

**أثر الابداع الاستراتيجي في الحد من مظاهر الفساد الاداري**  
**(دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة لصناعة البطاريات)**

**م.د. ارادن حاتم خضير**  
**كلية الادارة والاقتصاد**  
**الجامعة المستنصرية**

### **المستخلص**

لقد تناولت الدراسة تأثير مجالات الابداع الاستراتيجي بأبعاده الفرعية (حل المشاكل واتخاذ القرارات والقابلية على التغيير وروح المجازفة وسعة الاتصالات وتشجيع الابداع ) في مظاهر الفساد الاداري المتمثلة في (الانحرافات التنظيمية والسلوكية والمالية والجنائية ).  
وقد سعت الباحثة لتحقيق اهداف الدراسة باعتمادها على استمارة استبيان وزعت على عينة من القيادات الادارية العليا في الشركة المبحوثة ، وقد استخدمت الباحثة عدداً من الوسائل الاحصائية ، وقد خرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات والتوصيات .

### ***Abstract***

*The Study deals with the effect of the strategic innovation with It's branch dimensions,( Problem solution , decision making , ability to change , gamble spirit , communication, rage and encourage the innovation) in the administrative corruption aspects which is represented by ( organizing , behavior , financial , crime deviations ), on the other hand .*

*the researcher seeks to meet the study objectives through depending on a questionnaire distributed on a sample of higher management leaders in the searched firm (corporation).we used a number of statistical means or tools, and the study reached to some conclusions and recommendations.*

### **المقدمة**

يرتبط نجاح المنظمات في الامد البعيد على قدرتها في تحقيق التفوق مما يتطلب منها تبني اعمالاً جديدة وابداع اسواق جديدة وخلق قيمة ماثرة للزبون من خلال ابداع استراتيجي دائم ومستمر وليس لمرة واحدة ، ولكي تحقق المنظمات الابداع الاستراتيجي يقع على عاتقها بناء المقدرات والموارد الجوهرية التي تمكنها من اتخاذ الفعل المناسب للتكيف مع المتغيرات البيئية وظروف اللاتأكد العالي ولذا على ادارتها الاستراتيجية التفكير بصورة استباقية وبموجب ذلك اصبحت المنظمات بحاجة الى تطبيق طرق جديدة في الادارة الاستراتيجية تستند فيها الى اعادة تشكيل المنظمة لتعمل في اطار الابداع الاستراتيجي الذي يوصف بأنه

طريقة جديدة للتفكير للحد من ظواهر الفساد الاداري وعلى وفق ذلك صيغة فرضيات الدراسة واعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب التطبيقي وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات .

## **الجانب النظري للدراسة**

### **منهجية الدراسة**

#### **مشكلة الدراسة :**

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الآتي : الى أي مدى تستطيع المنظمات التي تتبنى الابداع الاستراتيجي ان تحد من مظاهر الفساد الذي يشوب عملها الاداري.

#### **اهداف الدراسة :**

١. توضيح العلاقة بين عملية الابداع الاستراتيجي من جهة وبين عملية الحد من ظاهرة الفساد الاداري من جهة اخرى .
٢. السعي لمعالجة الآثار الناجمة عن الفساد الاداري باستخدام الاساليب والوسائل التي تحد من انتشاره والقضاء عليه من خلال الادارة بالابداع .
٣. توفير قاعدة معلوماتية للمهتمين بمتغيرات الدراسة وللادارات العليا في منظمات الاعمال التي قد تسهم في تطوير رؤاهم المستقبلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال مجالات الابداع الاستراتيجي .

#### **أهمية الدراسة :**

انطلاقاً من الدور الريادي الذي يؤديه الابداع الاستراتيجي في خلق الحاجات المدركة وغير المدركة للزبائن تبرز أهمية الدراسة بالاتي (الضرورة الملحة للابداع الاستراتيجي بوصفه السبيل الذي يعزز مكانة المنظمة في البيئة المضطربة ومواجهه التحديات بالابتعاد عن اسلوب المنافسة التقليدي من خلال تحطيم قواعدها وبناء الميزة التنافسية المستدامة التي لا يمكن محاكاتها او استنساخ منافعها وهذا ما يدعم أهمية الدراسة لتطوير اداء المنظمات العراقية والحد من مظاهر الفساد).

#### **فرضية الدراسة :**

تنطلق الدراسة من الفرضيات الآتية :

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل من مجالات عملية الابداع الاستراتيجي ( حل المشاكل واتخاذ القرارات و القابلية على التغيير وروح المجازفة وسعة الاتصالات ، تشجيع الابداع ) ، من جهة ومظاهر الفساد الاداري ( الانحرافات التنظيمية ، السلوكية ، المالية ، الجنائية ) من جهة اخرى .
٢. يؤثر الابداع في الحد من او القضاء على مظاهر الفساد الاداري التي قد تظهر هنا وهناك في منظمات الاعمال .

#### **أداة الدراسة :**

اعتمدت الدراسة بشكل اساسي على استمارة الاستبيان التي اعدتها الباحثة خصيصاً لهذا الغرض ، اذ تتكون هذه الاستمارة من جزأين ، عرض الجزء الاول مقدمة عامة توضح غرض الدراسة ، أما الجزء الثاني فأهتم بتحديد استجابات عينة الدراسة وذلك بجانبين ، تضمن الجانب الاول قياس عملية الابداع الاستراتيجي في

الشركة من خلال خمسة ابعاد تمثلت ، بالفقرات (١-٢٥) ، اما الجانب الثاني فيتعلق بأشكال او مظاهر الفساد الاداري والمتمثلة بالفقرات (٢٦-٣٥) وقد تم توزيع ( ٢٥ ) استمارة استبيان .

### مجتمع الدراسة وعينتها :

تمثل مجتمع الدراسة بالشركة العامة لصناعة البطاريات أما عينة الدراسة فتمثلت بالمدير العام ومدراء الاقسام الرئيسية في هذه الشركة .

### الأساليب الإحصائية المستخدمة :

استخدمت الدراسة الاحصائية الآتية :

١. المتوسط الحسابي من اجل التعبير عن مستوى الاجابات المتعلقة بكل فقرة من فقرات الاستبانة .
٢. الانحراف المعياري Standar deivation ويمثل درجة تشتت القيم لفقرات الاستبانة عن متوسطاتها الحسابية .
٣. معامل ارتباط الرتب Spearman لتحديد علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة .
٤. اختبار Mann- Whitney لتحديد علاقة الأثر بين المتغيرات الرئيسية للدراسة .

### أولاً:- مفهوم الإبداع الاستراتيجي

الإبداع في اللغة العربية، كما جاء في ( لسان العرب، لابن منظور ٦٨٩هـ) إن بدع الشيء أو ابتدعه، أي أنشأه وبدأه من غير مثال سابق، أي صياغة غير مسبوق لها، والبديع من أسماء الله الحسنى، لإبداعه الأشياء، وإحداثه إياها، وهو البديع الأول بقوله سبحانه وتعالى " **بديع السموات والأرض** " ( البقرة في الآية ١١٧).

لقد عرف (Schlegelmilch)<sup>(١)</sup> الإبداع الاستراتيجي بأنه إعادة تشكيل الأسواق من خلال كسر قواعد لعبة المنافسة، لأجاز تحسينات القيمة المثيرة للزبائن، وتحقيق نمو متصاعد للمنظمات. ويؤكد (Convindarajan & Trimble)<sup>(٢)</sup> إن الإبداع الاستراتيجي هو حالة التخلي عن الممارسات القديمة في واحد من المجالات الثلاثة وهي( تصميم سلسلة القيمة من النهاية إلى النهاية، وفهم قيمة الزبون، وتحديد الزبائن المحتملين). وأما (Anderson & Markides)<sup>(٣)</sup> فيوضحان إن الإبداع الاستراتيجي يعتمد على العمل الفرقي، والبحث عن زبائن جدد، وتطوير الأسواق الجديدة، وإعادة تعريف نماذج الأعمال وليس المنافسة وجهاً لوجه مع الآخرين.

يصف (Koivisto)<sup>(٤)</sup> الإبداع الاستراتيجي بأنه النمو المُعزز عبر الابتكارات المستمرة من خلال المعرفة والأفكار الجديدة لتحقيق المنفعة للزبائن والمنظمة على حد سواء. وأما (Anderson & Markides)<sup>(٥)</sup> فأوضحا بأنه اكتشاف إستراتيجية مختلفة عما موجود في مركز الصناعة. ويراه (Marion & Mari)<sup>(٦)</sup> إنه المنافسة ضمن الصناعة الحالية، إذ يقوم بشكل أساس على إعادة تعريف قيمة الزبون بطرق مختلفة وتعزيزه ، بخلاف الإبداع التقليدي، لذا فإن الإبداع الاستراتيجي لا يستلزم إبداع المنتج بحد ذاته، وإنما يهتم بخلق القيمة المتوقعة للزبون، فهو قد يتعلق بمفهوم المنتج أو طرق الإنتاج أو تقديم الخدمة أو تسويقها. وأما (Reitzig)<sup>(٧)</sup> فيعرف الإبداع الاستراتيجي بأنه الإكتشاف الجذري لنماذج الأعمال الجديدة في الصناعة الحالية التي تؤدي إلى نمو السوق من خلال جذب واستقطاب مستهلكين وزبائن جدد. ويؤكد (Garzia)<sup>(٨)</sup> إن الإبداع الاستراتيجي يُمكن المنظمات من إعادة تعريف أعمالها، وتسليم الزبائن قيمة أكثر من القيمة النقدية

وبمستوى تشغيلي عال وفعال، ويؤدي إلى تغيير طبيعة المنافسة في مركز الصناعة ونمو الإرباح في البيئة التنافسية الحالية، والتي تتميز بعدم الاستقرار وعدم الثبات، من أجل خلق إبداع استراتيجي جديد آخر. وبناءً على ما تقدم يمكن وصف الإبداع الاستراتيجي، بأنه:

1. التميز الاستراتيجي الذي يحقق الميزة التنافسية المستدامة.
  2. تحدي المنطق التقليدي الذي يُحدث تغييراً جذرياً في قواعد المنافسة.
  3. اكتشاف أسساً لنماذج الأعمال، وخلق أسواقاً جديدة، أو إعادة تشكيل الأسواق الحالية.
  4. جزء من الحالة الذهنية للإدارة العليا في المنظمة ولسفتها وركنا أساسيا من إستراتيجيتها الكلية.
  5. أسلوب لإسعاد ورفاهية الزبائن وخلق قيمة مثيرة وجديدة لهم وللمنظمة.
- وتؤكد الدراسة الحالية بدورها ان " الإبداع الاستراتيجي هو عملية تغيير جذري تأتي من ثورة في التفكير الخلاق، تبدأ من حيث ينتهي إليه الذهن بتشخيص الفرص البعيدة المدى وجلبها رجوعاً إلى الحاضر، إذ يقود إلى التخلي عن قواعد المنافسة التقليدية وتبني قواعد جديدة، تجعل المنظمات تنظر إلى ما بعد نماذجها الموجودة لبناء نماذج الأعمال الجديدة من خلال اكتشاف ثغرات السوق وإتخاذ إستراتيجية غير مألوفة بملء هذه الثغرات واستغلالها بما يؤدي إلى تحقيق قيمة عالية للزبائن والمنظمة"

### ثانياً: مزايا المنظمات المبدعة ومعوقات الإبداع

أدركت المنظمات الناجحة بان ديمومة نجاحها بتفوقها وتحقيقها إبداعاً مميزاً للمنافسين، إذ إن التغييرات المتسارعة وعولمة الأسواق والإنتاج، قد وضعت على المنظمات متطلبات جديدة، تفرض على أعضائها الاستمرار بالإبداع الاستراتيجي. وأشار (Schermerhorn et al)<sup>(4)</sup> إلى خصائص المنظمات المبدعة بأنها:

1. تمتلك ثقافة وإستراتيجية ملزمة للإبداع وعدم التغاضي عن اي فكرة.
2. الاستفادة من الأخطاء السابقة ومحاولة التعلم منها.
3. الانتباه الواعي واليقظ نحو مصدر توليد الأفكار داخل المنظمة.
4. امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي داعم للإبداع وراع للابتكار من خلال ممارسات فرق العمل وتكامل الوظائف والاستفادة من اللامركزية والتفويض والعمل على تمكين العاملين.
5. ضمان دعم الإدارة العليا للإبداع، والثقة بالعاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم.

ويضيف (Kodama)<sup>(10)</sup> خاصية أخرى للمنظمات اليابانية المبدعة، إذ أنها تتطور باستمرار من خلال المشاركة في أنواع الإبداع المختلفة، وبشكل خاص في ضوء مجتمع المعرفة، إذ تواجه منظمات الأعمال تحولاً كبيراً من التركيز حصراً على تطوير المنتجات إلى الإبداع الاستراتيجي لتحسين عمليات الأعمال. يعد الإبداع العامل الحاسم في قدرة المنظمات على مواجهتها القيود والتحديات الجديدة والاستفادة من الفرص، وينبغي عليها تجاوز معوقات عملية الإبداع التي أكد عليها (Koivisto)<sup>(11)</sup>، وهي:

1. ضعف الإمكانيات المالية والبشرية والمعلوماتية للمنظمة.
2. موقف الإدارة التي لا تحب المخاطرة باتجاه التغيير.
3. قدرات المنظمة الضعيفة في اكتساب المعرفة وإدراكها واستيعابها.
4. صعوبة الوصول إلى موجودات المنظمة التكميلية.
5. قواعد المنظمة الصارمة ولوائحها وهيكلها التنظيمي الذي لا يشجع على الإبداع.
6. انشغال الإدارة العليا بالمشاكل التشغيلية القصيرة الأمد وقلة الاهتمام بالإستراتيجية البعيدة الأمد.

## ثالثاً: مصادر الإبداع الاستراتيجي

اختلف الباحثون في تحديدهم لمصادر الإبداع الاستراتيجي، على وفق العناصر والأبعاد التي تم اعتمادها، ومن خلال الرجوع لما موجود في فكر الإدارة الإستراتيجية لوحظ إن مصادر الإبداع الاستراتيجي التي أشار إليها الباحثون، هي كالآتي:

### ١- مصادر الإبداع الاستراتيجي حسب منظور (Govindarajan & Trimble)

حدد الباحثان (Govindarajan & Trimble)<sup>(١٢)</sup> ثلاث مجالات لتحقيق الإبداع الاستراتيجي، وهي:

أ- تصميم سلسلة القيمة من النهاية إلى النهاية (End to End): وتتحقق ببناء سلسلة قيمة متفوقة تتم من خلال وجهة نظر الزبون بتقليل الكلف، او من خلال خلق قيمة عالية.

ب- تشخيص مفهوم قيمة الزبون المقدمة: يقوم هذا المدخل بتشخيص قيمة مثيرة للزبون من خلال التحول من بيع المنتجات غير الكاملة إلى بيع المنتجات الكاملة، مثل تحول شركة (IBM) من بيع البرمجيات والماديات الصلبة إلى بيع الحلول الكاملة، وتشخيص أساس الفرضية وقياس النتائج ومقارنتها مع التنبؤات واستنباط الاستنتاجات حول الفرضية اعتماداً على المقارنة.

ج- جوهر عملية التعلم: يتطلب التعلم جهداً واعياً حتى للذين يتمتعون بعقول واعية، فالتعلم يعني اكتساب المعرفة الجديدة ودمجها مع المعرفة الموجودة بطرق مختلفة لخلق الإبداع الاستراتيجي.

### ٢- مصادر الإبداع الاستراتيجي حسب منظور (Anderson & Markides)

تعد المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات مصدراً مهماً للإبداع الاستراتيجي، فهي تساعد المنظمة على استثمار الفرص بأربع طرق، وهي: (Anderson & Markides)<sup>(١٣)</sup>

أ- تسمح المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات للمنظمة وتسهل استهداف زبائن جدد أو مختلفين عن الزبائن المستهدفين من قبل المنافسين، والذين يُهملون من قبلهم لأسباب اقتصادية وهذا هو اكتشاف من (who) الجديدة، إذ تسمح بتنفيذ الإستراتيجية التي تصل إلى هؤلاء الزبائن بجدوى اقتصادية مناسبة.

ب- تسمح للمنظمة وتسهل إعادة تعريف نوعية المنتجات أو الخدمات المقترحة، والتي تحقق فوائد جديدة للزبائن، وهذا اكتشاف ما هي (What) الجديدة، وقد يتم ذلك حتى بدون تغيير المنتجات.

ج- تسمح وتسهل للمنظمة وضع سلسلة قيمة جديدة يمكن أن تخلق قيمة للزبون بطريقة إبداعية أو اقتصادية، وهذا هو اكتشاف كيف (How) الجديدة.

د- تسمح للمنظمة وتساعد بإعادة تعريف أعمالها بسرعة، مما يشكل حماية لها من هجمات المنافسين.

## رابعاً: نجاح الإبداع الاستراتيجي وتعزيزه

يتحقق الإبداع الاستراتيجي من خلال تبني المنظمة إستراتيجية مختلفة عن المنافسين، ويعتمد الإبداع الاستراتيجي على ركائز مهمة ليكون ناجحاً، وهي: (DreJer)<sup>(١٤)</sup>

١. الأخذ بنظر الاعتبار الإستراتيجية الحالية وإستراتيجية المستقبل من أجل استمرار النجاح.
٢. يحتاج الإبداع الاستراتيجي إلى التفكير الخلاق من قبل المنظمة إلى جانب التفكير التحليلي الاعتيادي.
٣. ينبغي أن يعتمد التفكير على إن التنافس الحالي هو اقل حول الأسواق والتكنولوجيا مما هو حول مفاهيم ونماذج الأعمال التي تغير قواعد المنافسة.

أكد (Anderson & Markides)<sup>(١٥)</sup> على إن نجاح الإبداع الاستراتيجي يتحقق بتحديد الفرص السوقية من قبل المنافسين واستثمارها بشكل تنافسي، وسيكون الدور المهم في ذلك للمعلومات ولتكنولوجيا الاتصالات، فضلا عن العوامل المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية الناجحة، وهي القيادة، التوقيت، الموارد، استجابة المنافسين. وأضاف (Koivisto)<sup>(١٦)</sup> بأنه يمكن تعزيز الإبداع من خلال الموقف المنفتح للتغير، والقدرة على استغلال المعرفة الخارجية، والتعلم من العمل من خلال التفاعل مع المنظمات الأخرى أو من خلال المحاولة والخطأ. ويضيف (Juhani)<sup>(١٧)</sup> إن فرق الإبداع الاستراتيجي تعد من العوامل الجوهرية لنجاحه، إذ يجري إنشاءها على مستوى المنظمة ككل من خلال إدارة بعض الأشخاص للواجهة الأمامية للإبداع، مما يتطلب فصلها عن إجراءات المنظمة وعملياتها الأخرى. وترتبط هذه الفرق بالإدارة العليا، وتتعامل مع القضايا التي تنطوي على تغييرات إستراتيجية في أعمال المنظمة، ومن الجوانب المهمة لنجاح الإبداع الاستراتيجي هي كثرة الأفكار المقدمة التي تمكن فرق الإبداع الاستراتيجي من ربطها بالعمليات واختيار أهمها قبل أن تكون أفكاراً جاهزة.

ويشير (Kaplan & Stu)<sup>(١٨)</sup> إلى أنواع فرق الإبداع الاستراتيجي، وهي:

١ – **مجالس الإبداع (Innovation councils)**: وهي هيئات مؤلفة من مدراء صغار يُمكنون المشروع من انجاز مهمته ويسهمون في عملية اتخاذ القرار. وتتضمن مجالس الإبداع النشاطات المرتبطة بالإبداع من الناحية الإستراتيجية في أقسام عديدة من المنظمة بشكل متناسق ومدعوم بعمليات ملائمة ومصادر متعددة، وتقوم بإزالة العوائق الداخلية ليتم إدارة الإبداع بشكل فاعل. وتكون مجالس الإبداع مسؤولة عن تحديد أين ومتى وكيف يمكن للمشروع الإبداعي أن يتابع النمو.

٢ – **فرق الحل للجماعة الوظيفية: (Cross croup Solution Teams)** تتألف هذه الفرق من العاملين الذين جرى اختيارهم من وحدات المنظمة المختلفة مثل (التقنيون، الخبراء، الزبائن وغيرهم) يعملون سوياً لمدة معينة لتحديد أو متابعة الفرص الجديدة، وتكون موجهة ذاتياً.

٣ – **جماعات الممارسة (Communities of practice)** وهم مجموعة من حاملي السندات من داخل المنظمة أو خارجها، والذين يشاركون في ميدان المعرفة والممارسة ويشاركون بشكل دوري ومنتظم للتعلم كل من الآخر، والعمل على تطور الأهداف الشخصية والتنظيمية، وتكون جماعات الممارسة مسؤولة عن القيادة الإستراتيجية للمشروع وعن تكنولوجيا الإبداع والتنفيذ.

٤ – **فريق المغامرة: (Venture Team)** وهو أسلوب لإدارة المنتج من مرحلة الفكرة حتى مرحلة تسويقه بالكامل. ويتحقق ذلك من خلال تشكيل فريق صغير، متعدد الوظائف والاختصاصات، يفصل عن بقية وحدات ووظائف المنظمة لضمان استقلالية عمله وعدم خضوعه للإجراءات الروتينية الناجمة عن الهياكل التنظيمية التقليدية. ويتكون فريق المغامرة من ممثلين من أقسام الإنتاج والمالية والتسويق، ويقدم الفريق مقترحاته إلى الإدارة العليا مباشرة بشأن تطوير المنتجات الحالية والجديدة، إذ يعطي الفريق أهمية خاصة لتطوير المنتجات (Louis & Kurtz)<sup>(١٩)</sup>

### خامسا : مجالات عملية الإبداع الاستراتيجي

أشار (Ettile&Okeefe) إلى ان عملية الإبداع الاستراتيجي في المنظمة يمكن ان تظهر من خلال خمسة مجالات هي :

**١- حل المشاكل واتخاذ القرارات :** لا يخلو أي تنظيم من وجود المشاكل وهذا ليس من عوامل الضعف ولا من مظاهر العجز أو الفشل لأن هذه حالة طبيعية تلازم حياة المنظمات وذلك لاختلاف التوجهات والأفكار ، لذا ومن أجل حلها لا بد أولاً من الاعتراف بوجود المشاكل وهذا يتطلب في الكثير من الأحيان تواضعاً وواقعية من قبل القيادات الإدارية في مختلف مستوياتها ، وهنا لا بد من تشجيع التبادل والانسحاب للمعلومات واستثمار المهارات والخبرات والعمل على تحفيزها لتولد المعرفة اللازمة لحل المشاكل التي تعترض العمل الإداري ، كما أن عملية اتخاذ القرارات هي من أصعب المهام الإدارية لأنها عملية تقوم على انتخاب الخيار الأنسب ، وهنا تظهر أهمية عملية الإبداع في قدرة متخذي القرار على اتخاذ القرارات بالمستوى الذي يمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يمتلكونه من خبرة ومعرفة تمكنهم من اختيار الأنسب وكسب ميزة تنافسية مستقبلاً.

**٢- القابلية على التغيير :** تعد عملية التغيير ذات أهمية كبيرة لما لها من تأثيرات إيجابية تعود على المنظمة والافراد التابعين لها بل وحتى العملاء على ان يتم التغيير في المعرفة او المواقف او سلوك الافراد والجماعات او سلوك المنظمة ، ويتم ذلك من خلال التغييرات في طبيعة واسبس المنظمة او في التقنية المستخدمة او في البيئة والعمليات او في المهام او في ثقافة المنظمة او الافراد او الاداء ، ومن اجل احداث هذا التغيير لا بد من خلق رؤية عامة ومشاركة في المنظمة ككل فضلاً عن بناء وتوطيد علاقات قوية وفعالة بين مستويات المنظمة والقيام بعملية التدريب وتشجيع الافكار الابتكارية فضلاً عن تشجيع الجهود الرامية الى التغيير.

**٣- روح المجازفة :** يتسم الاشخاص المبدعون بروح المخاطرة والمغامرة في العمل الاداري وبالذات في المنظمات التي تتنهج انظمة تعتمد اسلوب المجموعات في عملياتها وهنا يصبح موضوع تنمية مهارات ادارية فعالة ضمن فريق العمل امراً حيوياً يجعل لزاماً على الادارة ان تبتكر قواعد واسبس يمكن من خلالها ان يتحمل كل فرد مسؤوليات ومهام معينة بالإضافة الى ضرورة تنمية روح التعاطف والتعاون والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الاداء والرضا عن العمل وان اعضاء الفريق يتمتعون بوجود نوع من التفاعل والتداخل فيما بينهم يتوقف على طبيعة المهام الموكلة اليهم.

**٤- سعة الاتصالات :** تقوم العمليات الادارية على تبادل البيانات والمعلومات والآراء من اجل احداث تفاهم وثقة متبادلة بين العاملين داخل المنظمة ، وكذلك تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتمكين المرؤوسين من معرفة الاهداف المخططة والتعليمات المتعلقة بتنفيذ العمل ، ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الادارة فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير المنظمة وتحقيق اهدافها ولا يتوقف نظام الاتصالات عند هذا الحد بل يجب ان يكون قادراً على نقل كافة اشكال المعلومات عن البيئة الخارجية والمنظمات المشابهة والعامله في نفس القطاع حتى تستطيع المنظمة ان تحقق درجة عالية من الكفاءة في الاداء من خلال كم المعلومات الذي تعتمد عليه والذي يوفره لها نظام الاتصالات المعتمد من قبل المنظمة

**٥- تشجيع الإبداع :** الإبداع يعني التجديد اذ يعتمد بشكل اساسي على المبادأة والمبادرة فانطلاقاً من افكار ومعارف يتم تكوين اشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقاً من خلال التفاعل والمزج ، لذا فالإبداع عملية يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته فتأتي استجابته مختلفة عن استجابة الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات او خدمات او تقنيات عمل جديدة ، او ادوات وعمليات ادارية جديدة ، او طرح افكار جديدة وهنا يجب على ادارة المنظمة ان تقوم بأنتهاج سياسة

تحفيز وتشجيع ملائمة تنمي الابداع وتساعد على استثمار طاقة الموهوبين من خلال توفير الاجواء الملائمة لهم وعلى كافة المستويات<sup>(٢٠)</sup> .

### سادسا : الطرائق المستخدمة في تحقيق الأداء المتميز

ان الادارة التي تتبنى التميز في الاداء يجب ان تمارس الاجراءات والاساليب كافة التي تمكنها من مواجهة المنافسة ورفع ادائها والفوز بولاء العميل وذلك من خلال الاتي<sup>(٢١)</sup> :

- ١- فهم الاسلوب والفلسفة الادارية وذلك من خلال فهم سلوك الافراد وهناك عدة نظريات يمكن ان تستخدمها الادارة لفهم سلوك الافراد ومنها نظرية (x, Y) لمايكرىكر McGregor ونظرية سلم الحاجات لماسلو MasLow فبأمكان المنظمة الاستفادة من هذه النظرية في تحسين الاداء وجعله متميزاً عن طريق الربط بين سلوك العاملين الوظيفي وحاجاتهم الذاتية ، إذ يتحفز العاملون للعمل اذا كان يلبي حاجاتهم الذاتية
- ٢- تشجيع التفكير بالشراكة في العمل حيث ان رغبة المنظمة بالحصول على درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمنظمة ينبغي عليها ان تجعل الافراد يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين او شركاء في المنظمة وهذا الشعور ولد لدى الفرد الحرص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الافضل
- ٣- ربط الحوافز بالاداء وفي هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع العاملين للأداء الاعلى وهي :-  
مساعدة العاملين في التطوير والتحسين المستمرين ، وضع معايير ومستويات واضحة للعمل ، تحديد حجم ومسؤولية العاملين ، مساعدة العاملين في الوصول الى المستويات الاعلى للأداء ، توثيق المعلومات الخاصة بالاداء ، تحديد طريقة اداء العمل ، المتابعة الدورية للأداء ، استخدام نظام المكافآت على وفق مستوى الأداء وخصائص العاملين
- ٤- تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية ويتم هذا من خلال اعطاء الافراد المسؤولية لانجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لانجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس ، إذ لم يعد الاسلوب التسلطي مجدداً لأن يجعل العاملين منتصرين
- ٥- تجنب العوامل المحبطة للتحفيز اذ يترتب على ادارة المنظمة مسؤولية تجاه العاملين ، فهي مسؤولة عن غرس الثقة في نفوس العاملين .

### سابعا : مفهوم الفساد الاداري

إن مفهوم الفساد الاداري واسع ومطاطي ولا يمكن ان يحويه تعريف واحد لذا ينظر الى الفساد من خلال المفهوم الواسع وهو الاخلال بشرف الوظيفة ومهنتها وبالقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص و ليس للفساد تعريف متفق عليه فقد ميز الباحثون بين اربعة اتجاهات من الناحية التحليلية يركز كل منها على احد جوانب هذا المفهوم

**فالاتجاه الاول** عرف الفساد الاداري على انه الخروج عن المسؤوليات الوظيفية العامة بمعنى خروج الموظف عن مقتضيات الوظيفة العامة والقواعد المحددة لها التي يتعين عليه الالتزام بها رغبة في تحقيق نفع له على حساب هذه الوظيفة .

**أما الاتجاه الثاني** فيعرف الفساد بأنه ادخال لمنطق السوق او المشروع الاقتصادي على الوظيفة العامة فيرى Jacob Van Claveren ان الانحراف يعني تعسف الموظف بالسلطة المرتبطة بالمنصب الذي يشغله من اجل تحقيق دخل اكبر على حساب الآخرين ويشبه هذا الموظف في تعامله مع الآخرين بالبائع الذي يتمتع



بوضع احتكاري يمكنه من استغلال الآخرين وهذا لا يتمثل بالحصول على المال بل الولاء والتأثير بالترجمات الاسرة والعائلة او تجميع رسمي فنرى لكل حالة فساد سعراً خاصاً بها يدفعها الراشي للموظف المرتشي .

**في حين يعرف الاتجاه الثالث** الفساد الاداري بأنه الخروج عن المصلحة العامة اذ يرى James Scott ان الفساد الاداري هو ادراك القواعد الرسمية في سبيل تكوين انماط معينة من النفوذ والتأثير لتحقيق مصلحة خاصة<sup>(٢٢)</sup> بينما يراه اخرون بأنه ممارسة الموظف للسلطة الرسمية تحت ستار القانونية لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة ، وبالرغم من ان هذه التعريفات اكثر دقة من الناحية النظرية الا انها تأخذ الصيغة القانونية الواضحة حيث تجعل الفساد مرادفاً لفكرة التعسف في الحق .

**أما الاتجاه الرابع** فيركز على السلوك غير الخلقى اذ يعرف الفساد الاداري بأنه انتهاك لكل القواعد والمعايير الاخلاقية التي هي بمثابة الاساس الذي يجب ان يعلو فوق كل نمط من انماط السلوك الاداري الصحيح لتحقيق مآرب خاصة غالباً ما تكون على حساب المصلحة العامة ، اما الكبيسي فانه يعرف الفساد الاداري على انه مجموعة من الاعمال المخالفة للقوانين والهادفة الى التأثير بسير الادارة العامة وقراراتها او انشطتها لغرض الاستفادة المادية المباشرة او الانتفاع غير المباشر<sup>(٢٣)</sup> ويمارس الفساد في اغلب المنظمات من قبل بعض الموظفين البيروقراطيين في المستويات الدنيا والمتوسطة في الهرم الاداري وغالباً ما يشترك في هذه العملية طرفان ، طالب الخدمة من جهة والموظف الحكومي من جهة اخرى بهدف الرشوة والرشاء غير المشروع مقابل تسهيل معاملات الطرف الاول<sup>(٢٤)</sup> من خلال ما تقدم يمكن تعريف الفساد الاداري بأنه مجموعة من النشاطات التي تمارس داخل المنظمة والتي تؤدي بها الى الانحراف عن اهدافها التي وجدت من اجلها لصالح اهداف شخصية فردية كانت ام جماعية .

### **ثامنا : اشكال الفساد الاداري**

ان الفساد الاداري في الدول النامية يتواجد اكثر مما هو عليه في الدول المتقدمة ومختلف تماماً من حيث النشأة والاسباب ويرجع ذلك الى ان الدول المتقدمة قد استقرت من حيث التنظيمات في جميع قطاعاتها ، اما الدول النامية فهي حديثة العهد بالتطور ولم تصل بعد بمستوى الاستقرار والازدهار والتنظيم المحكم والتقدم التكنولوجي الذي يفرض قدراً من الانضباط والحماية للمجتمع كما ان الدول النامية عرضة لكثير من التقلبات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية تختل فيها المعايير والقيم ويصنف بعض الباحثين الفساد الاداري الى اربعة مجاميع هي<sup>(٢٧)</sup> :

**المجموعة الاولى : الفساد التنظيمي** : يشير الفساد التنظيمي الى المخالفات التي تصدر عن الموظف العام في اثناء تأديته لمهام وظيفته التي من اهمها :

- ١- عدم احترام وقت العمل : ينظر الموظف الحكومي الى الكم فهو ينظر دائماً الى الزمن وكم قطع من الساعات وكم بقي له حتى يعود بغض النظر عما قدمه من انتاج او عمل .
- ٢- امتناع الموظف عن تنفيذ العمل المطلوب منه .
- ٣- التراخي : تعني لغوياً التباطؤ او امتداد الفترة الزمنية في اداء الواجب المكلف به وهنا يعني التراخي من قبل القيادات الادارية تجاه السلوكيات السلبية من جانب المرؤسين .
- ٤- عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء : ترجع هذه الظاهرة نتيجة لبعض تصرفات الرؤساء على الموظفين مثل حرمان الموظف من الترقية او المكافآت التشجيعية والحوافز وقد يؤدي الى اصابة الموظف بالعوانية تجاه رؤسائهم وعدم اطاعة أوامرهم .

- ٥- النكوص : المقصود هنا اخلال الموظف بوعد قطعه على نفسه في ان يقوم بعمل معين في وقت كان من المفروض ان يكون اجازة رسمية ، وهنا يعتبر مظهر من مظاهر الاخلال والاستخفاف بالواجب وعدم الحرص على التعاون مع الادارة.
- ٦- السلبية : ويقصد بها جنوح الموظف الى عدم انتهاء ابداء الرأي واللامبالاة ويرجع ذلك الى انخفاض الروح المعنوية للموظف وعدم ارتباطه بالعمل والادارة.
- ٧- عدم تحمل المسؤولية فقد يلجأ الموظف الى تجنب المسؤولية كلما قل احتمال مشاركته في اداء العمل وزاد احتمال سلبيته تجاه العمل.
- ٨- افشاء اسرار العمل: ويقصد هذه الظاهرة افشاء اسرار المنظمة او الافراد المتصلين بالمنظمة سواء من الافراد العاملين بها او عملائها.
- ٩- الانعزالية : نعني بالانعزالية عدم رغبة بعض الموظفين في التعاون مع زملائهم في العمل وعدم تشجيعهم للعمل الجماعي.

### المجموعة الثانية : الانحرافات السلوكية : تشير الانحرافات السلوكية الى تلك المخالفات الادارية التي

- يرتكبها الموظف العام وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه ، ومن اهم هذه الانحرافات ما يأتي<sup>(٢٦)</sup>
- ١- عدم المحافظة على كرامة الوظيفة : يوجد بعض الموظفين الذين يخالفون هذا الواجب الوظيفي بارتكاب الموظف لفعال فاضح مخل بالحياء في اماكن العمل او خارج مكان العمل او سوء معاملة الافراد العاملين او طلب الموظف للهدايا او العمولات وغيرها.
  - ٢- جمع الموظف بين الوظيفة وبين اعمال اخرى : ان يقوم الموظف بالعمل في اماكن اخرى ، او العمل بأجر او مكافأة لدى الغير بدون اذن الادارة.
  - ٣- سوء استعمال السلطة : تعرف السلطة بصورتها الرسمية في التنظيم الاداري بأنها ذلك الحق الذي يخوله المجتمع الى المنظمة عن طريق الحكومة ثم تخوله المنظمة الى العاملين بها كل طبقاً لمستوى نطاق مسؤولياته ، بما يمكنه من التوجه والاشراف على اعمال رؤسياه ، وبهذا فإن السلطة هي التي تعطي التنظيم شكله الرسمي.
  - ٤- المحسوبية : تأخذ المحسوبية تسميات في نطاق الدول النامية فبعض الباحثين يطلق عليها المحاباة وبعض الدول نصت عليها في قوانينها تحت اسم الاستثناءات وتعني المحسوبية بأنها الخروج على القوانين واللوائح والتعليمات التي تحكم اجهزة الادارة العامة.
  - ٥- الوساطة<sup>(٢٧)</sup> يرى بعض الباحثين ان أي نظام اداري في العالم لا يخلو من ممارسة الوساطة الا ان سعة نقشي ذلك تختلف من نظام لآخر كمجتمعات الدول المتقدمة لا تعاني من الوساطة مثلما تعاني مجتمعات الدول النامية.

### المجموعة الثالثة : الانحرافات المالية : تشير الانحرافات المالية الى كل المخالفات المالية الادارية التي

- تتصل بسير العمل المناط بالموظف ، وتتمثل هذه المخالفات في :
- ١- مخالفة القواعد والاحكام المالية المنصوص عليها بالقانون.
  - ٢- مخالفة القواعد والاحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة.
  - ٣- مخالفة التعليمات الخاصة باجهزة الرقابة المالية.
  - ٤- فرض المغارم : تنتشر ظاهرة فرض المغارم بالاجهزة الادارية في الدول النامية وتعني قيام الموظف بتسخير سلطة وظيفته للأنتفاع من الاعمال الموكله اليه.
  - ٥- الاسراف في استخدام المال العام.

**المجموعة الرابعة : الانحرافات الجنائية<sup>(٢٨)</sup> .** ومن اكثر الانحرافات الادارية الجنائية انتشاراً في الدول النامية ما يلي :

- ١- الرشوة : تأخذ الرشوة صور كثيرة ومتنوعة ، فقد تكون مالية او مادية او معنوية.
- ٢- اختلاس المال العام : يعني الاختلاس لغوياً خلص الشئ وسلبه ونهبه اما الاختلاس كفكرة هو سيطرة الجاني ( المختلس ) الفعلية على منقول وتوجيهه الى غير الغرض المخصص له.
- ٣- التزوير : ويعني لغوياً الغش ، أما الدراسة فتعني بالتزوير الذي يقع في محرر رسمي من موظف عام في اثناء تأديته وظيفته واستعمال المحررات المزورة.

### **الجانب العملي للدراسة**

من اجل الوصول الى الهدف الذي تسعى الدراسة الى تحقيقه لا بد اولاً : من التعرف على واقع عملية الابداع الاستراتيجي داخل الشركة المدروسة من خلال خمسة مجالات هي حل المشاكل واتخاذ القرارات ، القابلية على التغيير ، روح المجازفة ، سعة الاتصالات ، تشجيع الابداع وكما يلي :

**١- حل المشاكل واتخاذ القرارات :** يعرض الجدول رقم (١) الطريقة التي تتبعها عينة الدراسة في عملية حل المشاكل التي قد تعترضها في العمل والقرارات التي تتخذها في هذا الصدد وكالاتي :

#### **الجدول رقم (١)**

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقرة من فقرات حل المشاكل واتخاذ القرارات N= ٢٥

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٩.٣	١.٣
٢	٢.٥	٠.٩
٣	٣.٧	٠.٦
٤	٤.٨	٠.٣
٥	٤.٦	٠.٩
المتوسط العام	٣.٨٤	

من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا أن الشركة عينة الدراسة تعمل على تشخيص اسباب المشاكل التي قد تعترضها لأنها تنطلق من مبدأ ان عملية تشخيص سبب المشكلة هو نصف حلها ثم تتخذ القرارات بأسلوب مبني على الحيلة والتعقل ولا تتسرع او ترتجل في عملية اتخاذها وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٨) وانحراف معياري منخفض سجل (٠.٣) اما فيما يتعلق بأشعار الموظفين بعدم تمرکز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا وتشجيعهم على ابداء آرائهم وتصوراتهم حول طريقة التنفيذ فقد جاءت منخفضة بالاستناد الى الاجابات الواردة وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧) وانحراف معياري قدره (٠.٩) .

**٢- القابلية على التغيير :** يلخص الجدول رقم (٢) قابلية الشركة المدروسة على التغيير وكالاتي :

#### **الجدول رقم (٢)**

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقرة من فقرات القابلية على التغيير

N= ٢٥

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
------------	-----------------	-------------------

٦	٤.٥	١.٦
٧	٣.٦	٠.٨
٨	٢.١١	٠.٦
٩	٤.٧	١.١
١٠	٣.٨	٠.٧
المتوسط العام	٣.٩٤	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (٢) ان ادارة الشركة تعتقد بأن التخصص في اداء العمل مسألة تتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه الشركة والفرص المتاحة امامها بمتوسط حسابي قدره (٤.٧) وبانحراف معياري مرتفع نوعاً ما (١.١) ان ذلك جاء على حساب مشاركة المنتسبين في مناقشة التغييرات مع الادارة في جميع الاوقات حيث سجلت الاستجابات الواردة في هذا الجانب متوسط حسابي بلغ (٢.١١) وبانحراف معياري منخفض قدره (٠.٦).

**٣- روح المجازفة :** يوجز الجدول رقم (٣) مدى قابلية افراد العينة على روح المجازفة والمغامرة في العمل داخل الشركة المدروسة وكما يأتي :

**الجدول رقم (٣)**

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقرة من فقرات روح المجازفة N= ٢٥

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١١	٤.٣	١.٦
١٢	٤.٩	٠.٩
١٣	٣.٥	١.٥
١٤	٣.٩	٠.٥
١٥	٤.٧	١.١
المتوسط العام	٤.١٨	

يتبين من خلال الجدول رقم (٣) ان عملية تطوير المنتجات في الشركة تستند الى العمل الجماعي القائم على المحاوره وتبادل الافكار وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٩) وانحراف معياري بلغ (٠.٩) مما يدل ان الشركة تؤمن بأن عمل الفريق يكون اكثر ابداعاً من عمل الفرد وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٧) وانحراف معياري مرتفع نسبياً قدره (١.١) في حين ان ثقة الشركة بقدرات الاخرين واثاحة الفرصة امامهم للتطوير او التحسين جاءت منخفضة اذ سجلت متوسط حسابي بلغ (٣.٥) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (١.٥) .

**٤- سعة الاتصالات :** يعرض الجدول رقم (٤) سعة نظام الاتصالات المستخدم داخل الشركة المدروسة وكالاتي :

**الجدول رقم (٤)**

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقرة من فقرات سعة الاتصالات N= ٢٥

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٦	٣.٨	٠.٣

١٧	٤.١١	١.٥
١٨	٣.٩	٠.٩
١٩	٢.٧	٠.٣
٢٠	٤.١٠	٠.٢
المتوسط العام	٤.٠٢	

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن الشركة المدروسة تتميز بوجود نظام اتصالات قادر على تلبية متطلبات العمل في المنظمة بمتوسط حسابي قدره (٤.١١) وانحراف معياري مرتفع نسبياً سجل (١.٥) كما ان الشركة تمتلك بنك المعلومات او قاعدة بيانات يمكن استخدامها من قبل العاملين وقت الحاجة وكان ذلك بمتوسط حسابي (٤.١٠) أو بانحراف معياري منخفض سجل (٠.٢) ، لكن هذا جاء على حساب البرامج التدريبية التي من المفترض اعدادها للعاملين في مجال الاتصالات وتوثيق المعلومات ، اذ سجلت متوسط حسابي (٢.٧) وانحراف معياري (٠.٣) مشيراً الى تقارب استجابات العينة المدروسة .

**٥- تشجيع الابداع :** يشير الجدول رقم (٥) ادناه الى مستوى دعم الشركة لعملية الابداع وكما يلي :

الجدول رقم (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقرة من فقرات تشجيع الابداع N= ٢٥

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢١	٤.٤	٠.٤
٢٢	٢.٧	١.٦
٢٣	٤.٢	٠.٩
٢٤	٢.٩	٠.٦
٢٥	٢.٦	٠.٢
المتوسط العام	٣.٣٦	

يعرض الجدول اعلاه توجه الادارة العليا في الشركة المدروسة الى تشجيع الافراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص المشاكل وحلها وكان ذلك بمتوسط حسابي (٤.٤) وبانحراف معياري منخفض (٠.٤) فضلاً عن ذلك فإن القيادات الادارية في الشركة تؤيد مقترحات الافراد العاملين بشأن تطوير الخطط الابداعية بقصد الاستفادة منها وجاء ذلك بمتوسط حسابي سجل (٤.٢) وانحراف معياري (٠.٩).

وفي مقابل ذلك نجد ان هنالك ضعفاً في عملية تطوير الاساليب الادارية والانتاجية التي تدعم مواقف الشركة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦) وانحراف معياري منخفض (٠.٢) دالاً بذلك على درجة تقارب الاستجابات الواردة بهذا الصدد .

**ثانياً : الفساد الاداري**

في هذا الجزء من الدراسة سنعمل على تحليل مظاهر الفساد الادارية المتمثلة ( بالانحرافات التنظيمية ، الانحرافات السلوكية ، الانحرافات المالية ، الانحرافات الجنائية ) وكما يلي :

**١- الانحرافات التنظيمية :** يعرض الجدول رقم (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمخالفات

التنظيمية التي قد تشوب العمل الاداري داخل الشركة المدروسة وكما يأتي:

الجدول رقم (٦)  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقرة من فقرات الانحرافات التنظيمية  
N= ٢٥

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
١.٧	٣.٢	٢٦
٠.٨	٤.٩	٢٧
٠.٤	٥	٢٨
١.١	٣.٣	٢٩
٠.٩	٣.٩	٣٠
	٤.٠٦	المتوسط العام

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان ادارة الشركة تحرص على المحافظة على اسرار العمل سواء تلك المتعلقة بالشركة او الافراد العاملين فيها وجاء ذلك قدره بمتوسط حسابي قدره (٥) وانحراف معياري (٠.٤) مشيراً الى تقارب الاستجابات الواردة بهذا الصدد ، كما ان ادارة الشركة تؤكد على التزام جميع المرؤوسين بالوامر والتعليمات الصادرة من قبلها بمتوسط حسابي (٤.٩) وانحراف معياري مناسب (٠.٨) مما يشير الى تقارب الاستجابات بهذه الفقرة إلا ان ذلك جاء على حساب احترام وقت العمل وانجاز الاعمال الموكلة في الوقت المحدد لها وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢) وانحراف معياري مرتفع سجل (١.٧)

**٢- الانحرافات السلوكية:** يعرض الجدول رقم (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للانحرافات السلوكية التي من المحتمل ان تتواجد ، داخل الشركة المدروسة وكما يأتي :

الجدول رقم (٧)  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقرة من فقرات الانحرافات السلوكية  
N= ٢٥

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
٠.٩	٣.٨	٣١
٠.١	٥	٣٢
٠.٣	٤.٩	٣٣
٠.٥	٥	٣٤
٠.٣	٥	٣٥
	٤.٧٤	المتوسط العام

يبين لنا من خلال الجدول رقم (١٣) ان ادارة الشركة تلتزم بالقوانين واللوائح والتعليمات في مجال التعيينات والترقيات والتنقلات وتحديد الاجور بمتوسط حسابي (٥) وانحراف معياري منخفض جداً (٠.١) ، كما ان الشركة تعمل على ترسيخ الاخلاقيات الوظيفية وتمارس مبدأ المساواة والعقاب تجاه المسيئين فضلاً عن انها لا تسمح بالفوضى والتصرفات العشوائية وتضع الخطط للأهداف بعيدة المدى وجاء ذلك بمتوسط حسابي متساوي سجل (٥) وانحراف معياري (٠.٣, ٠.٥) على التوالي ، في حين كانت مراعاة ادارة الشركة للجوانب الانسانية في التعامل مع المستفيدين منخفضة بالمقارنة مع المتوسطات الحسابية المتعلقة بهذا الجانب حيث سجلت (٣.٨) كمتوسط حسابي وبانحراف معياري بلغ (٠.٩) .

٣- الانحرافات المالية : يوضح الجدول رقم (٨) طبيعة الانحرافات المالية التي قد تعترض عمل ادارة الشركة وكما يأتي :

الجدول رقم (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقرة من فقرات الانحرافات المالية N= ٢٥

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
٠.١	٥	٣٦
٠.٤	٢.٧	٣٧
٠.٨	٤.٨	٣٨
١.٣	٣.٦	٣٩
٠.٢	٥	٤٠
	٤.٢٢	المتوسط العام

يشير الجدول اعلاه الى ان ادارة الشركة تعمل وفق القواعد والاحكام المالية المنصوص عليها بالقانون وذلك بمتوسط حسابي قدره (٥) وانحراف معياري منخفض جدا بلغ على التوالي (٠.٢, ٠.١) ، الا ان الشركة تفتقر الى قواعد واحكام مالية خاصة بها تتفق والامكانات المتاحة لها وذلك بمتوسط حسابي ( ٢.٧) وانحراف معياري (٠.٤) موضحاً بذلك تقارب الاستجابات الواردة بهذا الشأن .

٤- الانحرافات الجنائية : يوجز الجدول ادناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الخاصة بهذا النوع من الانحرافات وكما يأتي :

الجدول رقم (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بكل فقرة من فقرات الانحرافات الجنائية

N= ٢٥

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
١.٣	٤.١٠	٤١
٠.٦	٢.٥	٤٢
٠.٤	٤.١١	٤٣
٠.٩	٤.٣	٤٤
٠.٢	٣.٢	٤٥
	٣.٩٤	المتوسط العام

من الجدول اعلاه يتضح لنا ان ادارة الشركة تستند الى المواد التشريعية والادارية المنصوص عليها على وفق القانون في عملية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدره (٤.١١) وانخفاض معياري منخفض سجل (٠.٤) كما انها لا تسمح بالاجتهاد والتأويل وتضع الاطر القانونية المناسبة التي تحدد الصلاحيات للجميع

وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠) وانحراف معياري مرتفع نوعاً ما (١.٣) من جانب آخر فإن اهتمامها بنوعية الافراد العاملين بشكل مستمر على مخاطر الرشوة بصورها المختلفة ( المادية ، المعنوية ، المالية ) كان منخفضاً اذ سجل متوسط حسابي بمقدار (٢.٥) وانحراف معياري (٠.٦) مشيراً الى تقارب الاستجابات الواردة بهذا الصدد .

### ثالثاً : العلاقة بين مجالات عملية الابداع الاستراتيجي ومظاهر الفساد الاداري

للتأكد من صحة الفرضية الثالثة والمتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من مجالات عملية الابداع الاستراتيجي ( حل المشاكل واتخاذ القرارات ، القابلية للتغيير ، روح المجازفة ، سعة الاتصالات ، تشجيع الابداع ) من جهة ومظاهر الفساد الاداري ( الانحرافات التنظيمية و الانحرافات السلوكية و الانحرافات المالية و الانحرافات الجنائية ) او عدم صحتها وفق الجدول رقم (١٠) الذي يوضح اقيام معامل ارتباط الرتب Spearman بين المتغيرين الرئيسيين ( الابداع الاستراتيجي ) ، الفساد الاداري وكما يأتي :

الجدول رقم (١٠) علاقة الارتباط بين مجالات عملية الابداع ومظاهر الفساد الاداري N= ٢٥

الانحرافات الجنائية	الانحرافات المالية	الانحرافات السلوكية	الانحرافات التنظيمية	الفساد الاداري مجالات عملية الابداع الاستراتيجي
٠.٥٧**	٠.٣١	٠.٦٤**	٠.٥١	حل المشاكل واتخاذ القرارات
٠.٧٩*	٠.٥١**	٠.٤٣*	٠.٧٠*	القابلية على التغيير
٠.٧٠**	٠.٥٨*	٠.٦٧*	٠.٦٢**	روح المجازفة
٠.٢٥	٠.٦٩*	٠.٥٣*	٠.٨٣**	سعة الاتصالات
٠.٥١*	٠.٣٩*	٠.٦٥*	٠.٧٣**	تشجيع الابداع

\*\* معنوي عند ٠.٠١

معنوي عند ٠.٠٥

نستنتج من الجدول اعلاه الآتي :

- وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين حل المشاكل واتخاذ القرارات وكل من الانحرافات الجنائية و الانحرافات السلوكية حيث كانت هذه العلاقة متوسطة القوة بالنسبة للانحرافات الجنائية (٠.٥٧) وقوية بالنسبة للانحرافات السلوكية اذ سجلت معامل ارتباط بمقدار (٠.٦٤)
- وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين القابلية على التغيير وكل من الانحرافات ( السلوكية ، التنظيمية ، الجنائية ) حيث كانت هذه العلاقة متوسطة بالنسبة للانحرافات السلوكية اذ بلغت (٠.٤٣) في حين كانت علاقة ارتباط قوية لكل من الانحرافات التنظيمية و الانحرافات الجنائية فقد كان معامل الارتباط على التوالي (٠.٧٩, ٠.٧٠)



- ٣- وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين القابلية على التغيير والانحرافات المالية وقد جاءت هذه العلاقة متوسطة القوة بمعامل ارتباط بلغ (٠.٥١)
- ٤- وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين روح المجازفة وكل من الانحرافات المالية والانحرافات السلوكية ، وقد كانت هذه العلاقات متوسطة القوة بالنسبة للانحرافات المالية اذ سجلت (٠.٥٨)
- ٥- وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين روح المجازفة وكل من الانحرافات التنظيمية والانحرافات الجنائية وقد تمثلت بعلاقات ارتباط قوية سجلت على التوالي (٠.٦٢) و (٠.٧٠)
- ٦- وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين سعة الاتصالات وكل من الانحرافات السلوكية والانحرافات المالية حيث كانت علاقة ارتباط متوسطة القوة بالنسبة للانحرافات السلوكية اذ بلغت (٠.٥٣) في حين كانت علاقة ارتباط قوية بالنسبة للانحرافات المالية مسجلة بذلك (٠.٩٦) .
- ٧- وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين سعة الاتصالات والانحرافات المالية وقد جاءت هذه العلاقة قوية جداً اذ سجلت معامل ارتباط (٠.٨٣)
- ٨- وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين تشجيع الابداع وكل من الانحرافات المالية ، الانحرافات الجنائية ، الانحرافات السلوكية ، حيث جاءت كعلاقة ارتباط ضعيفة بالنسبة للانحرافات المالية (٠.٣٩) ، متوسطة القوة بالنسبة للانحرافات الجنائية فقد سجلت معامل ارتباط (٠.٥١) في حين كانت علاقة قوية ممثلة بمعامل ارتباط بلغ (٠.٦٥) بالنسبة للانحرافات السلوكية
- ٩- وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين تشجيع الابداع والانحرافات التنظيمية اذ جاءت هذه العلاقة قوية بمعامل ارتباط سجل (٠.٧٣) .

#### رابعاً : اثر عملية الابداع الاستراتيجي في الحد من ظاهرة الفساد الاداري

لغرض اختبار صحة الفرضية الرابعة التي بنيت على اساس تأثير القيادة الابداعية في الحد من ظاهرة الفساد الاداري من عدم صحتها عملنا على تطبيق اسلوب Mann-Whitney المعتمد في الدراسة الحالية والموضحة نتائجه في الجدول رقم (١١) .

الجدول رقم (١١) نتائج تحليل Mann-Whitney تأثير عملية الابداع الاستراتيجي في الحد من ظاهرة الفساد الاداري

N= ٢٥

أقيام اختبار Mann-Whitney					الفساد الاداري
الفساد الاداري (اجمالي)	الانحرافات الجنائية	الانحرافات المالية	الانحرافات السلوكية	الانحرافات التنظيمية	
٢٦٢.٣*	١١٢.٧**	٢١٤.٣*	٢٣١.٦*	٢٥٩.١*	مجالات عملية الابداع الاستراتيجي
					حل المشاكل واتخاذ القرارات
٢٨٣.١**	٢٢٩.٧	٢٥٢.٣*	٢٠٤.٨*	٢٩٣.٧*	القابلية على التغيير
٢٥١.٦**	٢٨٥.٧*	٢٧٤.٥	٢٥٦.٧**	٢٤٤.٥*	روح المجازفة
٢٨١.٥*	٢٣٩.٥**	٢٤٧.٩*	٢٩٠.١*	٢٦٦.٨*	سعة الاتصالات
٢٢٨.٦*	٢١٩.٨*	٢٦٤.٨*	١٥٥.٨*	٢٧٧.٣*	تشجيع الابداع

\* مغنوي عند ٠.٠٥

\*\* مغنوي عند ٠.٠١

من خلال الجدول اعلاه نستطيع التوصل للآتي :-

١. تؤثر عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات في مظاهر الفساد الاداري وقد جاء التأثير في حدوده العليا بالنسبة لمظاهر الفساد الاداري.
٢. تؤثر القابلية على التغيير في مظاهر الفساد الاداري باستثناء الانحرافات الجنائية وقد جاء التأثير في حدوده العليا بالنسبة لمظاهر الفساد الادارية.
٣. تؤثر روح المجازفة في مظاهر الفساد الاداري باستثناء الانحرافات المالية وقد جاء التأثير في حدوده العليا بالنسبة لمظاهر الفساد الاداري.
٤. تؤثر سعة الاتصالات في مظاهر الفساد الاداري وقد جاء التأثير في حدوده العليا بالنسبة لمظاهر الفساد الاداري.
٥. تؤثر عملية تشجيع الابداع في مظاهر الفساد الاداري وقد جاء التأثير ايضاً في حدوده العليا بالنسبة لمظاهر الفساد الإداري.

## خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

١. العمل المستمر لادارة الشركة على تشجيع الافراد المبدعين ذوي القدرة على تشخيص اسباب المشاكل التي تعترض عملهم ، وحلها من خلال الافكار التي يقدموها ، فضلاً عن ايمانها بأن التخصص في اداء العمل مرهون بطبيعة التحديات التي تواجهها والفرص المتاحة امامها
٢. دعم ادارة الشركة للعمل الجماعي القائم على اساس المحاوره وتبادل الافكار من اجل تطوير المنتجات لتصل الى المستوى الذي يمكنها من مواجهة المنافسين
٣. امتلاك الشركة لنظام اتصالات قادر على تلبية متطلبات العمل الى جانب امتلاكها بنك المعلومات او قاعدة بيانات يمكن استخدامها من قبل العاملين في اي وقت
٤. توجه الشركة الواضح نحو توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الابداع واخراج الطاقات الكامنة لدى الافراد العاملين فضلاً عن قيامها بالثناء على الموظفين المتميزين .
٥. ميل ادارة الشركة نحو تصميم العمليات بالشكل الذي يمكنها من التعرف على مستويات رضا الزبائن في جودة المنتجات التي تقدمها ، كما انها تتجه نحو توثيق جميع اجراءات العمل وتقوم بتحسينها بشكل مستمر
٦. امتلاك الشركة لمورد بشري كفوء يمكنوا من تحقيق اهدافها المخططة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ، كما انها تعمل باستمرار على اشاعة القيم التي تشجع على التمييز وتدعم جميع الوسائل التي من شأنها ان تجعل تفكير منتسبي الشركة منفتح على الخارج
٧. تقيد ادارة الشركة بالعمل وفق القواعد والاحكام المالية المنصوص عليها بالقانون وحرصها على عدم الاسراف في المال العام فضلاً من انها تستند الى المواد التشريعية والادارية في عملية اتخاذ القرارات ، كما انها لا تسمح بالاجتهاد والتأويل وتضع الاطر القانونية المناسبة التي تحدد الصلاحيات لجميع العاملين في الشركة

٨. أكدت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة واثربين كل من مجالات عملية الابداع الاستراتيجي ومظاهر الفساد الاداري ، مؤشراً بذلك الى ضرورة توجه القيادات الادارية نحو الابداع من اجل تحقيق التمييز في جميع مجالات العمل والوقوف بوجه المنافسة الشديدة فضلاً عن قدرة الادارة التي تتبنى الابداع على تقليل او القضاء على جميع مظاهر الفساد الاداري التي قد تظهر اثناء العمل والتي اذ ما عولجت ووضعت لها الحلول المناسبة فأنها تعمل على تحطيم البنى التحتية لجميع المنظمات والرجوع بها الى الوراء .

## ثانياً : التوصيات

١. اعطاء الافراد العاملين مجال اوسع للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومناقشة التغييرات مع الادارة والعمل على اتاحة الفرصة للجميع من اجل التطوير والتحسين ، كذلك تشجيع اسلوب اللامركزية في العمل لما له من دور كبير في الحد من الانحرافات التي قد تظهر اثناء العمل الاداري .
٢. وضع برامج تدريبية للأفراد العاملين في مجال الاتصالات وتوثيق المعلومات من اجل اكسابهم المهارات داخل وخارج الشركة من خلال وضع استراتيجية واضحة بهذا الخصوص .
٣. العمل على اعادة تصميم العمليات داخل الشركة من فترة لأخرى وامتلاك التقنيات المتطورة اللازمة لتحقيق التميز في ميدان المنافسة مع الشركات العاملة في نفس المجال .
٤. وضع معايير واضحة ودقيقة وممكنة القياس لأداء العمل والترقيات والمكافآت من اجل الارتقاء بالعمل الاداري وصولاً الى مستوى التميز .
٥. توعية الافراد العاملين بشكل مستمر على ضرورة احترام وقت العمل وانجاز الاعمال الموكلة اليهم بأوقاتها المحددة بالإضافة الى توضيح مخاطر الانحرافات والسلوكيات الغير مقبولة اثناء العمل الاداري داخل وخارج الشركة .
٦. التأكيد على مراعاة الجوانب الانسانية في التعامل مع المستفيدين وعدم السماح باستغلال الافراد العاملين داخل الشركة بأمر شخصية لا تتعلق بالعمل الاداري .
٧. وضع قواعد واحكام مالية خاصة للشركة تتفق والامكانات المتاحة لها من اجل ضبط الانحرافات التي قد تحدث في هذا المجال ومعالجتها في الوقت المناسب .

## المصادر:

- ١- Schlegelmilch Bodo B., Diama Ntopoulos & Kreuz Peter, (٢٠٠٣), "Strategic Innovation: The Construct it's Drivers and it's Strategic Outcomes", Journal of strategic management, June, ٢٠٠٣, PP. ١١٧- ١٣٢.
- ٢- Covindarajan Vijay & Trimble Chris,(٢٠٠٤), "Strategic Innovation and the Science of Learning"MIT,Sloan Management Review, ٢٠٠٤,PP. ٦٧-٧٥
- ٣ Anderson Jamie & Markides Constantions, (٢٠٠٤), "t-Innovation: using Information and Communication Technology to Achieve Strategic Innovation", International Journal of Innovation and Technology Management, Autumn ٢٠٠٤, London Business School, PP. ١- ١٥.

٤- Marcus, A." Policy Uncertainty & Technological Innovation " *Academy of Management Review* , ٦(٢) ١٩٩٦, PP. ٣٥- ٣٨

٥- Anderson Jamie & Markides Costas, (٢٠٠٦), "Creativity is not Enough ICT Enable Strategic Innovation", *European Journal of Innovation Management*, No. ٩, Issu. ٢, PP. ١٢٩- ١٤٨

٦- *the Journal of Business*, ١٤٠(٤). ١٩٩٨. Daft.R." Organization theory & design " New york : West Publishing . ٢٠٠٠, PP. ١٠٠- ١٠٥.

٧- Luthans, F."Organizational Behavior ". New york. McGraw- Hill Book Co. ٢٠٠٠, PP. ٢٥- ٣٥.

٨- Silverstein, David ,Neil De Carlo & Michael Slocum." In Sourcing innovation : how to transform business as usual into business as exceptional " Longmont ,Co:Bradthrough performance press . ٢٠٠٥, pp. ١٠٢- ١٠٨.

٩- Schermerhorn, Jr. John R. Hunt, James G.& Osborn, Richard N., (٢٠٠٠), PP. ١٢٢- ١٣٢, "Organizational Behavior", John Wiley & Sons, New York.

١٠- Kodama Mitsuru, (٢٠٠٨), "Strategic Innovation at Large Companies Through Strategic Community Management – An NTT Multimedia Revolution Case Study", *European Journal of Innovation Management*, Vol. ٢, No. ٣, P. ٩٥- ١٠٨.

١١- Koivisto Tapio, (٢٠٠٥), "Developing Strategic Innovation Capacity of Enterprises, Theoretical and methodological Outlines of Intervention", VTT Technical Research Central of Finland, ٢٠٠٥, PP ١- ١٢٠.

١٢- GovindaraJan ViJay & Trimble chris, (٢٠٠٤), "Strategic Innovation and the science of learning", *MIT Sloan Management review*, winter, ٢٠٠٤, PP. ٦٧- ٧٥.

١٣- Anderson Jamie & Markides Coastas, (٢٠٠٦), "Strategic Innovation at the Base of The Economic Pyramid", *European School of Management and Technology*, ٢٠٠٦, PP. ١- ١٨.

١٤- DreJer Anders, (٢٠٠٨), "Strategic Innovation: a New Perspective on Strategic Management", *Handbook of Business Strategy*, Emerald Group Publishing Limited, ISSN ٠٨٩٤- ٤٣١٨, PP. ١٤٣- ١٤٧.

١٥- Marion Debruyne & Marie schoovaerts, (٢٠٠٦), "Innovation Outside the Lab: Strategic Innovation As the Alternative", [www.JiJbentfyandersfuture.be/view/nl/١٤٧١٥٣٠innovation+outsid+the+lab.html](http://www.JiJbentfyandersfuture.be/view/nl/١٤٧١٥٣٠innovation+outsid+the+lab.html)

١٦- طعمانه ، اثر وحدات التطوير الاداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الاردن " مجلة دراسات الجامعة الاردنية المجلد (٢٣) ، العدد ، (٢) ١٩٩٦ ، ص ١١٠ .

١٧- الطراونة محمد " اثر العوامل الداخلية الادارية والفنية على اداء الشركات المساهمة العامة – دراسة تحليلية " الجامعة الاردنية المجلد (٢٣) ، العدد (٢) ١٩٩٦ ، ص ١٩٧ .

- ١٨- Kplan, Soren & Winby Stu, (٢٠٠٧), "*Organizational Models for Innovation Organizational Design that Support Strategic Innovation and Growth*", [www.innovation-point.com](http://www.innovation-point.com)
- ١٩- Louis Boone & Kurte D.L., (١٩٩٥), PP.٢٥٠-٢٥٣, "*Contemporary Marketing the Dryden Press*", Harcourt Brace College Publishers. Fort Worth.
- ٢٠ – Ettore. J. and Okeefe. R. " Innovative attitudes, value and intention in organization " *Journal of management studies* , ١٩( ٢) , ١٩٨٢, PP.٢٣٠-٢٤٠.
- ٢١- عباس ، سهيلة " علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية لنموذج مقترح " و *مجلة الاداري ، المجلد (٩٧) ٢٠٠٤ ، ص ٢١٠-٢١١ .*
- ٢٢- الكبيسي ، عامر ، الفساد الاداري ، رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة ، *المجلة العربية للإدارة ، المجلد (٢٠) العدد (١) لسنة ٢٠٠٠ ، ص ٢٦٣ .*
- ٢٣- الفضيل ، محمد عبد " الفساد وتداعياته في الوطن العربي " *مجلة المستقبل العربي العدد ٢٤٣ ، ١٩٩٩ ، ص ٢٠٥-٢٠٧ .*
- ٢٤- Treisman, Daniel , " The causes of corruption : A gross – national study" *Journal of public economics*, NO. ٧٦, ٢٠٠٠ , PP. ٢٥٠.
- ٢٥- Moody George " The good business guide corruption in the in the third world " , *Development Washington : Transparency International* , ١٩٩٤, PP. ٢٠٠-٢١٥.
- ٢٦- انطوان ، مسره ، " دور مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد " *مجلة المستقبل العربي ، العدد (٣١٠) ديسمبر ٢٠٠٤ ، ص ٢٢٢-٢٢٨ .*

