها .

عرض نتيجة (الفرضية الأولى) التي تقول بوجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بأدرار

جدول رقم(50) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظمية و الابداع

المتغيرات	العينة	قيمة معامل الارتباط برسون	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	35	0.56	0.00
الإبداع			

تبين من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط برسون تساوي 0.56 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.00 وبالتالي تقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بولاية أدرار

نستخلص من خلال النتائج في الجدول وجود علاقة ارتباطية الدالة احصائيا بين الثقافة التنظمية والابداع الاداري وهذا يرجع الى عدة اسباب من بينها الانطباط المفروض على العمال داخل التنظيم كذلك الرقابة الادارية والمتابعة الدائمة من قبل المسؤولين مما يرفع من الكفائة والفعالية في الانجاز كذلك العدالة بين العمال فيما يخص الحوافز والمكافات المقدمة للعمال سواء كانت مادية او معنوية تنمي روح البداع بين العمال وتقديم الاعمال باساليب مختلفة .

عرض نتيجة:(الفرضية الثانية) القائلة بوجود فروق دالة إحصائيةفي الثقافة التنظيمية حسب الجنس لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد .

جدول رقم(51)يوضح نتيجة الثانية للثقافة التنظمية حسب الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	ذكور	21	49.33	9.40	0.16	غير دالة
	إناث	14	50.07	17.15		

تبين من خلال الجدول أن عدد الذكور يساوي 21 بمتوسط حسابي قدر بـ 49.33 وانحراف معياري قدر بـ 9.40 أما الإناث فعددهم 14 بمتوسط حسابي 50.07 وانحراف معياري قدر بـ 17.15 .

أما قيمة ت فقد قدرت بـ 0.16 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية القائلة توجد فروق دالة إحصائيا في الثقافة التنظيمية حسب الجنس لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بادرار .

نستخلص من النتائج في الجدول أن الفرضية غير دالة بين الثقافة التنظمية حسب الجنس وهذا راجع إلى نوع المؤسسة اذا هي خدماتية مما لا يشكل نوع الجنس أي فروق فكلما نعلم أن المؤسسات الادارية أصبحت الكترونية مما يسهل الخدمة المقدمة اليا غير يدويا في تقديم أعمالها وخدماتها على مختلف عمالها سواء رجال كانوا او نساء ولا يجد اي منهم أي اختلاف .

عرض نتيجة(الفرضية الثالثة) القائلة بوجود فروق دالة إحصائية في الإبداع حسب الخبرة لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بادرار .

جدول رقم (52) يوضح نتائج الفرضية الثالثة للابداع الاداري حسب الخبرة

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
داخل المجموعات	630.130	3	210.00	2.87	0.05	0.05
بين المجموعات	2264.84	31	73.05			
المجموع	2894.97	34				

تبين من خلال أن مجموع المربعات داخل المجموعات قدر بـ 630.130 أما بين المجموعات فقد قدر بـ 2264.84 أما مجموع المربعات قدر بـ 2894.97 عند درجة الحرية 34 أما مربع المتوسطات داخل المجموعات قدر بـ 210.0 اما بين المجموعات فقد قدر بـ 73.0 .

وما يهمنا أن قيمة(ف) تساوي 2.87 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية القائلة بوجود فروق دالة إحصائيا في الإبداع حسب الخبرة لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بادرار .

من خلال النتائج في الجدول والتي توكد دلالية الفرضية القائلة بؤجود فروق في الابداع حسب الخبرة وهذا راجع الى الممارسة التي يتعلم منها العامل خبايا العمل فكلما زادت سنوات العمل كلما كان العامل مرشح الي ان يبدع في عمله ويقدم افكار وحلول جديد

للمؤسسة ولمشكلات العمل فبحكم الخبرة التي تشبعة بها خلال سنوات عمله ترشحه الي هكذا مبادرات.

جدول رقم (53) يوضح المقارنات البعدية

الخبرة	العدد	المتوسطات
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	12	28.67
أقل من 5 سنوات	10	34.30
أكثر من 15 سنة	5	35.60
من 11 سنة إلى 15 سنة	8	39.88

حسب المقارنات البعدية أن اكبر متوسط لدى الفئة من 11 سنة إلى 45 سنة بمتوسط نظري قدر بـ 39.88 وتليها فئة أكثر من 15 سنة بمتوسط نظري قدر بـ 35.60 وتليها فئة أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي قدر بـ 34.30 أما أخر فئة فكانت من 6 إلى 10 سنوات بمتوسط حسابي قدر بـ 28.67 .

نستخلص من خلال النتائج في الجدول ان الفروق كانت لصالح الفئة من 11سنة الى 15سنة وهذا راجع الى ما تتميز به هذه الفئة من عدد الدورات التدريبية التي تلقوها وكذا حجم المعلومات التي اكتسبوها في مسار عملهم داخل المؤسسة واحتكاكهم مع بعضهم البعض وهذا ما يرشهم للمبادرات الابداعية وتقديم حلول لمشكلات العمل داخل المؤسسة وكذااستفادتهم من العمال السابقين الذين تقاعدوا من المؤسسة كما يعتبرهم العمال الجدد مستشارين يلجؤون اليهم للاستفادة من خبراتهم المهنية .

عرض نتيجة الفرضية الرابعة القائلة بوجد فروق دالة إحصائية في الثقافة التنظيمية حسب نوع المنصب لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بأدرار .

جدول رقم (54)يوضح نتائج الفرضية الرابعة للثقافة التنظمية حسب نوع المنصب

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
داخل المجموعات	106.35	3	35.45	0.20	0.89	غير دال
بين المجموعات	5493.81	31	177.22			
الجموع	2894.97	34				

تبين من خلال الجدول أن مجموع المربعات داخل المجموعات قدر بـ 106.35 اما بين المجموعات فقد قدر بـ 5439.81 أما مجموع المربعات قدر بـ 5600.17 عند درجة الحرية 34 اما مربع المتوسطات داخل المجموعات قدر بـ 35.45 أما بين المجموعات فقد قدر بـ 177.22 وما يهمنا ان قيمة ف = 0.20 وهي غير دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بوجود فروق دالة احصائية في الثقافة التنظيمية حسب نوع المنصب بمعنى لا توجد فروق دالة احصائيا في الثقافة التنظيمية حسب نوع المنصب .

من خلال النتائج في الجدول اعلاه والتي تنفي وجود علاقة دات دلالة بين الثقافة التنظيمية حسب نوع المنصب وهذا راجع الي ان نوع المؤسسة الخدماتي الذي يتعمال مع مختلف المناصب وفق ثقافة تنظيمية موحدة يلزم من جميع العمال الاتزام به وحتنان كانت هناك اختلاف بين المناصب فهذا لا يؤثر على اللوائح التنظمية التي تنص العدالة والديمقراطية بين العمال بغض النظر عن منصبة

مناقشة النتائج :

بعدما عرضنا النتائج المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات سنقوم الان بمناقشة النتائج الخاصة بكل فرضية:

-مناقشة نتائج الفرضية الاولى:

تنص الفرضية الاولى على وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بادرار.

اذ يتضح من خلال الجدول ان معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري يساوي 0.65 وهي دالة احصائيا عند مستوى 0.00وباتالي كل ما توفرت الثقافة التنظمية الجيدة ادت ب زيادة الابداع الاداري والعكس صحيح كلما غابت الثقافة التنظمية في اي تنظيم ادت بغياب الابداع الاداري وهذه النتيجة تؤكدها عدة دراسات سابقة .

وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يقر بؤجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد ادرار.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة احصائية في الثقافة التنظيمية لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد ادراد تبعا للجنس.

اذ تشير نتائج الدلالة الاحصائية بين الجنسين ذكور واناث ان قيمة (ت المحسوبة تساوي 0.16 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يؤكد عدم دلالتها وعليه،فاننا نقر بقبول الفرضية الصفرية التي تؤكد على انه لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية في الثقافة التنظيمية تبعا للجنس ويمكن تفسير هذه النتيجة انطلاقا من نوع المؤسسة الخدماتي الذي يجعل من نوع الجنس ليس له تاثير في الثقافة التنظيمية كذلك تؤكد هذه النتيجة عدة دراسات سابقة على مؤسسات خدماتية اخرى.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة احصائية في الابداع لدى مستخدمى صندوق الوطني للتقاعد بادرار تبعا للخبرة .

تشير نتائج الدلالة الاحصائية بين المتغيرين ان قيمة (ف)المحسوبة تساوي (2.87) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وعليه فاننا نقر بقبول الفرضية التي تؤكد انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية للابداع لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد ادرارتبعا للخبرة ويشير وجود علاقة بين المتغيرين للكمية التاثير المتواجد بين الخبرة وزيادة مستوى الابداع وان العكس صحيح اي ان كلما زادت سنوات الخبرة ساهم في زيادة الابداع الابداع فكلما قلت السنوات قل الابداع الاداري .

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

تنص الفرضية على وجود فروق دالة احصائيا في الثقافة التنظيمية لدى مستخدمي الصندوق الوطني للتقاعد بادرار تبعا لنوع المنصب .

تشير نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية حسب نوع المنصب والتي كانت غير دالة وهده النتيجة قد ترجع الى البيروقراطية المستخدمة في مختلف المؤسسة الخدماتية وكذلك الانظمة المطبقة ويعتقد انها عادلة وهذا ما توصلت اليه مجموعة من الدراسات السابقة في هذا المجال .

الاستنتاج العام:

نستخلص من خلال الدراسة الميدانية والتي اجريت في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري ان هناك علاقة دالة احصائيابين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري وهذا ما تثبته النتائج المتحصل من خلال عينة البحث حيث لوحظ وجود تاثير على السلوكات من خلال توفر عدالة ادارية صارمة وكذالك الاحتكاك المتواصل بهم من خلال التديب والتعليم والتوجيه والرقابة وتوفير الموارد اللازمة اضافة الى ذلك الثقافة التنظيمية لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد تعتبر ثقافة مشجعة تدرك اهمية التعليم كما ان المؤسسة تتبنى نظام حوافز جيد زاد من فعاليتها وخلق مناخ تنظيمي اكثر اجابية،كما توصلنا ايضا الى عدم وجود علاقة دالة بين الثقافة التنظيمية حسب الجنس وهذا يرجع الى نوع المؤسسة والتي يطغى عليها الطابع الاداري فنوع الجنس لايشكل فرق في تقديم المهام المطلوبة من المستخدمين كذلك تطور الوسائل والتقنيات المساعدة في العمل كذلك المؤسسة لا تعتمد علي اي اعمال ادارية كما توصلنا ايضا في الدراسة الى وجود علاقة بين الابداع الاداري حسب الخبرة ويرجع هذا الى الممارسات التي يتعلم منها المستخدمين خبايا العمل فكلما زادت سنوات العمل كلما كان العامل مرشح الى ان يبدع في عمله ويقدم افكار وحلول جديدة للمؤسسة وتوصلنا ايضا في الدراسة الى عدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية ونوع المنصب لما تحتمه البيروقراطية التنظيمية فتتعامل مع المستخدمين بصفة عامة بغض النظر عن نوع المنصب الذي يشغله لتتجنب اي تمييز بين العمال ولتوظيف عدالة ادارية تساعد في نجاح المؤسسة وغرس ثقافة مرنة تلائم مختلف المناصب كما تساعد في اجراء تغيرات ايجابية في اساليب العمل الاداري ومواجهة المشكلات التنظيمية والتي من شانها ان تؤثر سلبا على الاداء والابداع .

الخاتمة

الخاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والميداني التوكيد على ضرورة توافر الثقافة التنظمية الملائمة التي تساعد قيمتها على تعزيز وتشجيع الابداع و الاداء المتميز،فقد تبين لنا من خلال الجانب الميداني ان مشكلة الدراسة تبرز في التعرف على العوامل التي تساهم في بناء ثقافة تنظمية مرنة ومساندة للعمليات التطورية وتدعم الابداع التنظيمي .

من هنا يلمس الباحث مدى الحاجة لالقاءالضوء على دور القيادة الذي يمكن ان تطلع به في سبيل بناء ثقافة تنظمية مرنة تعتمد على المبادرة و الابداع ، وداعمة للتجديد و التحديث ومساندة للتطوير والتغيير ، وينعكس ذلك بدوره على فاعلية الاداء وتوجيه سلوك العملين بإرساء قواعد سلوكية تقضي بأن يكون المروؤسين مبتكرين ومبادرين .

ويستوجب الامر الاهتمام بالمناخ التنظيمي وجعله يتماشى وأهداف الفرد والمؤسسة،حتى يكون هذا المناخ محفزا للفرد ومستكشفا لطاقته وابداعاته ورفع كفاءئته الفنية والمعنوية .

ومن العوامل المهمة التي تساعد على تطوير الابداع هو شعور العامل بانتمائه وولائه للمؤسسة التي يعمل بها هذا الشعور يجعله يتصرف بمسؤولية وبدافع مصلحة المؤسسة التي تتوقف عليها مصلحته هو ايضا ، كما أن ذلك سيكون حافزا على ابتكار اساليب جديدة وطرق مختلفة في اداء المهام والواجبات المكلف بها .

بناء على النتائج السابقة التي إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من الاقتراحات وهي كما يلي:

- ضرورة العمل على زيادة الوعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية أدرار .
- ضرورة تشجيع الادارة على اية افكار جديدة تقدم من قبل العمال في المؤسسة
- ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكرم المبدعين .
- تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق عمل تسودها المخاطرة والمجازفة
- ضرورة ادراك المؤسسة مدى اهمية بيئة عمل مناسبة والاهتمام بتنمية القيم بين العاملين لما ذلك من انعكاس ايجابية في قدرتهم على تحقيق الابداع .
- ضرورة الاهتمام بتوفير ابعاد الثقافة التنظمية وخاصة ذات المستوى المنخفض كالقيم ، الطقوس ، الافتراضات ، المعايير.
- توصية الباحثين الى اجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالابداع الاداري ، وعلاقته بمتغيرات اخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب والمصادر

1. بابكر فيصل (2001): التفكير الإبداعي. الدمام الدار السعودية للنشر والتوزيع.
2. البريدي عبد الله عبد الرحمان(1999) :الإبداع يخلق الأزمات رؤية جديدة في إدارة الأزمات الرياض.
3. بشير محمد (2009): مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي : تقديم حوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات كنوز للنشر و توزيع بتلمسان.
4. بوفلجة غياث (2003): القيم الثقافية والتسيير ، دار الغرب للنشر والتوزيع الطبعة 02 وهران.
5. توفيق عبد الرحمان(2003) : أفكار لكسر الإطار ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة .
6. جبر الدجيرين (2006): روبرت باورون ، رفاعي محمد ، إدارة السلوك الإنساني في منظمات دار مريخ للنشر .
7. جروان فتحي (2002) : الإبداع مفهومه – معايره – نظرياته – قياسه – تدريبه – مراحله العملية الإبداعية عمان .
8. جلبي عبد الله عبد الرزاق(1996): مجتمع والثقافة الشخصية دارمعرفة جامعية.
9. جومان كارول(1422 هـ) : الإبداع في العمل دليل علمي للتفكير الإبداعي (ترجمة) عمر عبد الهادي الرياض.
10. حسن حريم: **السلوك التنظيمي** ، دار حامد للنشر ، ط1 ، عمان .
11. حسين عبد الحميد أحمد رشوان(2006) : ثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي في مؤسسة إسكندرية .

12. حمداوي وسيلة (2004): إدارة الموارد البشرية مديرية النشر الجامعي قالمة .

13. الحيرزان عبد إله (2002) لمحات عامة في التفكير الإبداعي ،الرياض مطبعة أضواء منتدى .

14. ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم (2000) : مناهج وأساليب البحث العلمي – النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة 01 عمان .

15. الرخيمي ممدوح خلال (1421): دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيمياوية بمحافظة جدة السعودية.

16. رشوان حسين (2002): الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار،الإسكندرية ، مكتب جامعي الحديث .

17. سليم بطرس جلدة (2006) . زيد منية عبودي . إدارة الإبداع والابتكار دار الكنوز معرفة للنشر عمان ط1 .

18. سيد جاب الرب(2005): إدارة الموارد البشرية معوقات وبحوث متقدمة.

19. الشلوي محمد بن فرحان(2001) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية.

20. شوقي ناجي(2010) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار حامة للنشر الأردن .

21. طاهر محسن منصورالغالبي، وائل محمد صحبي إدريس (2007) ،الإدارة الإستراتيجية متطور متكامل ، دار وائل للنشر .

22. العافي عبد الله (1997)، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق ، جدة مطابع دار البلاد.

23. عبد العزيز صالح بن جبتور(2004): الإدارة الإستراتيجية دارالسيرة للنشر عمان.

24. عبد الفتاح نبيل(1995) مهارات التفكير الإبداعي وعلاقاتها بعملية اتخاذ القرار مجلة الإدارة مسقط.

25. عبد الله سعد الدين (2001)، الإبداع في السلم والحرب، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للادارة .

26. عبد الوهاب علي (1985) الفعالية الإدارية ، ندوة المدير الفعال الرياض . معهد الإدارة العامة.

27. عثمان فراج (1992): الثقافة والتسير ، الثقافة وعملية التنشئة الإجتماعية في الوطن العربي، أعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، ديوان مطبوعات جامعية.

28. العدن رعد حسن(2000)إدارة الإبداع والابتكارالجزء الأول دمشق دار الرف للنشر.

29. العلالي الصادق(2006) العلاقات الدولية ديوان مطبوعات جامعية جزائر.

30. علي حسن(2001)الإبداع في حل المشكلات دمشق دار الرياض.

31. علي شريف ، منال الكردي(2003)أساليب و تطوير إدارة أعمال ، إسكندرية

32. كمال الدين المرسي(2006) الإدارة الإستراتيجية للمورد البشرية إسكندرية

33.محمد القيروني قاسم(2009):السلوك التنظيمي،دار وائل للنشر،الأردن عمان ،ط5 .

34. محمد بن علي الليتي(2009): الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس التعليم الابتدائي العاصمة المقدسة أم القرى السعودية .

35. محمد سلمان العميان (2006) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال عمان

36. مصطفى أبو بكر (2004): المرجع في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية إسكندرية .

37. موريس أنجرس (2006) : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية – تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار الصبة للنشر الطبعة 02 ، الجزائر .

38. موسى اللوزي(2006): التنظيم و إجراءات العمل ، دار النشر عمان .

39. نورة عبد الرحمان : الثقافة التنظيمية و أثرها على الانتماء التنظيمي .

الرسائل والمجلات

1. ال حسن عبد العزيز حسن(1421هـ) : الثقافة التنظيمية و علاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي ماجستر الريان غير منشورة .
2. أمير خان محمد حمزة : التفكير الإبتكاري دراسة مقارمة بين الطلبة السعوديين و النيجريين . مجلة العلوم الاجتماعية عدد 1.
3. الشبيني هاشم ،(1997) الإبداع ماهيته ، مقوماته وأساليبه قياسة ، القاهرة ، مجلة التنمية الإدارية العدد (75).
4. الشمري عادل(1424هـ) علاقات الأنماط العيادية بمستوى الإبداع الإداري .رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض .
5. الطيب حسن ابشير(1989) محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتجيات الإصلاح الإداري مجلة الإدارة العامة العدد 59 الرياض معهد الإدارة العامة.
6. عساف عبد المعطي (1995) مقومات الإبداع الإداري في منظمات معاصرة مجلة الإداري عدد 62 .

7. علي عبد الله (1999): أثر بيئة على أداء مؤسسات عمومية اقتصادية الجزائر ، أطروحة لنيهل شهادة دكتورا دولة في علوم اقتصادية تحت إشراف عبد السلام سعدي.

8. فضل الله :(1986)المقاومات السياسية و الاقتصادية و الثقافية في العالم العربي و أثرها في توجهات الإبداع الإداري . المجلة العربية للإدارة عدد 3 .

الملاحق

ملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ادرار

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية **قسم العلوم الاجتماعية**

تخصص تنظيم وعمل **السنة الثانية ماستر**

استبانة البحث

الأخ الفاضل الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع بعنوان **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري** دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية بأدرار

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري** بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة أدرار ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نهيب كم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

السنة الجامعية 2018/2017

ملحق رقم (02)

المحور الأول :

يهدف هذا المحور إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي الصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية بأدرار بغرض تحليل النتائج فيما بعد لدي نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسبة لاختيارك.

1-الجنس ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

2-العمر :

☐ **أقل من 30 سنة**

☐ **من 30إلى 40 سنة**

☐ **من 40إلى 50 سنة**

☐ **أكثر من 50 سنة**

3-الحالة العائلية

☐ **أعزب**

☐ **متزوج**

☐ **مطلق**

☐ **أرمل**

4-المستوى التعليمي

☐ **ابتدائي**

☐ **متوسط**

☐ **ثانوي**

☐ **جامعي**

5- الوظيفة

☐ **أطار سامي**

☐ **أطار**

☐ **تحكم**

☐ **تنفيذ**

7- الخبرة

☐ **أقل من 5 سنوات**

☐ **من 06 إلى 10 سنوات**

☐ **من 10 إلى 15 سنة**

☐ **أكثر من 15 سنة**

التعليمات :

أمامك مجموعة من العبارات تدور حول بعض القضايا والأمور التي تهمك و يهمنا معرفة رأيك الشخصي بصراحة .

ضع علامة (x) بجانب العبارة في خانة (موافق جداً) إذا كانت العبارة تنطبق عليك تماماً

ضع علامة (x) بجانب العبارة في خانة (موافق) إذا كانت العبارة تنطبق إلى حد ما عليك .

ضع علامة (x) بجانب العبارة في خانة (بين بين) إذا كانت غير متأكد أنه تنطبق عليك .

ضع علامة (x) بجانب العبارة في خانة (غير موافق) إذا كانت العبارة لا تنطبق عليك .

ضع علامة (x) بجانب العبارة في خانة (غير موافق مطلقاً) إذا كانت العبارة لا تنطبق عليك تماماً.

أعلم أنه ليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة ، وإنما الإجابة الصحيحة هي التي تعتبر عما تشعر به حقا ، **وعليك أن تجيب على جميع العبارات** ، ولا داعي للتفكير طويلاً في اختيار الإجابة المناسبة وإنما

المطلوب أن تجيب بسرعة كلما أمكنك ، وتأكد أن إجابتك ستكون في سرية تامة ، **ولن تستخدم إلا للبحث العلمي**

نشكر لك حسن تعاونك وحسن ثقتك .

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	بين بين	غير موافق	غير موافق مطلقاً
01	تسعى المؤسسة إلى مواكبة التطور العلمي لمنتسيبها دائما	01	02	03	04	05
02	المبادرة والإبداع طرق واعدة نحو غداً أفضل	01	02	03	04	05
03	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المؤسسة عادلة	01	02	03	04	05
04	الأخلاق والإبداع طرق واعدة نحو غداً أفضل	01	02	03	04	05
05	يهتم المدير بمصلحة عمال المؤسسة	01	02	03	04	05
06	يجبر عمال المؤسسة على الخضوع لأنظمة وإجراءات ثابتة	01	02	03	04	05
07	نشجع السلوك الذي يلائم معتقداتنا	01	02	03	04	05
08	تتغير معلوماتنا تبعاُ للمعلومات المتاحة وحجمها	01	02	03	04	05
09	مشاركة العمال في اتخاذ القرار يمنح السهولة في الأداء	01	02	03	04	05
10	علاقة المؤسسة بالعمال تسودها الثقة	01	02	03	04	05
11	المؤسسة تعمل وتعلم وتكيف الآخرين إلى معاني مهمة .	01	02	03	04	05
12	تهتم المؤسسة بتوفير إشارات تسعى إلى نقلها إلى جميع العمال.	01	02	03	04	05
13	تعمل المؤسسة باستمرار على رفع مكانتها وتعزيزها .	01	02	03	04	05
14	تشجيع المؤسسة حالة التنافس وتكرم المبدعين	01	02	03	04	05
15	تقيم المؤسسة الاحتفالات والمناسبات لترسيخ رسالتها	01	02	03	04	05
16	تسعى المؤسسة إلى ترسيخ الأسلوب الديمقراطي للعمال	01	02	03	04	05
17	اللوائح والقوانين هي التي تحدد السلوك في المؤسسة	01	02	03	04	05

18	يشترك العمال معاُ في نظرتهم حول السلوك الاستراتيجي للمؤسسة	01	02	03	04	05
19	الاتفاق والاختلاف بين العمال يحكمه معايير محددة	01	02	03	04	05
20	تتسم الاتصالات بين المدير والعمال بالرسمية	01	02	03	04	05
21	العلاقات الغير رسمية مساندة في المؤسسة	01	02	03	04	05
22	التعليمات والقواعد الخاصة بالعمل واضحة تماماُ	01	02	03	04	05
23	يوجد سجل الاقتراحات في المؤسسة	01	02	03	04	05

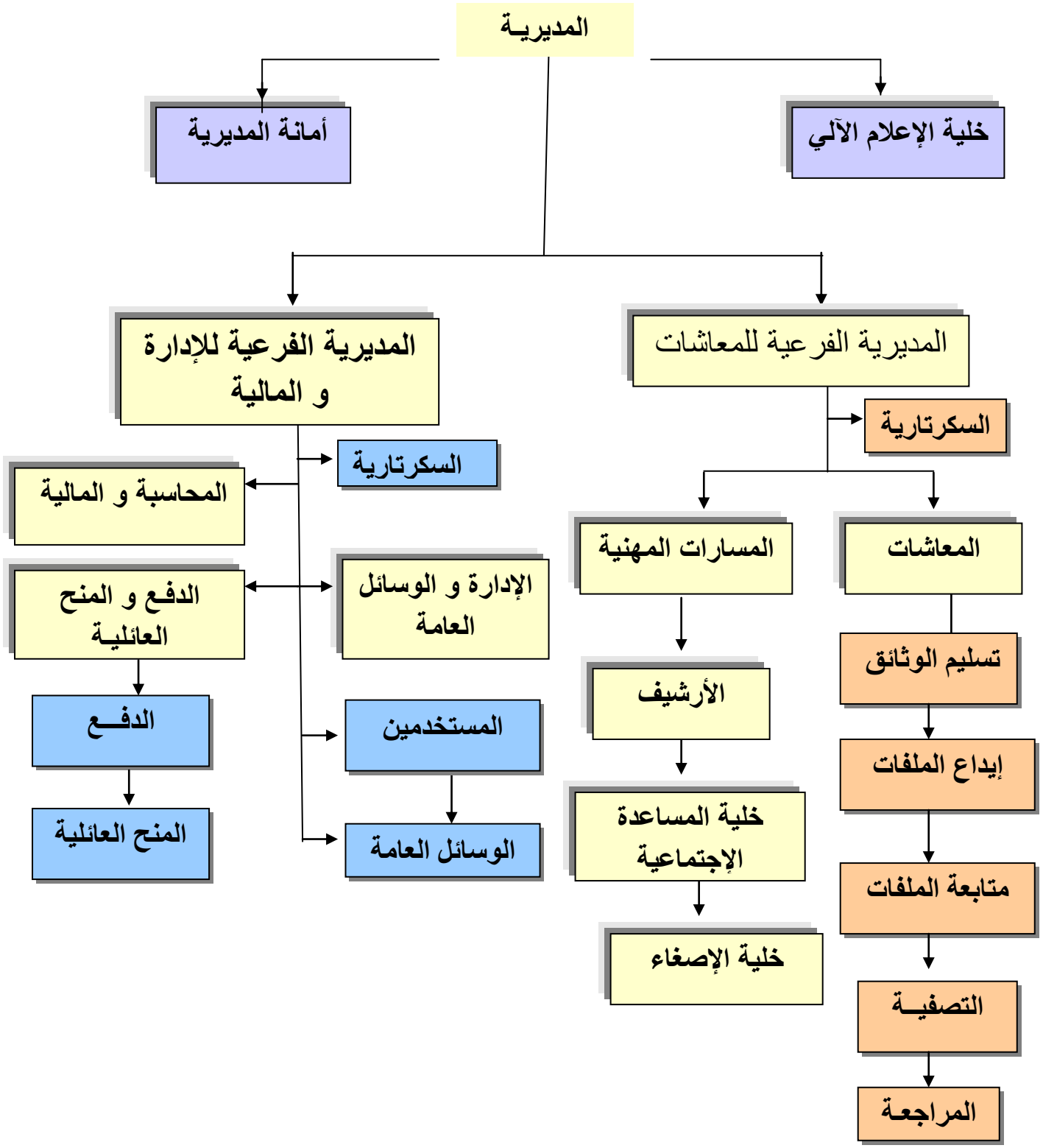
ملحق رقم (06)

المحور الثالث : الإبداع الإداري

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	بين بين	غير موافق	غير موافق مطلقاً
01	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد .	01	02	03	04	05
02	ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل .	01	02	03	04	05
03	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في أنجاز العمل .	01	02	03	04	05
04	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار	01	02	03	04	05
05	امتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	01	02	03	04	05
06	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل .	01	02	03	04	05
07	لدي القدرة على إقتراح حلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .	01	02	03	04	05
08	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .	01	02	03	04	05
09	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	01	02	03	04	05
10	صياغة معلوماتي في كلمات مفيدة تناسب موقف معين.	01	02	03	04	05
11	أتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب	01	02	03	04	05
12	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان	01	02	03	04	05
13	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	01	02	03	04	05
14	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة	01	02	03	04	05
15	أبحث عن حلول لمشكلات العمل	01	02	03	04	05
16	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال	01	02	03	04	05
17	لدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن أعمالي	01	02	03	04	05

ملحق رقم (07)

الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية لأدرار



صدق المحكمين:

عرضت صورة من الاختبار على مجموعة من الاساتذة المحكمين والمختصين في المجال وطلب منهم تحديد الفقرات التي تنتمي الى الثقافة التنظمية ايجابية كانت ايجابية:

-الاستاذ ابو فارس عبد الرحمان

-الاستاذ بن خالد عبد الكريم

-الاستاذ جودي حمزة

واتفق الاساتذة ان جميع فقرات الاختبار تنتمي إلى الثقافة التنظمية. ماعدا بعض التعديلات التي لم تغيير في محتوى المقياس.