

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية الآداب و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري

دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بن بوالعيد- البليدة-

من طرف

نصرالدين بن عودة

أمام اللجنة المشكلة من

- | | | |
|--------------|-------------------------------------|----------------|
| رئيسا | أستاذ التعليم العالي، جامعة البليدة | - جمال معتوق |
| مشرفا و مقرا | أستاذ محاضر، جامعة البليدة | - الفضيل رتيمي |
| عضوا مناقشا | أستاذ محاضر ، جامعة البليدة | - محمود شرقي |
| عضوا مناقشا | أستاذ محاضر ، جامعة البليدة | - سليم العايب |

البليدة ، جوان 2010

شكر

الحمد و الشكر لله سبحانه و تعالى على أن منى علينا بالصحة و العافية ، ويسعدني و يشرفني أن:
أتوجه بالشكر الجزيل و العرفان و التقدير و الامتنان العظيم لأستاذي الفاضل الدكتور الفضيل
رتيمي الذي أشرف علي مرشدا و موجهها ومعلما ، و الذي كان لأرائه السديدة و توجيهاته القيمة و
مجهوداته الوفيرة أكبر الأثر في انجاز هذه المذكرة .

كما أتوجه بالشكر و التقدير إلى الأستاذ الدكتور جمال معتوق وكافة أساتذة قسم علم الاجتماع الذين
لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم واقتراحاتهم ونصائحهم القيمة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة والذين وافقوا على مناقشة وتقييم هذه
المذكرة ، كما لا ننسى مسؤولي مؤسسة سونلغاز بن بوالعيد البليدة و على الخصوص مدير المالية و
المحاسبة زيدان سليم .

كما أتقدم بالشكر لجميع الزملاء و الأصدقاء (طلبة و موظفين) جامعة سعد دحلب البليدة .

نصر الدين بن عودة

ملخص

إن الثقافة التنظيمية تسهم بدرجات متباينة في رفع أداء المنظمات و العاملين على حد سواء ، بشرط توافر الظروف والعوامل التي تدعم مبادئ المبادأة و المبادرة والإبداع كوسيلة فعالة في تحقيق أهداف المنظمات ومنحها القدرة التنافسية اللازمة للتطور والتغيير والتجديد ، ومن خلال دورها في جلب مناخ تنظيمي متميز يسهم في دعم فعالية الأداء ، وتسعى لتطوير وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة و تؤثر في سلوكيات العاملين .

وإن الإبداع الإداري ظاهرة مختلفة نسبيا عن الإبداع العام أو الاختراع التقني و الفني الذي ينشأ بمقدرة أفراد موهوبين و متفوقين ، و لذلك فهو مجهود جماعي يستند إلى سياسة عامة تقوم بها إدارة المؤسسة تهدف إلى إيجاد أفكار و اقتراحات كفيلة بتنمية إمكانات العاملين على حل المشاكل .

و القادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيهم من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم ، كما أنهم بحكم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيهم يحددون لهم أدوارهم وشكل سلوكياتهم وانجازهم للأعمال. فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشكلات و التصدي لها. و يشجعوهم على التنافس فيما بينهم حتى يدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة ، و مناقشتهم فيها ، و تطبيق الجيد من هذه الأفكار ، مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية. و حيث أن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة ، التي تساعد على ترجمة الإمكانيات الإبداعية إلى سلوك حقيقي ، و ذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة الإدارية التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع ، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية يمثل المهمة الأساسية للقيادة الإداريين.

و يشير المناخ التنظيمي إلى كافة الظروف و العناصر السائدة داخل المنظمة التي تحيط بالعامل أثناء عمله و تشكل اتجاهاته نحو عمله و نحو المنظمة نفسها ، و تتضح آثاره سلبية كانت أم ايجابية في

أداء العاملين وروحهم المعنوية و العلاقات التي تسود بينهم و بين الرؤساء و الزملاء . وان غالبية المنظمات المعاصرة تعمل في ظل بيئة أكثر ديناميكية و تتسم بالتغير ، بما يؤدي إلى ضرورة أن يكون المناخ التنظيمي أكثر انفتاحا و مرونة.و عليه فالمناخ التنظيمي إما يكون محفزا على الإبداع و مدعما للسلوك الوظيفي الايجابي مما يدفعهم لبذل أقصى جهد ، و إما أن يكون مقيدا يضعف دافعيتهم للعمل و يقلل مساهمتهم.

و من العوامل المهمة التي تساعد في التغلب على كثير من المشكلات المرتبطة بالمنظمة هو شعور العامل بانتمائه وولائه للمنظمة التي يعمل بها . هذا الشعور يجعله يتصرف بمسؤولية و بدافع مصلحة المنظمة التي تتوقف عليها مصلحته هو أيضا حيث تعتبر المنظمة مصدر رزقه الأساسي . هذا الإحساس سيثبته بقيمة الوقت الذي يقضيه في المنظمة ، كما أن ذلك سيكون حافزا له على ابتكار أساليب جديدة و طرق مختلفة في أداء المهام و الواجبات المكلف بها .وبما أن العلاقة بين المنظمة و العاملين فيها علاقة أخذ و عطاء ، فلا بد من البذل المتبادل بين الطرفين فحينما تقدم المنظمة الولاء للعاملين بها من خلال الراتب المناسب و الوظيفة المناسبة و الحوافز الايجابية و برامج الرعاية للعاملين و لأسرهم ، لا بد أن يقدم العاملين الولاء للمنظمة من خلال الإخلاص في العمل و الوقوف بجانب المنظمة في السراء و الضراء ، و الافتخار بالانتماء إليها .

الفهرس

	شكر
	ملخص
	الفهرس
الصفحة	قائمة الجداول و الأشكال
13	مقدمة
14	1 الإطار المنهجي للدراسة
14	1.1 أسباب اختيار الموضوع
14	2.1 أهمية و أهداف الدراسة
16	3.1 إشكالية الدراسة و فرضياتها
18	4.1 مفاهيم الدراسة
20	5.1 المقاربة السوسبيولوجية
22	6.1 الدراسات السابقة
31	7.1 صعوبات الدراسة
32	2 الثقافة التنظيمية
33	1.2 ماهية الثقافة التنظيمية
33	1.1.2 التطور التاريخي
34	2.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية
35	3.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية
36	2.2 خصائص ومميزات ووظائف الثقافة التنظيمية
36	1.2.2 خصائص الثقافة التنظيمية
38	2.2.2 مميزات الثقافة التنظيمية
38	3.2.2 وظائف الثقافة التنظيمية
39	3.2 مكونات و أنواع ونظريات الثقافة التنظيمية
39	1.3.2 مكونات الثقافة التنظيمية
41	2.3.2 أنواع الثقافة التنظيمية
43	3.3.2 نظريات الثقافة التنظيمية

46	4.2 إدارة الثقافة التنظيمية
46	1.4.2 بناء وتكوين الثقافة التنظيمية
48	2.4.2 المحافظة على الثقافة التنظيمية
48	3.4.2 تغيير الثقافة التنظيمية
50	5.2 مراحل ونماذج الثقافة التنظيمية
50	1.5.2 مراحل تطور الثقافة التنظيمية:
50	2.5.2 نماذج الثقافة التنظيمية
51	6.2 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظمة والعاملين
52	1.6.2 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظمة
52	2.6.2 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة
53	3.6.2 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك وأداء العاملين
54	خلاصة الفصل
55	3 الإبداع الإداري وأساليب تطويره
56	1.3 ماهية الإبداع الإداري
56	1.1.3 مفهوم الإبداع الإداري
57	2.1.3 أهمية الإبداع الإداري والعوامل المتكونة له
60	3.1.3 خصائص الإبداع وملامح الإداري المبدع
61	2.3 مقاييس وعناصر ونظريات الإبداع الإداري
61	1.2.3 مقاييس الإبداع الإداري
62	2.2.3 عناصر الإبداع في المنظمات الرائدة
63	3.2.3 نظريات الإبداع الإداري
64	3.3 مراحل وأنواع ومستويات الإبداع الإداري
64	1.3.3 مراحل الإبداع
66	2.3.3 أنواع الإبداع:
86	3.3.3 مستويات الإبداع في المنظمة
69	4.3 العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع الإداري
69	1.4.3 مقومات الإبداع الإداري
70	2.4.3 العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري
73	3.4.3 العوامل المحفزة والمعيقة للإبداع الإداري

75	5.3 آليات تطوير الإبداع الإداري
75	1. 5.3 أساليب توليد الأفكار الإبداعية
76	2.5.3 إستراتيجية دعم الإبداع الإداري
78	خلاصة الفصل
79	4 القيادة الإدارية ودورها في تشكيل الثقافة الإبداعية
80	1.4 ماهية القيادة الإدارية
80	1.1.4 مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها
83	2.1.4 أهمية القيادة الإدارية
84	3.1.4 خصائص القيادة
85	2.4 مقومات ووظائف ومصادر قوة القيادة الإدارية
85	1.2.4 مقومات القيادة الإدارية
86	2.2.4 مهام وأدوار القائد الإداري
87	3.2.4 مصادر قوة القيادة
87	3.4 أنواع و أنماط و نظريات القيادة الإدارية
88	1.3.4 أنواع القيادة
88	2.3.4 أنماط القيادة الإدارية
89	3.3.4 نظريات القيادة
94	4.4 دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري
94	1.4.4 المهارات السلوكية و الإدارية اللازمة لنجاح القيادة
97	2.4.4 القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري
99	خلاصة الفصل
100	5 الخصائص الثقافية للمناخ التنظيمي
100	1.5 ماهية المناخ التنظيمي
101	1.1.5 مفهوم المناخ التنظيمي
102	2.1.5 مداخل المناخ التنظيمي
104	3.1.5 أهمية المناخ التنظيمي
105	2.5 خصائص و قياس و دور المناخ التنظيمي
105	1.2.5 خصائص المناخ التنظيمي
106	2.2.5 قياس المناخ التنظيمي

107	3.2.5 دور المناخ التنظيمي
107	3.5 مستويات و أبعاد و عناصر المناخ التنظيمي.
107	1.3.5 مستويات المناخ التنظيمي.
108	2.3.5 أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي
109	3.3.5 عناصر المناخ التنظيمي
110	4.5 أنواع وأنماط ونماذج المناخ التنظيمي.
110	1.4.5 أنواع المناخ التنظيمي.
111	2.4.5 أنماط المناخ التنظيمي.
112	3.4.5 نماذج المناخ التنظيمي.
114	5.5 فاعلية المناخ التنظيمي
114	1.5.5 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
114	2.5.5 مدعمات ومعوقات المناخ التنظيمي.
117	3.5.5 تحسين وتهيئة المناخ التنظيمي الفعال.
118	خلاصة الفصل.
119	6 ثقافة الولاء التنظيمي.
120	1.6 ماهية الولاء التنظيمي.
120	1.1.6 مفهوم الولاء التنظيمي.
121	2.1.6 بداية الاهتمام بالولاء التنظيمي.
122	3.1.6 أهمية الولاء التنظيمي
123	2.6 أنواع و مراحل تطور الولاء التنظيمي و النماذج المفسرة له
123	1.2.6 أنواع الولاءات.
124	2.2.6 مراحل تطور الولاء التنظيمي
126	3.2.6 النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
127	3.6 مؤشرات ووسائل قياس الولاء التنظيمي و علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى
127	1. 3.6 مؤشرات الولاء.
128	2.3.6 وسائل قياس الولاء التنظيمي
129	3.3.6 العلاقة بين الولاء التنظيمي و المتغيرات الأخرى
129	4.6 العوامل والأساليب المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي
129	1.4.6 العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.

132 2.4.6 أساليب بناء و تدعيم الولاء التنظيمي
133 3.4.6 أثار الولاء التنظيمي
134 خلاصة الفصل
135 7 الجانب الميداني للدراسة
135 1.7 المناهج و التقنيات المستعملة في الدراسة
139 2.7 أدوات عرض و تحليل البيانات
179 3.7 تحديد عينة الدراسة
141 4.7 مجالات الدراسة
143 5.7 تحليل جداول البيانات العامة
146 6.7 تحليل بيانات جداول الفرضية الأولى و الاستنتاج الجزئي
170 7.7 تحليل بيانات جداول الفرضية الثانية و الاستنتاج الجزئي
190 8.7 تحليل بيانات جداول الفرضية الثالثة و الاستنتاج الجزئي
207 9.7 عرض وتحليل المقابلات و الاستنتاج الجزئي
222 10.7 الاستنتاج العام
234 الخاتمة
237 قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
140	عدد طبقات مجتمع البحث	01
140	طريقة المعاينة	02
143	توزيع المبحوثين حسب الجنس	03
143	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
144	توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في العمل بالمؤسسة	05
145	توزيع المبحوثين حسب السن	06
144	قدرة القائد على تعليم مرؤوسيه لتطوير قدراتهم الإبداعية	07
147	أهمية الدور القيادي في بناء و إعداد فريق العمل	08
148	الأسس التي تعتمدها القيادة الإدارية في تقديمها للحوافز	09
150	تشجيع القيادة الإدارية على المبادرة وعلاقتها بالتسامح مع الأخطاء	10
151	اهتمامات القيادة الإدارية في العمل	11
152	رد فعل القيادة الإدارية من مساهمات المرؤوسين و تأثيره على سير العمل	12
153	أسلوب الرقابة المطبق على المرؤوسين وانعكاسه على أدائهم	13
154	علاقة السلوك القيادي بالقدرات الإبداعية لدى المرؤوسين	14
156	طرق التعبير عن الانشغالات مع المسؤول و أثر ذلك في سير العمل	15
157	استشارة القائد الإداري للمرؤوسين في المسائل المتعلقة بتسيير العمل في المؤسسة	16
158	الأسس التي تعتمدها القيادة الإدارية في تقييمها لأداء المرؤوسين وعلاقتها برضاهم	17
159	نوع العلاقة التي تربط المرؤوسين برئيسهم الإداري	18
160	تمييز القيادة الإدارية في المعاملة بين المرؤوسين و تأثيرها على سير العمل	19
161	لجوء القائد بتفويض المرؤوسين ببعض الصلاحيات والتكليف بالمهام والأعمال	20
162	تقييم مدى اعتبار المرؤوسين قادتهم كقدوة	21
164	الأساليب التي يستعملها الرئيس لتطوير الإبداع في المؤسسة	22
166	أراء المرؤوسين حول الصفات الضرورية للمسؤول لتطوير القدرات الإبداعية	23
170	أسلوب القيادة الإدارية في تسيير العمل	24

171	25	ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتطوير وتنمية الإبداع
172	26	أساليب العمل المفضلة لدى إدارة المؤسسة في تعاملها مع المرؤوسين
174	27	محتوى وطبيعة العمل وعلاقته بممارسة الأفكار الجديدة في تنفيذ المهام
175	28	تقييم المرؤوسين لظروف العمل المادية و الخدماتية في المؤسسة
177	29	طريقة التحاق المرؤوسين بالمؤسسة
178	30	مساهمة التكوين في تحسين أداء العمل و تطوير القدرات و المهارات
179	31	مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات
181	32	تقييم المرؤوسين للاتصال داخل المؤسسة
182	33	الاقدمية وعلاقتها بحصول المرؤوسين على الترقية
184	34	الأسس التي يعتمد عليها المرؤوس في اختيار جماعة العمل
185	35	أراء المرؤوسين لنوع التغيير المناسب لتوفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع الإداري
190	36	العوامل التي تجذب المرؤوسين للارتباط بالمؤسسة
191	37	إدراك المرؤوسين الدعم التنظيمي الذي تقدمه الإدارة من خلال معاملاتها
192	38	دوافع انضباط المرؤوسين في العمل
194	39	أراء المرؤوسين لمعنى إتقان العمل في المؤسسة
195	40	تصرفات المرؤوسين عندما تطلب منهم خدمة خارج أوقات العمل الرسمية
196	41	رغبة المرؤوسين في تغيير منصب العمل في مؤسسة أخرى
198	42	تقييم المرؤوسين لطبيعة العلاقة مع زملائهم في العمل
199	43	نظرة المرؤوسين للمؤسسة
201	44	العامل الضروري الذي يزيد من رفع الروح المعنوية للمرؤوسين و تنمية قدراتهم
202	45	حرص الإدارة على توفير الجو المناسب من العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتأثيرها على سير العمل
203	46	اقتراحات المرؤوسين للإدارة لتنمية ولاء هم للمؤسسة

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم	عنوان الأشكال
36	01	خصائص ثقافة المنظمة
37	02	الخصائص الثقافية للمنظمة المبدعة
39	03	وظائف ثقافة المنظمة
40	04	مكونات الثقافة التنظيمية
42	05	أنواع الثقافة التنظيمية
46	06	بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
47	07	أسباب نشأة ثقافة المنظمة
48	08	كيف تتشكل الثقافة التنظيمية
62	09	عناصر الإبداع
65	10	مراحل الإبداع
92	11	نموذج القيادة التفاعلية
93	12	نموذج القيادة التبادلية
102	13	المدخل الإدراكي للمناخ التنظيمي
103	14	المدخل التفاعلي للمناخ التنظيمي
103	15	المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي
109	16	العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي
124	17	مراحل تطور الولاء التنظيمي
125	18	مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودى وبورتر
127	19	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز
130	20	العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

مقدمة

إن الإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة و التي من خلالها تستطيع النجاح، و من أهم سبل نجاح أي منظمة و جود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، و لكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها و جب وجود اتفاق بين أهدافها و قيم و ثقافة هؤلاء الأفراد و إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات و القدرات الإبداعية، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الأفراد، و يمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة و مؤسسيها، سياسة فلسفة الإدارة العليا، إضافة إلى طريقة التوظيف و الترقية و الدوافع و التي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية.

وبما أن ثقافة المنظمة تحدد سلوكيات الأفراد وأنماط تصرفاتهم وولائهم، فإنها توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، ولذلك فإن ضعف ثقافة المنظمة ينعكس سلباً على أداء أنشطتها. وينبغي لثقافة المنظمة توفير مناخ ملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع الإداري لتمكين العاملين على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

و على هذا فإن دراستنا هذه تحاول معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري داخل المنظمة، و لمعالجة هذا الموضوع ارتأينا تقسيمه إلى بابين:

الباب الأول: الذي يشمل الجانب المنهجي و الجانب النظري و المقسم إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: الذي يحتوي على الجانب المنهجي للدراسة و الذي يضم بدوره أسباب اختيار الموضوع و أهداف الدراسة و كذا الصعوبات ، إضافة إلى الإشكالية و الفرضيات، تحديد المفاهيم و المقاربة السوسولوجية و الدراسات السابقة.

أما الجانب النظري فقسمناه إلى عدة فصول:

تطرقنا في الفصل الثاني إلى ماهية الثقافة التنظيمية ، خصائصها ،مميزاتها و وظائفها ، مكوناتها ،أنواعها و نظرياتها، إدارتها، مراحلها ونماذجها، علاقتها بالمنظمة و العاملين .

و عالجتنا في الفصل الثالث الإبداع الإداري و أساليب تطويره، ماهيته ، مقاييسه و نظرياته ،مراحله،أنواعه ومستوياته، العوامل المساعدة في تحقيقه و آليات تطويره.

بينما تناولنا في الفصل الرابع القيادة الإدارية و دورها في تطوير الإبداع الإداري، مقومات، مهام و مصادر قوة القيادة، أنواع، أنماط و نظريات تفسير القيادة الإدارية ، تحليل المهارات الإدارية و السمات السلوكية للقيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

و تعرفنا في الفصل الخامس إلى المناخ التنظيمي، ماهيته، خصائصه ومقياسه، العوامل المؤثرة فيه ، أبعاده وعناصره، أنواعه وأنماطه، نماذجه، معوقاته ، تحسين وتهيئة المناخ التنظيمي. و خصصنا في الفصل السادس إلى الولاء التنظيمي ، مفهومه ومراحل تطوره، أسباب الاهتمام بالولاء التنظيمي و مبادئه، العوامل المساعدة و المؤثرة في تنميته، قياس الولاء و النتائج المترتبة على زيادته.

أما الباب الثاني فهو الجانب الميداني للدراسة:

عالجنا في الفصل السابع أفراد العينة و كيفية تصنيفها و التقنيات و المناهج المستعملة للدراسة، ثم تناولنا عرض و تحليل معطيات و نتائج الدراسة، و قسمناه إلى أربع محاور:

المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى المهارات الإدارية و السلوكية للقيادة الإدارية دور في تشكيل و تطوير الإبداع الإداري و استنتاجها الجزئي.

ثم المحور الثاني متعلق بالفرضية الثانية، و هي المناخ التنظيمي الإيجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للإبداع الإداري و استنتاجها الجزئي.

ثم المحور الثالث المتعلق بالفرضية الثالثة بناء تدعيم و الولاء التنظيمي لدى العاملين يسهم في تطوير الإبداع الإداري و استنتاجها الجزئي.

أما المحور الرابع متعلق بتحليل المقابلات و استنتاجها الجزئي.

لنخلص في الأخير إلى استنتاج عام فيه نتائج الدراسة ثم الخاتمة و التوصيات.

الفصل 1

الإطار المنهجي للدراسة

1.1 أسباب اختيار الموضوع

- الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات، لمحاولة إعطاء طابع سوسيوولوجي، الذي لقي اهتمام في ميدان السلوك التنظيمي، و إدارة الأعمال.
- من خلال وضع لعدد من المؤسسات الجزائرية التي تعاني من مشاكل، تبين أن المشكل في ذلك هو تفشي العديد من السلوكيات و الممارسات اللامسؤولة والتي هي نتائج قيم ثقافية.
- من خلال الدراسات التي قام بها الباحثون حول عوامل نجاح أو فشل التغييرات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أشارت لأهمية الثقافة و ما تتضمنه من قيم وعادات و اتجاهات و سلوك، تبقى تهدد انتقال المؤسسات إلى اقتصاد السوق إن لم يوجه لها الاهتمام.
- قلة الدراسات التي تربط الإبداع الإداري بثقافة المنظمة خاصة دراسات علم الاجتماع .

2.1 أهمية و أهداف الدراسة

- معرفة خصائص ثقافة المنظمة من خلال ممارستها لنشاطاتها يتعلم العمال منها السلوكيات المقبولة و كيف ينبغي أن تنجز و الذي يكون لديهم قناعات حول ما إذا كان الإبداع و الإتقان و التجديد يشكل جزءا من عملياتها أم لا؟
- توجيه تفكير المسؤولين نحو البعد الثقافي للمنظمة خصوصا عند اتخاذ قراراتهم بإجراء تغييرات و تطويرات نحو الإبداع.
- محاولة مساعدة المؤسسة محل الدراسة على زرع ثقافة إيجابية في أفرادها (إبداع ومبادرة مخاطرة و درجة المشاركة، الانتماء و الولاء، روح الفريق ، الانضباط و الالتزام بقواعد و أنظمة المنظمة...) تساهم في تحسين مستويات أدائها و تحقيق أهداف المنظمة.
- تهدف الكشف عن جوانب الإبداع الإداري في المؤسسة، و تحديد المعوقات البيئية والتنظيمية و الشخصية التي تحد منه، و لذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في تعديل الممارسات و السلوكيات التي تحد من فرص التجديد و الابتكار و الإبداع.

- معرفة كيف يمكن أن تكون الثقافة في المنظمة قوة دافعة لتحسين أداء العاملين وزيادة قدراتهم الإبداعية، و كيف يتم استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
- محاولة معرفة مميزات وخصائص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى تبنيتها لثقافة الإبداع ، ومدى مساهمتها في تفجير الطاقات الإبداعية.
- تهدف إلى إثراء المعرفة من الناحية النظرية من خلال ما كتب حول الإبداع ، و التعرف على واقع الإبداع في المؤسسة و تحليله من خلال الدراسة الميدانية .

4.1 إشكالية الدراسة و فرضياتها

العديد من الدراسات التي قام بها الباحثون حول عوامل نجاح أو فشل التغيرات التنظيمية في المنظمة الجزائرية أشارت لأهمية الثقافة التي ظلت حجر عثرة في وجه الفعالية أو نجاح أي مشروع للتغيير، و بهذا فإن الثقافة و ما تتضمنه من قيم و اتجاهات و عادات و سلوك و طرق تفكير تبقى تهدد انتقال المنظمات إلى اقتصاد السوق إن لم يوجه لها الاهتمام .

و من الدراسات التي تطرقت لتحليل عوامل فشل التجارب التنظيمية في المنظمة الجزائرية ، دراسة سعيد شيخي [1] ص ص 5-9 حول " العمال في مواجهة العمل " ويرجع الباحث السبب الرئيسي في فشل المنظمة الصناعية يتمثل في أن النظام الثقافي في البلاد لم يعمل على إنتاج وسائل فكرية جديدة تعمل على امتصاص الثقافة الصناعية مثلما عمل اليابان الذي جمع بين الشروط المادية للتصنيع و ثقافته الذاتية. أما دراسة أحمد هني [2] ص ص 21-91 في كتابه "الشيخ ورب العمل" فيرجعها إلى الجانب الثقافي وخاصة العقليات السائدة، و يرى أن العمال ليسوا متأخرين ثقافيا ولكن عندهم ثقافة على غرار ثقافة المصنع، وهذه الثقافة بإمكانها امتصاص ثقافة المصنع. كما أشار مصطفى عشوي [3] ص ص 278-279 على أن البايولوجيا التنظيمية التي تعرفها المنظمات الجزائرية ، تعكس غياب ثقافة تنظيمية تساهم في فهم أبعاد المشكلات التنظيمية و تسير التغير المناسب ، أي غياب ثقافة تنظيمية تجعل من السلوك التنظيمي للمنظمة سلوكا ديناميكيا. وفي دراسة حول السلوك الإداري والتغير داخل المؤسسة يؤكد كل من مصطفى شريف و وسيلة ثابت [4] ص 17 أن هناك عدة أسباب أدت إلى فشل الإصلاحات الاقتصادية ومنها الذهنيات القبلية والجهوية والمحسوبية في سياق العلاقات الرسمية للعمل، وأن سبب الفشل لا يعود إلى عدم مقدرة العامل الجزائري على رفع الإنتاج بقدر ما يرجع إلى النظام الثقافي . وتنتهي خلاصة هذه الدراسات إلى نتيجة حتمية هي أن معظم الأسباب التي أدت إلى فشل المنظمات العمومية في تسييرها تعود إلى عوامل ثقافية واجتماعية لم يأخذها المسؤولين بعين الاعتبار، فالمنظمة العمومية قد فشلت في إيجاد ثقافة تنظيمية تجمع بين

عمالها وتعمل على إيجاد إستراتيجية عمل تؤدي إلى رفع الإنتاج والمرودية و أيضا تضمن الاستقرار و الحماية و الاعتراف بالهوية العمالية.

ولهذا فان دخول الجزائر مرحلة اقتصاد السوق يفرض على المسيرين عدم ارتكاب نفس الأخطاء و ذلك من خلال حسن استغلال التركيبة النفسية والاجتماعية للفرد الجزائري عبر إستراتيجية محكمة ومنهجية تأخذ بعين الاعتبار قيم الأفراد والمنظمات، دون أن تغفل ثقافة المجتمع المحيطة .

إن الألفية الثالثة وما تتضمنه من تقدم علمي وتكنولوجي وتطور في كافة المجالات، وما تعيشه منظمة سونغاز من ظروف متغيرة ومعقدة ، نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية ، جعلت اللجوء إلى الإبداع أمرا حتما أمامها.ويظهر دور الإبداع إذا أدركنا التغيير والتطوير في فعالية المنظمة وأهدافها وعملياتها وأداء العاملين هو ما تسعى إليه أية منظمة كانت ، ويعتبر مطلبا رئيسيا و مؤشرا يستدل من خلاله على نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية من اجل النهوض بمستوى أداء ها بكفاءة و فعالية .

ويلعب القادة الدور الكبير في نشأة و تشكيل ثقافة تنظيمية و صياغة بنيتها و مناخها، فمن طريقة عملهم يشيعون القيم و المثل التي سيحتذي بها، و تضع المنظمة على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية كبيرة في تهيئة الظروف الايجابية للمناخ الإبداعي في المنظمة، لذلك ثقافة القائد الإداري تؤدي إلى فرض نمط ثقافي إما يساعد على تطوير الأداء و الإبداع، من خلال توفير المناخ الملائم الذي يساعد في الكشف على القدرات الإبداعية لدى العاملين معه، أو يسهم في الحد من القدرة على الإبداع من خلال إحباط المبدعين و عدم تشجيعهم، و فرض الجمود و الرتابة و التقيد بالأوامر و التعليمات و انجاز العمل بالطريقة الروتينية.

ويعتبر المناخ التنظيمي كانعكاس للبيئة الداخلية للمنظمة و التي تتكون من مجموعة من القوى الداخلية المتفاعلة التي تشكل الثقافة التنظيمية أهم مكوناتها و في ضوء مستجدات العولمة والتطور التقني الهائل، أصبح الهدف الأسمى من الثقافة التنظيمية توفير المناخ التنظيمي الملائم و المشجع على العمل الإبداعي، و تبني الأساليب الإبداعية في حل المشكلات المختلفة و عدم إتباع الأساليب التقليدية.

ويقع على عاتق الإدارة المسؤولة عن التنظيم بناء و تدعيم و تعزيز ثقافة الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال التنسيق بين طبيعة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين داخل الإدارة ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها ، و اهتمامها بالنواحي الإنسانية و الاجتماعية للعاملين ، و خلق جو يحفزهم على الأداء و الإبداع ، و يتوقف هذا الأخير وفعاليته على مدى قدرة القادة الإداريين على دعم التعاون و التفاعل الجماعي بين الأفراد.

ومن ثم تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :
ما دور و مكانة الثقافة التنظيمية في تطوير الإبداع الإداري ؟

يمكن ترجمة هذا الطرح من خلال التساؤلات التالية:

- ما دور القيادة الإدارية في تشكيل و تطوير الإبداع الإداري ؟
- هل تسهم الخصائص الثقافية لبيئة العمل في تطوير الإبداع الإداري ؟
- هل تسعى إدارة المنظمة في بناء و تدعيم ثقافة الولاء التنظيمي لتطوير الإبداع الإداري؟

و لمحاولة الإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات البحثية الآتية :

- المهارات الإدارية و السلوكية للقيادة الإدارية دور في تشكيل و تطوير الإبداع الإداري.
- المناخ التنظيمي الايجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للإبداع الإداري.
- بناء و تدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين يسهم في تطوير الإبداع الإداري.

5.1 مفاهيم الدراسة

5.1.1 الثقافة 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 و فلسفة المنظمة ، هذه الثقافة لها تأثير على سلوك و أداء و رضا الأفراد عن منظماتهم مما يدعم قيم الولاء و الانتماء و الإخلاص و منه تحقيق أداء تنظيمي متميز .

5.1.2 الإبداع الإداري

هو الأداء المتميز الذي ينتج عنه عمل ايجابي جديد ، وهو مجموعة من العمليات و الإجراءات و السلوكيات التي تقوم على تطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات و توليد الأفكار الجيدة و العمل بروح الفريق المتميز الجاد و إيجاد أشياء جديدة قد تكون فكرة أو أسلوب عمل جديد أو حل مميز لمشكلة ما ، يحقق فيها أهداف المنظمة .

3.5.1 مهارات القيادة الإدارية

1.3.5.1 القيادة الإدارية

هم إطارات المنظمة الذين يشغلون مناصب عليا ذات مسؤولية في المنظمة ، يعملون على تشكيل وتطوير النسق الثقافي للمنظمة ، وإشراك العمال في انجاز و أداء المهام و تنمية قدراتهم الإبداعية ، و تعزيز ثقافة مناخية إبداعية و العمل على إرساء العلاقات التفاعلية ، بطريقة تضمن التعاون والاحترام و الثقة المتبادلة، وتدعيم انتماء وولاء العمال لمنظمتهم .

2. 3.5.1 مهارات القيادة الإدارية

هي مجموع القدرات والمهارات التي يمارسها القائد الإداري للتأثير في سلوك العاملين، و تتطلب هذه القدرات مهارات ذاتية أو فنية وفكرية و علمية ، أو مهارات إدارية ، و إنسانية ، كل هذه القدرات تعمل على تطوير كفاءات العاملين وتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم الإبداعية لتحقيق أهداف المنظمة .

4.5.1 المناخ التنظيمي

يتكون من الخصائص الثقافية و التنظيمية التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة ، وهو مجموعة الإجراءات و الأساليب و القواعد التنظيمية التي تحدد كيفية سير العمل ، ونظم المكافآت و فرص الترقية، ونوع الاتصالات ، وطبيعة محتوى العمل، و الظروف المادية و الخدماتية ، والنشاط التكويني ، كل هذه العوامل الايجابية تؤثر على قيم العاملين واتجاهاتهم وأدائهم ، مما يتيح لهم تطوير قدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم الفكرية و الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة .

5.5.1 الولاء التنظيمي

هو وليد العلاقة التفاعلية بين الإدارة و العاملين و التعاون بين العاملين فيما بينهم داخل المنظمة ، وتلك الجهود المبذولة من طرف الإدارة لإرساء و تدعيم ثقافة الولاء التنظيمي ، وإرساء العلاقات الإنسانية و الاهتمام بالنواحي السلوكية والنفسية للعاملين ، وتمكنهم من إشباع حاجاتهم وبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد ، كل ذلك يساعد على رفع روحهم المعنوية وتحسين مستوى أدائهم وكفاءاتهم وولائهم.

6.1 المقاربة السوسولوجية

1.6.1 المقاربة النسقية

انطلاقاً من تصور تالكوت بارسونز T.parsons للنسق الاجتماعي الكلي و الأنساق الفرعية المكونة له التي يوجد بينها تساند و تبادل و تعاون من أجل خدمة النسق الكلي وأهدافه، يرى أن النسق الاجتماعي الكلي يتكون من أربعة أنساق فرعية و هي النسق البيولوجي العضوي يعمل على إشباع الحاجات الفيزيولوجية و لتحقيق ذلك يجب أن يقوم بعملية التكيف و التأقلم مع البيئة الخارجية للكيان، و نسق الشخصية يمثل البعد السيكولوجي للكيان العضوي يعمل على تحقيق أهداف و غايات معينة، أما النسق الاجتماعي يشمل على الفاعلين لهم مكانات متباينة وأدوار متبادلة بين الفاعلين الآخرين التي تربطهم به علاقة تفاعل و تبادل ووظائفه التكامل والانسجام، أما النسق الثقافي فهو نسق المعايير و القيم و الإيديولوجيات و المعارف و القوانين و غير ذلك من مكونات الثقافة وظيفته المحافظة على النمط و تحقيق التوازن و يوضع الوسائل اللازمة من أجل منع ومكافحة الانحرافات بواسطة الموجهات القيمية التي تضبط السلوك.[5]صص 72-74

و حسب بارسونز أن كل نسق من الأنساق الفرعية يمكن أن يتفرع بدوره إلى أنساق أخرى، وأن لكل نسق متطلبات ووظيفة تساعد النسق على الاندماج والتكامل وحفظ توازنه. [6]صص 29 فالثقافة بهذا المعنى هي النسق الفرعي من النسق الكلي الذي هو المنظمة و دورها يكمن في تحقيق الانسجام والتأقلم و الاندماج بما يضمن استمرار الجماعة و المنظمة.

هذه المقاربة ترى أن كل منظمة لها أهداف أنشأت من أجلها و تسعى إلى تحقيقها وأن كفاءة المنظمة في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي أو الداخلي لا يتوقف على حداثة تكنولوجيتها و على دقة هيكلها أو بنيتها التنظيمية من تقسيم للعمل و توزيع السلطات و المسؤوليات و المهام و الأدوار، أو حسن اختيارها لإستراتيجيتها التي تتحكم في القرارات التسييرية و السلوكيات الفردية، بل يتوقف على قدرة المنظمة على إنتاج وتشكيل ثقافة خاصة تطبع بها شخصيتها و تهيكل سلوكيات وأفعال أفرادها، تؤهلها في خلق الاندماج والانسجام و تعبئة الموارد التي يتوفر عليها من أجل حل المشاكل التي تواجه المنظمة، وعليه فالأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يشكل وأن يعمل وبيدع و يجد الحلول لكيفية تعبئة الموارد والمعارف والكفاءات و توحيد المصالح المختلفة .

2.6.1 نظرية البحث عن التميز

يرى كل من " بيترز و وترمان" أن المنظمات التي تعتمد سياسة التغيير والتطوير التنظيمي يكون عمادها تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات في مختلف مستوياتهم و العمل على إزالة المعوقات التي تقف في وجه السلوك الإبداعي أي نشر " ثقافة الإبداع" في المنظمة . [7]صص 403

ولذلك فالمنظمة الرائدة و المتفوقة هي التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع وتعتمد على الرغبة والتحفيز للانجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء بدلا من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجانب، وتنمية وتطوير العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة المقدمة من المنظمة للتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم، ونبذ المركزية وإعطاء مجال أوسع من الاستقلالية للوحدات والأقسام والأفراد والجماعات بما يشجعها على التفكير المستقل ويحفزها على المنافسة والأداء المتميز، وتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، وتبسيط المستويات الإدارية وتوضيحها، وتنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة، وتحقق في ذات الوقت المرونة، واستمرار المنظمة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها القدرة على التميز، وأن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة ودعم القيم التنظيمية التي تزيد من قوة دفع المنظمة والتي تتطابق مع قيم التغيير والإبداع .

وبناء على ما تقدم تعتبر المنظمة المتميزة و المتفوقة حاضنة للمبدعين و أفكارهم ، إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحضن و تشجع الإبداع ، و يصبح ذلك جزءا من ثقافة المنظمة التي تجدرها وتنقلها من جيل إلى آخر ، و ينعكس ذلك مستقبلا على أنظمتها و هيكلها و إجراءاتها و تنتقل من تلقي المعرفة إلى خلقها و من نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيتها و بالنهاية تنتقل من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى الريادة .

3.6.1 النظرية التفاعلية

تقوم على أساس التفاعل بين القائد و شخصيته و إمكاناته و قدراته الإدارية والعاملين وحاجاتهم ومشاكلهم ، و الظروف البيئية و المواقف المحيطة بالمنظمة. فهي محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار و الإبداع ، و بين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ، و تصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة ، و حشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة ويوطد الصلة بين أعضائها وبين حاجات الأفراد واتجاهاتهم ويجعل الأتباع يتجمعون حوله ويفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب .

و يلعب القائد الإداري دور في تنمية و تعزيز الأداء الإبداعي ، و توفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع على التمسك بالتنظيم وجعل العمال يشعرون بالولاء للمنظمة وللقائد، و توفير القدرات والمهارات العالية لديهم ، و درجة اعتمادهم على بعضهم البعض وإثارة الدافع للعمل ، و العمل على

خلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي والمجال للإبداع ، حيث تجعلهم يستعملون عقولهم في التحليل و يبحثون عن الحلول للمشكلات ، والافتتاح بضرورة انجاز الأعمال بدقة و بفاعلية ، وتنمية انتمائهم وكسب ثقتهم ويدعم اعتقاداتهم بأهمية المنظمة و يبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع مما يساعد على زيادة درجة ولائهم التنظيمي .

7.1 الدراسات السابقة

1.7.1 الدراسات الأجنبية:

1.1.7.1.1 دراسة الثقافة التنظيمية و الإبداع M. Hausser [8]

استهدفت الدراسة تحليل محتوى الثقافة التنظيمية (القيم ، المعايير، المعارف) و قوتها، وتداخل تأثيرها في المراحل المختلفة لعملية الإبداع. كما تناولت بالتحليل أيضا قضايا مثل: الاتصالات، والصراعات، و تباين الفريق، و قوة القيم الثقافية وتأثيراتها الإيجابية والسلبية على المراحل المختلفة للإبداع ، بالإضافة إلى توضيح ذلك من خلال التطبيق على إحدى المستشفيات السويسرية التي تقدم نظاما جديدا للمعلومات. و أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة مجموعة من القيم و المعايير و المعارف التي يشترك فيها الأفراد داخل المنظمة.

و يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية من أجل التحليل العلمي إل ثلاث أبعاد تعيق أو تدعم عملية الإبداع وهي: محتوى الثقافة، و بناء الثقافة، و قوة الثقافة، مع ملاحظة على التأثيرات الإيجابية للثقافة التنظيمية على بعض النماذج العامة لعملية الإبداع، فمثلا الرغبة في الاتصالات مع الأفراد داخل المنظمة، و القيم و المعايير الموظفة في حل الصراعات والثقة، لها تأثير إيجابي على فاعلية عمليات الإبداع و التجديد في المنظمة. و خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية المتكاملة برهنت على أنها أفضل وسط ثقافي مناسب للإبداع، و أن تأثير قوة الإبداع يتوقف على مستوى الثقافة التنظيمية.

2.1.7.1.1 دراسة "Tom Peters et Robert Waterman" [9]

نشرت لأول مرة سنة 1982 تحت عنوان البحث عن التميز والكتاب هو ثمرة سنوات من البحث، تأتي هاته الدراسة عقب تعرض العالم الغربي لصدمتين بتروليتين في السبعينات، والأزمة التي أصابت العالم الغربي، بسبب ذلك التضخم، إفلاس المؤسسات، البطالة، واجهت الجهات الأكاديمية جملة من الأسئلة حول أزمة التسيير الغربي، و ضرورة تغييره، كما تأتي الدراسة في الوقت الذي كانت تغزوا فيه المؤسسات اليابانية السوق الأمريكية، و تنافس في نظيرتها الأمريكية في عقر دارها، تتمحور إشكالية هذه الدراسة في المبادئ التي تعمل الشركات على تعزيزها، في بحثها عن التميز و

غزو السوق، هذه المبادئ التي تتجسد في السلوك التنظيمي لعمالها، يعبر ذلك السلوك عن الوجه الدينامي لثقافة التميز.

طرحت هذه الإشكالية في التساؤل المحوري الآتي:

- كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن المؤسسات الأخرى، مع ضمان نجاحها؟
 - ما هي المبادئ الأساسية التي توجه سلوكها التنظيمي يعبر عن ثقافة تنظيمية خاصة بها؟
- للإجابة على هذا التساؤل المطروح حدد الفرضيات الآتية:
- تحقق المؤسسة تميزها من خلال تعزيزها، و تفضيلها للفعل و التصرف.
 - تحقق الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال تعزيزها للاستقلالية و الإبداع .
 - تتجسد الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال تفعيل ربط الإنتاجية بتحفيز الأفراد.
 - تتجسد الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال بقاء في إنصات دائم للعميل.
- حيث شملت الدراسة 62 مؤسسة أمريكية ضخمة، من مختلف القطاعات باستثناء القطاعات المالية، وركز الباحثان على تحليل أداء هذه المؤسسات موضوع الدراسة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن، لمقارنة بين أداء مختلف المؤسسات قصد تحديد أهم مبادئ ثقافة التميز.
- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :
- أن العاملين يرون أن شركاتهم تشجع الإبداع و لا يؤثر على مناصب كبار العاملين لديها .
 - أن الجمود و عدم المرونة في التنظيم الإداري تشكل عاملا معيقا للإبداع.
 - إن إدارة الشركات لا تقدم الحوافز المادية و المعنوية الكافية للإبداع .
 - الخوف و الفشل من رفض أفكارهم من أهم الأسباب التي تؤثر سلبا على الإبداع .
 - الإبداع يشجع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية .
 - أن هناك مؤثرات ايجابية تشجع و تدعم الإبداع منها :
 - . وجود معايير موضوعية لتقييم الإبداع من الجهات المسؤولة في التنظيم الإداري.
 - . وجود نوعية من الرؤساء تخلق التنافس بين العاملين و تملك فكرا مجددا .
 - . تشجع الاتصال بين العاملين خارج وحداتهم الإدارية لتبادل الآراء و الأفكار .

3.1.7.1 دراسة Jacqueline Koberg and Christime [10] ص 51

(1991) ميزت هذه الدراسة بين أنواع الثقافات السائدة في الشركات المحاسبة في الولايات المتحدة و مدى الابتكار لدى العاملين في الشركات، أي هدفت الدراسة محاولة تحديد الثقافة الإبداعية السائدة في هذه الشركات، و ذلك من خلال طرح التساؤل الآتي:

ما علاقة نمو ثقافة الإبداع لدى العاملين، و جو العمل في الشركات موضوع الدراسة؟

للإجابة عن هذا التساؤل المحوري حدد لها أبعاد في الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين مناخ العمل و مبادرة العمال.
- هناك علاقة بين مناخ العمل، ودافعية الابتكار.
- هناك علاقة بين مناخ العمل، و استمالة العمال.

توصلت إلى إن ثقافة الإبداع يجب أن تتضمن وجود عدد من الصفات التي تخلق الجوالملائم للمبادرة و الدافعية و استمالة الموظفين و ذلك عكس الثقافة البيروقراطية التي تركز على الرسمية و الرقابة.

4.1.7.1 دراسة Sensabaugh and Amabile [11]

أجريت هذه الدراسة في 1992 حول الإبداع في منظمات المصادر البشرية و التطوير في الولايات

المتحدة الأمريكية، بعنوان: **High creativity versus low creativity what make**

وكان من ضمن أهدافها ، تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الإبداع في المنظمات سلبا أو إيجابا و أظهرت نتائج الدراسة بعض العوامل أو المعوقات التي تحد من الانجاز الإبداعي في هذه المنظمات و تتمثل فيما يلي :

- عدم توفر المكافآت الملائمة للإبداع .
- غياب جو الحرية فيما يتعلق باختيار و تقرير الأعمال المراد انجازها .
- غياب الدعم الفني و الاجتماعي للإبداع من داخل المنظمة .
- النقد الهدام من قبل المديرين للأفكار التي يتقدم بها الأفراد .
- عدم تشجيع العاملين على حل المشكلات التي تواجههم بطريقة إبداعية مما يدفعهم لعدم تقديم أي مقترحات إبداعية .
- خوف العاملين من الوقوع في الخطأ و بالتالي تعرضهم إلى العقاب .

2.7.1 دراسات عربية

1. 2.7.1 دراسة المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار [12]

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي و العلاقة بينه وبين كفاءة العاملين ، و الرضا و الولاء الوظيفي لدى العاملين ، و كذلك معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرار، و تحديد طبيعة العلاقة بين السياسات و الممارسات الإدارية و بين الإبداع لدى العاملين و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على المسح الشامل ، حيث شملت عينة الدراسة 230 موظفا من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 1036 موظفا .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي :

- . ضعف مستوى الإبداع الإداري على الرغم من وجود رغبة في تحمل المسؤولية الإدارية.
- . عدم إعطاء المسؤولين مزيد من الصلاحيات الإدارية لممارسة طريقة الأداء المناسبة .
- . انسجام الهيكل التنظيمي و ملائمته لأهداف التنظيم .
- . ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات .
- . تأثير عملية القرارات بالعلاقات الشخصية أكثر من تأثيرها بالمصلحة العامة .
- . ضعف نظام الحوافز بنوعيه المادي و المعنوي .
- . مستوى التدريب أقل من المتوسط مع وجود الرتابة .

2. 2.7.1 دراسة أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين [13]

تتلخص مشكلة الدراسة في معرفة أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين في المنظمات الحكومية بجدة . كما تهدف إلى معرفة واقع هذا المناخ و تحليل أبعاده و تفاعلاته المختلفة و أثر ذلك على إبداع الموظفين بها، و استخدم المنهج الوصفي التحليلي .

و قسم البحث إلى جزأين :

تناول الجزء النظري المناخ التنظيمي و أبعاده و عناصره و كيفية قياسه ، بالإضافة إلى الإبداع و مداخل دراسته و مراحلها و عوامل استثارته .

أما الجزء التطبيقي فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة .

و تم اختيار 300 موظف عشوائيا من الموظفين التنفيذيين .

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

أولا : وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي و الإبداع .

. هناك اعتراف بالأفكار الجيدة.

. مراجعة مستمرة للتنظيم و لسياسات و إجراءات العمل بغرض تطويرها .

. يتميز المناخ التنظيمي بروح المشاركة بين الرؤساء و المرؤوسين .

. يتمتع الموظفون بقدر كاف من السلطة في المناقشة و الحوار و إبداء الرأي و لكن عند اتخاذ

القرار لا بد من الرجوع للرئيس .

. إن الاتصالات الإدارية تتم حسب خطوط رسمية .

. هناك تحديد واضح للمسؤوليات و الواجبات .

. إن الموظفين يشعرون بدرجة مناسبة من الولاء و الانتماء و الثقة بجماعة العمل نتيجة للدعم

والمساعدة التي يتلقاها الموظف عند مواجهة مهمات صعبة .

. إن العلاقات فيما بين الموظفين تتميز بالصدقة و الصراحة .

هناك اهتمام لمعرفة آراء و خبرات بعضهم بعضا و حرية التعبير عنها.

ثانيا: أهم سلبيات المناخ التنظيمي

- . الالتزام الحرفي باللوائح و التعليمات .
- . ارتفاع مستوى الإشراف و المراقبة و التركيز على العقاب.
- . تدني الحوافز .
- . المخاطرة في العمل غير مرغوبة حيث يمكن تأجيل اتخاذ القرار بدلا من المخاطرة بارتكاب أخطاء .
- . يفضل الموظفون في حالة حدوث خلاف في الرأي رفع الأمر إلى الرئيس .

3.7.1 دراسات جزائية

1.3.7.1 تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: [14]

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية و منه الأداء التنظيمي، تم إجراء هذه الدراسة في الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL و حدة البثق والتغطية و تدوير الألمنيوم EARA بالمسيلة، حيث انطلق من قوله المنظمة تحاول تطبيع سلوك الأفراد لتنسجم أنماطهم مع سياسات التنظيم و الإجراءات و تصميم العمل و الأداء حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية، و على ذلك فإن الثقافة التنظيمية تتداخل في سياسات و القواعد و الإجراءات و مدى فعالية المنظمة، لأنها تؤثر في تشكل أنماط سلوك الموارد البشرية و خاصة في مستوى أدائهم. حيث صاغ الفرضيات التالية للإشكال المطروح:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجامعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
 - تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين .
 - تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار و الإبداع على أداء العاملين.
- اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بغية جمع المعلومات حول الثقافة التنظيمية و تحليل تأثيرها على أداء الأفراد ، و للحصول على تلك البيانات اعتمد الباحث أداة الميدان هي الاستمارة قسم محاورها وفق فرضيات الدراسة، كما استعان في ذلك بالمقابلة مع بعض مسؤولي المؤسسة، حيث حدد في ذلك عينة عشوائية تتكون من 92 عاملا من مجتمع الدراسة 276.
- و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:
- تأكيد تأثير الثقافة التنظيمية التي تتصف بجامعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين، حيث وجد أداء العمال يرتفع بمدى إحساسهم ببناء العمل الجماعي و مدى انتمائهم لفريق العمل، إضافة إلى مدى التعاون و التفاهم و التجانس ، الذي يسود الفريق و احترام الجهود المبذولة.

- أما في الفرضية الثانية أي في بحث المنظمة عن التميز في الأداء لم تنتهج سبله و سائله من إعطاء استقلالية للعاملين و التقليل من المركزية المفرطة و الاهتمام الجدي بالعاملين مما من شأنه التأثير على الأداء و تحقيق أداء منخفض هذا ما يثبت معه الفرضية، تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.

- أما دعم الابتكار و الإبداع و التميز فوجد أنها لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طريق عمل جديدة أو تحسين طرق العمل مما شأنه يكبت قدرات و مؤهلات العمال.

2.3.7.1 مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية [15]

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف و أهمها البحث عن العلاقة بين التنظيم الإداري لإدارة الجامعة و مستوى الإبداع الإداري، و كان محور التساؤل العام يدور حول

- هل تشكل خصوصيات التنظيم الإداري للجامعة عائقا رئيسيا أمام الإبداع الإداري؟

و تندرج ضمن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية.

- ما مستوى الإبداع الإداري في تنظيم الإداري للجامعة الجزائرية؟

- ما هي الخصوصيات الأساسية للعمل الإداري ضمن التنظيم الخاص بالإدارة الجامعية؟

- هل يشكل الطابع القانوني و الإجرائي لهذا النوع من العمل الإداري عائقا رئيسيا أمام الإبداع

الإداري أم العكس؟

- كيف يمكن تطوير الإبداع الإداري في ظل التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية؟

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

كما اعتمدت في تحليلها على دراسة الحالة من خلال المسح الداخلي بواسطة الاستمارة لجمع البيانات حول رأي الموظفين في الإبداع الإداري و الأساليب المتبعة لتطويره، و تم تحليل محتوى القوانين و المراسيم المحددة للعمل الإداري الخاص بالإدارة الجامعية.

أما عينة الدراسة، فقد تم إجراءها على عينة من القيادات الإدارية مختلف الموظفين الإداريين، وكان الاختيار متعمدا على كلية الفلاحة و البيطرة و كلية العلوم و كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، كما أدمجت المكتبة المركزية للجامعة، و بلغ عدد العينة 127 مبحوث(رؤساء و مرؤوسين) منهم عمداء و نوابهم، الأمناء العامون و مسؤولي المكتبات ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح.

و انتهت الدراسة بالنتائج التالية:

- إن فكرة القدرة و الإمكانية المبادرة و حرية التصرف، طرح الأفكار و الأساليب الجديدة في إدارة الجامعة تتخفف تدريجيا، ابتداء من مستوى الإدارة العليا التي يمثلها فئة الرؤساء، وصولا إلى المستويات القاعدية.

- تم التأكد من أن خصوصيات العمل الإداري في جانبه القانوني و الإجرائي يعتمد على الأسلوب المركزي في حل المشكلات الإدارية.
- وجود ازدواجية في جهات إصدار القرار، و تداخل الصلاحيات، و طول السلم الإداري في الجامعة، و هذا من شأنه إعاقة وصول الاقتراحات الصادرة من المستويات القاعدية إلى القمة
- عدم تخصيص ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي ، إضافة إلى مساهمة أطراف التنظيم في تفتيش ظاهرة عدم الإبداع لعدم امتلاكهم للإرادة الكافية للنهوض بمستوى الإبداع الإداري، و نقص الموارد البشرية المؤهلة على الإبداع الإداري، ووجود صراعات إدارية بين جماعات العمل.
- عدم وجود جهود واضحة لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية و أساليب العمل في الجامعة، بل تعمل على تطوير جانبها البيداغوجي و أكثر من الإداري ، و نقص الدورات التدريبية في مجال التسيير.
- إن مشاركة الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي ومعرفة المشكلات الحقيقية وإيجاد الحلول الابتكارية تبين بأن الأسلوب المعتمد هو تخصيص وقت للحوار والنقاش والاستماع لآرائهم وتقديم مقترحاتهم بفضل خبرتهم وقدرتهم المستمدة من الممارسة الإدارية.

3.3.7.1 الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع. [16]

تبلوره إشكالية الدراسة عن العوامل و الأنماط الإدارية التي تدعم و تشجع الإبداع ، و تلك التي تقف عائق أمام تنميتها، كذلك مدى توفر خصائص الإداري المبدع .
و سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى توفر محفزات الإبداع لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

- ما أهم المعوقات التي تحول دون الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

- ما مدى توفر خصائص الإداري المبدع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

استعمل الباحث العينة الطبقية العشوائية تتكون من 65 عامل من بينهم 16 إطار و 29 عمال تنفيذ و 8 مكلفون بالدراسة 12 رؤساء المصالح، و يتكون مجتمع الدراسة من 969 عامل بالمؤسسة الاقتصادية للأنايبب الناقله للغاز بولاية غرداية.

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الإشكالية، و استخدم المسح الميداني لآراء أفراد مجتمع الدراسة معتمدا على الاستمارة، كما اعتمد على البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات و التحليل الإحصائي و قياس إجابات أفراد العينة على مقياس ليكارت الخماسي.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أهم الخصائص الإبداعية المتوفرة عن الإداريين يتميز المديرين و المسؤولين بالانفتاح الداخلي على موظفيهم، وتصور الحلول البديلة للمشاكل، وتشجيع تبادل الرأي و النقد الذاتي.
- توفر محفزات الإبداع بإدارة المؤسسة من بينها عدم توفر المحسوبة، و يكافأ العامل على إبداعاته، و ثقة الرؤساء في المرؤوسين، و وجود تعليمات مناسبة للعمل.
- أن هناك معوقات تحول دون الإبداع لدى إدارات المؤسسة كان أهمها الميزانية المخصصة للمؤسسة قليلة و لا تسمح بالقيام بأية أعمال إبداعية، عدم وجود مصلحة متخصصة لرعاية الإبداع و ظروف العمل.

4.7.1 تقييم و توظيف الدراسات السابقة

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث وبالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين و التبصر بأخطائهم و عدم تكرار نفس البحوث بنفس المتغيرات البحثية، ومن أجل هذا يتم البحث عن الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا، وبعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها على بيئات أجنبية و عربية ومحلية ، استفاد الباحث منها بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري .

* فالدراسة الأجنبية Sensabaugh and Amabile طبقت في بيئة ومؤسسات أمريكية وتم التعرف من خلالها على أهدافها وأهم العوامل التي تؤثر على الإبداع سلباً أو إيجاباً ومن خلال ما توصلت إليه نتائجها تعرفنا على بعض المعوقات التي تحد من الانجاز الإبداعي في تلك المؤسسات .

أما الدراسة الأجنبية الأخرى Peters et Waterman فطبقت في مؤسسات أمريكية ضخمة تختلف عن البيئة الثقافية لمؤسساتنا مثل ميدان دراستنا، وتتشابه في هدفها في تحديد مبادئ ثقافة التميز أو الإبداع في المؤسسات ، واعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي ، كما أفادتنا النتائج التي توصلت إليها في أخذ نظرة تقييمية لما ألت إليه المؤسسات الأمريكية، من تحفيز و معوقات والأسباب التي تؤثر سلباً على الإبداع .

* و بالنسبة للدراسة العربية المتعلقة بالمناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار ، وضحت لنا الأهداف التي يتوخاها الباحث من دراسته وهو معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري، وتتشابه مع دراستنا في إحدى الفرضيات التي اعتمدنا عليها ، وفي المنهج ، إلا أنه

اعتمد على المسح الشامل في تطبيق العينة ، وقد استفدنا من النتائج التي وصلت إليها الدراسة سواء من ناحية السلبيات أو الايجابيات للمناخ التنظيمي لتلك المؤسسات .

* أما الدراسة العربية الثانية فتتشابه مع دراستنا في الفرضية الثانية ، وفي أهدافها حيث تهدف إلى معرفة اثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين ، كما تلتقي معنا في المنهج المستخدم ، إلا أنه اختار عينة عشوائية ، والنتائج التي توصلت إليها الدراسة بإظهار علاقات ايجابية و سلبية لأثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين ، أفادتنا في طريقة تصميم استبائي وأخذ نظرة تقييميه لكثير من الأفكار و المشاكل التي يعاني منها العمال و المؤسسات.

* بينما دراسة الياس سالم وضح لنا الهدف من دراسته واستفدنا منها في معرفة مدى الترابط بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين و العراقيين الثقافية التي تحد من تحقيق الأداء المتميز وأخذنا بنظرة اعتبارية للنتائج السلبية و الايجابية للمؤسسة ميدان دراسته، والتقينا في نفس المنهج و التقنيات المستعملة ، إلا انه استعمل العينة العشوائية .

* أما دراسة مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية هدفت الباحثة إلى البحث عن العلاقة بين إدارة الجامعة ومستوى الإبداع الإداري، وقد استفدنا من الدراسة في إطار الجانب النظري لدراستنا ، والتقينا في المنهج و اختلفنا في طريقة العينة .

* بينما دراسة محمد عجيبة ، أفادتنا الدراسة في الجانب النظري ، واستفدنا من النتائج التي توصل إليها بأخذ نظرة أولية ما تعانيه مؤسساتنا من معوقات تحول دون الإبداع .

و يمكن تلخيص وظائف و إفادات الدراسات التي تم عرضها مسبقا في العناصر الآتية:

- أفادت الباحث في تكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث، وفي إثراء الإطار النظري .
- أفادت الباحث في اختيار المنهج المناسب لدراسة الموضوع - المنهج الوصفي التحليلي-.
- كما استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة في تحليل البيانات، وفي طريقة تصميم استبائي للدراسة.
- أعطت هذه الدراسات رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة و أهم المشاكل التي تواجهها المؤسسات في الجزائر.

- أشارت الدراسات إلى دور القيادة الإدارية و إبراز أهمية المناخ التنظيمي لبيئة العمل، مما لفت نظر الباحث إلى ضرورة تدعيم ثقافة الولاء التنظيمي و دوره في تطوير الإبداع.
- إن هذه الدراسات من تعرض لموضوع الثقافة التنظيمية و أخرى لموضوع الإبداع، فقمنا بربط الموضوعين و البحث عن العلاقة بينهما، محاولا معرفة مميزات و خصائص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و مدى تبنيها لثقافة الإبداع ، و حاولت تفكيك هذه العلاقة في الأبعاد الثلاثة، الخصائص الثقافية للقيادة الإدارية من خلال مهاراتها الإدارية و السلوكية، و الخصائص الثقافية للمناخ التنظيمي، و تدعيم ثقافة الولاء التنظيمي.

7.1 صعوبات الدراسة

- لا تخلو أية دراسة من الصعوبات التي قد يواجهها الباحث سواء تعلق ذلك بالجانب النظري أو الميداني ، وأهم الصعوبات التي صادفتنا في عملية البحث كانت بالخصوص في الجانب الميداني من الدراسة و على العموم تمثلت في ما يلي :
- اضطررنا إلى استعمال المعارف الشخصية في الدخول إلى المؤسسة و لقاء بعض المسؤولين لكثرة تأجيل اللقاءات لانشغالاتهم الدائمة .
- عدم تجاوب بعض المسؤولين معنا عند مقابلتهم .
- عدم تقبل بعض العمال ملء الاستمارة نظرا لكثرة عدد الأسئلة و تنوعها وأحيانا غموضها .

الفصل 2

الثقافة التنظيمية

لقد كانت التصورات و النظريات تعتقد سابقا بأن المنظمة وليدة تكنولوجيتها، ثم تغيرت هذه النظرة فيما بعد إلى اعتبار أن البنية التنظيمية من تقسيم للعمل و توزيع للسلطات والمسؤوليات، هي المحددة للسلوكيات و الأفعال داخل المنظمة، ثم انتقل هذا التصور في السبعينات على اعتبار أن الإستراتيجية هي التي تتحكم في القرارات التسييرية و السلوكيات الفردية، فالنسق الفرعي للثقافة حديث العهد بالفكر التنظيمي و ليس بالمنظمة، لأن تأثير الثقافة التنظيمية كان موجود حتى وان لم تكن هذه الأخيرة موضوع للبحث و التحليل من طرف المختصين، لكن في بداية الثمانينات أصبح البناء الاجتماعي داخل المنظمة قائم على منتج ثقافتها الخاصة و الاعتراف العلمي بأهمية النسق الفرعي لثقافة المنظمة، ومنه أصبحت المنظمة تبني قراراتها التسييرية بالرجوع إلى قيمها و معاييرها (إنتاجها الثقافي) هي التي تحدد تصورها للمحيط الداخلي و الخارجي.

لهذا تعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة، بغرض التعرف على ماهيتها و مصادرها و كيفية تشكيلها و نقلها و تعليمها و أسباب تغييرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة و النافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة و ضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى .

لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام و العمل الجاد و الإبداع و التجديد والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة و تحقيق الميزة التنافسية.

1.2 ماهية الثقافة التنظيمية

1.1.2 التطور التاريخي

أستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية *business Week* و أدرجت مجلة *fortune* ركنا خاصا تحت عنوان *corporate culture* إلى أن جاء الباحثان سنة 1982 *A.A.Kennedy&T.E.Deal* بكتاب تحت عنوان *Corporate Culture* واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. [18] ص06

وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم و إبداعهم. وبناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم و قدراتهم الإبداعية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة. [19] ص 09 .

كان قبل بداية الثمانينات يعتقد أن القرارات التسييرية والسلوكيات الفردية والجماعية تحددها و توجهها القرارات الإستراتيجية التي تتبناها الهيئة الإدارية في المنظمة، هذه المقاربة الإستراتيجية كانت تتكون من مرحلتين و هما: [20]ص29

مرحلة تشكيل أو بناء القرار الاستراتيجي و الذي كان من مهام الهيئة الإدارية .

مرحلة تطبيق القرار الاستراتيجي المختار وذلك على مستوى جميع هياكل المنظمة.

هذا النمط التفكيرى كان مسيطرا حتى على الأوساط العلمية و الجامعية و المدارس المتخصصة في علوم التسيير في الولايات المتحدة الأمريكية . لكن في بداية الثمانينات بدأ هذا الاعتقاد الفكرى يتلاشى تحت ضغط الأزمة الاقتصادية العالمية و احتدام المنافسة بين المؤسسات الأمريكية و اليابانية و بدأ عدد كبير من المؤسسات الأمريكية العملاقة تعترف صراحة بأن أحسن تشكيل استراتيجي الذي يمكن أن تقوم به المؤسسة لا يضمن لها دائما النتائج المرجوة على مستوى القاعدة أو على مستوى التطبيق.

وهذا ما تؤكده كذلك دراسة قام بها كل من *Burns et Stalker* [21] ص186 عن مجموعة من المؤسسات في علاقتها بالمحيط الخارجى و التهديدات المتأتية عنه، وجد أن رد فعل هذه المؤسسات إزاء هذه التهديدات يتمثل في تدعيم وتقوية المقومات التنظيمية القائمة، أي أن السلوكيات كانت عكس ما تفرضه الإستراتيجية الميدانية المتبناة من معطيات المحيط، هذه الدراسة تبين إذن البناء الاجتماعى القائم داخل المؤسسة ليس منتوج ميكانيكى لإستراتيجية أو للعوائق الموضوعية و الخاصة بالسياق الذي تعيش فيه المنظمة بل هو بناء اجتماعى منتوج لثقافته الخاصة التي يستمد منها قدرته على الفعل و على التأقلم مع المحيط، و من هنا بدأ يتعاطم

الاهتمام بدور نسق فرعي آخر داخل المنظمة و هو النسق الفرعي للثقافة الذي أصبح يطلق عليه ثقافة المنظمة Corporate culture أو ثقافة المؤسسة culture d'entreprise .

إن مصطلح الثقافة التنظيمية ظهر بصورة واضحة في أبحاث معاهد و مؤسسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية ثم أوربا خلال السنوات الأولى من الثمانينات للقرن العشرين، فبدأ علماء السلوكيات و علماء نظرية التنظيم في الاعتناء بترويج هذا المدخل الجديد للتحليل هو مدخل الثقافة التنظيمية ، حيث شاعت المقارنة بين الثقافات التنظيمية الأمريكية و اليابانية و أشارت المقارنات في الإنتاجية في الصناعات الأمريكية و اليابانية آنذاك إلى أن نمط الإدارة اليابانية كان أكثر تفوقا من الأنماط الأخرى التي كانت مستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية [22] ص417، ولقد كان النجاح مبنيا على قيم و مبادئ مختلفة في التسيير، و أنظمة تعتمد على نمط جديد في الإدارة، هذه الأنظمة تم إدراجها ضمن ثقافة تنظيمية متميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية باسم "نظرية Z للثقافة التنظيمية" و التي تشير إلى تطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة من هذه الفترة فقد انتشرت و تعددت الكتابات في موضوع الثقافة التنظيمية، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

2.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت كتب الإدارة ، ونوجز فيما يلي عرض بعض هذه المفاهيم:

الثقافة التنظيمية كما عرفها (hofsted) هي الحصيلة المبرمجة أو النتاج الجماعي المنظم للعقل البشري حيث تميز مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى . [23] ص133 الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. [24] ص10

ومن أكثر التعاريف تداولاً تعريف E.H.Schein " على أنها مجمل الاختيارات و الافتراضات التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي أو الاندماج الداخلي و التي أثبتت فاعليتها بالنسبة لهم فاعتمدها من جهة وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل". [25] ص237

ويعرفها Michelle Ruffat & Alain Beltran في كتابهما ثقافة المؤسسة والتاريخ "مجموعة القيم، المعتقدات، المعايير المتبناة من طرف مجموعة من أجل إزالة كل المشاكل والتأقلم

مع المحيط". [26] ص 50

و يمكن تعريفها بأنها " الافتراضات و القيم التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية، و التي يتم الاتفاق عليها و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد،

و من أجل إدراك الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية ". [27] ص 172
كما يعرفها kossen بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى

البيئة الداخلية لتلك المنظمة". [28] ص 311

نلاحظ من التعريفات السابقة أن وجهات النظر والآراء تركز على مضمون الثقافة، وهو يدور حول مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات يشترك فيها العاملون في المنظمة و تمثل إطارا يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقاتهم بعضهم البعض وبالأخرين من خارج المنظمة.

3.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية

تكتسب أهمية خاصة في عمل المنظمات، لما لها من سمات وإجراءات وخطط وهياكل وأهداف ،
وعلى هذا فان أهمية الثقافة التنظيمية في التنظيم تتضح من خلال مايلي: [29] ص 263

- توحيد هوية الأعضاء.
 - تسهيل الانتماء و الولاء للمنظمة مقابل الولاء للذات فقط.
 - تعزيز التماسك و الثبات التنظيمي.
 - أداة رقابية و توجيهية للمواقف و السلوك.
- ويشير بوغرة أن دور ثقافة المنظمة يكمن في النقاط التالية: [30] ص 05
- الثقافة تمثل حلقة وصل بين الأعضاء والمنظمة حيث تنقل شعور الإدارة للموظف والعكس .
 - الثقافة لها دور تعريفي بحيث يمكن من خلالها التمييز بين مؤسسة و أخرى.
 - تمثل الترابط الاجتماعي الذي من خلاله تتماسك المؤسسة.
 - الثقافة تعمل على صنع الشعور والإحساس الذي يعتبر كمرشد لاتجاهات وسلوك الأفراد.
 - تنمية القدرات و الكفاءات العامة للمنظمة.
 - تسهيل عمل إدارة الموارد البشرية.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية: [31]

- دليل للإدارة والعاملين حيث تشكل لهم السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- إطار فكري: حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم و انجازاتهم.
- إطار تنظيمي: تحدد السلوك و أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم، و بينهم و بين العملاء.
- تسهيل مهمة الإدارة فلا يلجئون إلى الإجراءات الصارمة أو الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.
- ميزة تنافسية للمنظمة: إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل.
- عامل مهم في استجلاب العاملين الملائمين والطموحين.

- عنصر جذري يساعد في قابلية المنظمة للتغيير.
- الصمام الرقابي على أداء العاملين و المنظمة.
- هي مصدر اعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد فيها على الإبداع و التميز .

2.2 خصائص ومميزات ووظائف الثقافة التنظيمية

1.2.2 خصائص الثقافة التنظيمية

يمكن عرض خصائص الثقافة التنظيمية على النحو التالي:[28]ص315

- الانتظام في السلوك و التقيد به : و يكون ذلك نتيجة تفاعل أفراد المنظمة ..
 - المعايير: و هي معايير سلوكية يتقيد بها أعضاء المنظمة، كحجم العمل الواجب انجازه.
 - القيم المتحكمة:هي قيم تتبناها المنظمة و على الأفراد واجب الالتزام بها مثل الجودة العالية.
 - فلسفة المنظمة: وهي سياسة المنظمة في معاملة العاملين و العملاء.
 - القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة و تختلف شدتها من منظمة إلى أخرى
 - المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة .
- و تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية:[32] ص407

- لثقافة التنظيمية نظام مركب: بحيث تتكون من ثلاثة عناصر تتفاعل مع بعضها :

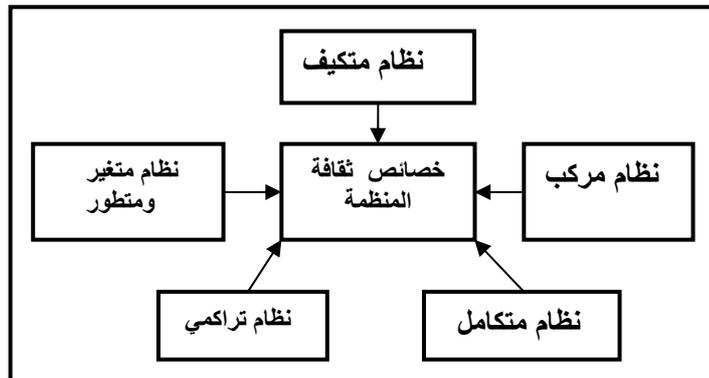
عنصر معنوي (القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)

عنصر سلوكي(عادات وتقاليد أفراد المجتمع و الفنون والآداب)

عنصر مادي (كالمباني و الأدوات والمعدات).

- الثقافة التنظيمية نظام متكامل:حيث تتجه إلى خلق الانسجام بين عناصرها.
- الثقافة نظام تراكمي و تعليمي : حيث يعمل كل جيل على تسليمها للأجيال اللاحقة .
- الثقافة التنظيمية نظام متغير:حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة .
- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف.

شكل رقم(1) خصائص ثقافة المنظمة [32] ص407

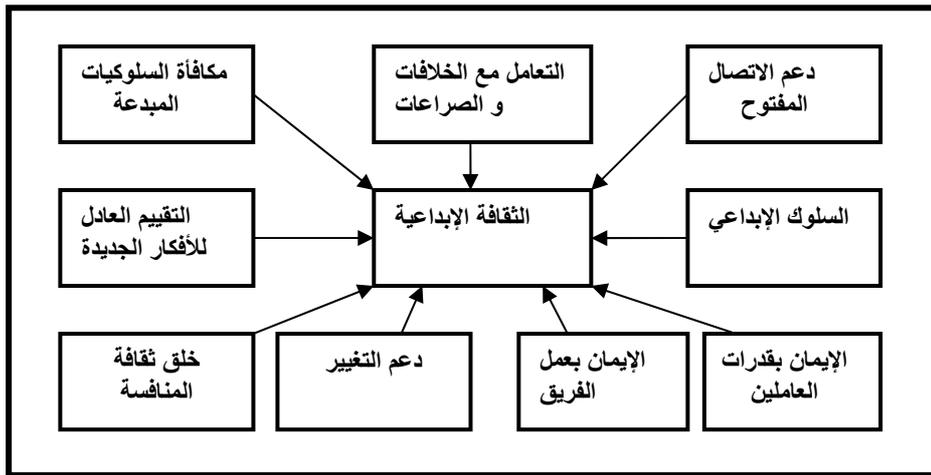


و هناك من الباحثين من يرى الخصائص التنظيمية هي عبارة عن مزيج من خصائص الثقافة العامة وخصائص المنظمات الإدارية ويتجسد فيما يلي: [33]ص74-93

- تتميز بطابعها الإنساني، فهي تتشكل من المعارف والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم.
 - الاكتساب و التعلم: فهي ليست غريزة فطرية، لذا عليهم تعلمها و اكتسابها للتأقلم في محيط العمل.
 - الاستمرارية: الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، لتصبح جزء من ميراث الجماعة.
 - التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية.
 - الانتقائية: تراكم الخبرات الإنسانية أدى إلى تزايد السمات ، وهذا يفرض عليهم أن يقوموا بعمليات انتقائية من العناصر الثقافية التي تجمعت لديهم، و التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة.
 - القابلية للانتشار: يتم عن طريق التفاعل بين الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض .
 - التغيير: يحدث بفضل ما يضيفه أعضاء التنظيم على الثقافة من خبرات و أنماط سلوكية،.
 - التكامل: ميل المكونات الثقافية إلى الانسجام والالتحام لتشكل نسقا متكاملًا مع السمات الثقافية
- ومن بين الخصائص الثقافية للمؤسسة الإبداعية: [34]ص458

- هياكل تنظيمية داعمة للإبداع، فالمنظمات الكبيرة تجعل هيكلها التنظيمي يتميز باتصالات فعالة و فرق عمل و مهمات متفاعلة فيما بينها.
- إدارة عليا لها دور أساسي في دعم وتطوير الإبداع.
- إستراتيجية وثقافة موجهة لخلق الروح الإبداعية.

شكل رقم (2) الخصائص الثقافية للمنظمة المبدعة [35]ص33



يتضح من الشكل السابق خصائص و ملامح الثقافة الإبداعية:

- تركيز المنظمة على السلوك الإبداعي و تشجيع و تطوير الخدمات و المنتجات .
- الإيمان بقدرات العاملين وتشجيعهم على الإبداع من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات .
- الإيمان بعمل الفريق، والتفاعل الاجتماعي والاحترام و الثقة بين أعضاء المنظمة.

- دعم التغيير من خلال البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل.
- مكافأة السلوكيات الإبداعية مثل المخاطرة والأفكار الجديدة والخلاقة.
- التعامل مع الخلافات والصراعات بين الأفكار والانفتاح في عرض الأفكار والآراء.
- دعم الاتصال المفتوح بين المستويات التنظيمية يمكن أن تكون مصدرا للأفكار الإبداعية.

2.2.2 مميزات الثقافة التنظيمية

- إن الثقافة التنظيمية الجيدة هي التي تزيد من ثبات السلوك و القدرة على التنبؤ والانضباط.
- هي تلك الثقافة التي تلهم العاملين روح الانجاز العالي والمزيد من الولاء والانتماء.
- هي التي تركز على النمو الوظيفي والمهني خلال نظام حوافز جيد لمقابلة العمل الجيد.
- هي تلك الثقافة التي تحتوي على نظام مناسب لانضمام الأفراد المؤهلين والأكثر ذكاء.
- إنها تلك الثقافة التي تخلق القيم الايجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة.
- إن الثقافة التنظيمية المناسبة هي التي تكون ملائمة للموقف الذي وضعت من أجله.
- إن الثقافة التنظيمية المناسبة هي تلك الثقافة التي تحفز أعضاءها على الإبداع والتجديد .
- هي تلك الثقافة التي تشجع أعضائها على الإيمان بالإنتاج الجيد والخدمة الجيدة.
- هي تلك الثقافة التي تحرص على أهمية التفاصيل التنفيذية للعمل بصورة جيدة .
- هي تلك الثقافة التي تهتم بالعاملين لديها كأفراد والإيمان بقدرتهم على تحقيق الانجازات
- هي تلك الثقافة التي تساعد على بناء الالتزام العاطفي نحو التنظيم وسياسته واستراتيجياته.
- هي تلك الثقافة التي تدافع عن التنظيم وتبني جسور التواصل والتفاعل مع الثقافات الأخرى.
- هي تلك الثقافة التنظيمية التي تركز على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار.

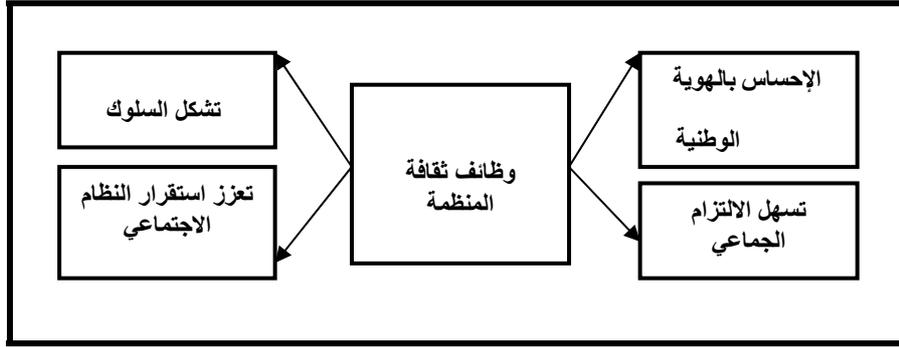
[29] صص 326 - 364

3.2.2 وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في الوظائف الرئيسية التالية: [36] صص 265

- تعطى أفراد المنظمة هوية تنظيمية.
 - تسهل الالتزام الجماعي، فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من يقبل هذه الثقافة.
 - تعزز استقرار النظام، تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة .
 - تشكل السلوك من خلال مساعدتهم على فهم ما يدور حولهم، وتحدد السلوك المتوقع منهم.
- يشير Kreinter et Kinicki أن ثقافة المنظمة تخدم أربعة وظائف، مما يعكس لنا الشكل التالي:

الشكل رقم(03) وظائف ثقافة المنظمة [28] ص314



كما يرى سيد مصطفى أن ثقافة المنظمة مجموعة من الوظائف أهمها: [37]ص117

- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- المساعدة على استقرار و توازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
- تهيئة إطار معرفي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

كما تؤدي الثقافة التنظيمية وظيفتين أساسيتين في المنظمة :

● الثقافة التنظيمية كوسيلة لتحقيق التكيف الخارجي: يقصد بها مجموع النشاطات الواجب تحقيقها والطرق التي يتم استعمالها من قبل المنظمة بهدف تحقيق أهدافها التنظيمية بالتنسيق مع محيطها، و مواجهة التغيرات المتسارعة التي يفرضها عليها، فضمان مشاركة الأفراد يستوجب على المنظمة توفير مناخ ملائم للعمل وحرية المبادرة [34] ص332 .

ولضمان عملية التكيف ينبغي على المنظمة أن تهتم بتقوية قيم ومعتقدات الأفراد وأن تسعى لإعلامهم، وإشراكهم في القرارات التي تتخذها [38]ص134

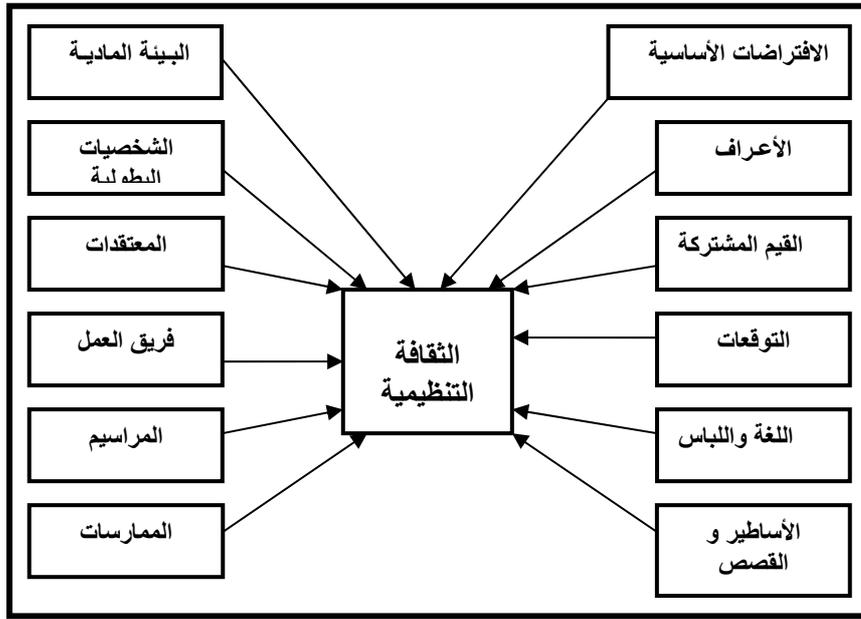
● الثقافة التنظيمية كوسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي: والتي تعني قدرة الأفراد على اكتساب هوية مشتركة و إحداث تنسيق بين أساليب وطرق عمل كل واحد منهم، وتحقيق التكامل الداخلي بينهم و تحفيزهم من أجل تسخير طاقاتهم الفردية لتحقيق الهدف الجماعي و العمل بفاعلية. [38]ص134

3.2 مكونات و أنواع ونظريات الثقافة التنظيمية

1.3.2 مكونات الثقافة التنظيمية

تنشأ ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، و التي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب المنافع والمزايا. إن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر ومكونات ويمكن حصرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) مكونات الثقافة التنظيمية [39] ص172



ويحدد M.Thevenet مكونات الثقافة التنظيمية كما يلي: [40] ص57.

- المؤسسون (المسيرين الأوائل) وظروف التأسيس.
- تاريخ المؤسسة ، يتعلق الأمر بسلسلة الأحداث الهامة و البارزة في حياة المنظمة.
- المهن، فهي انعكاس للنشاط الذي اختارته المنظمة، وحددت حوله أهدافها.
- القيم: هي الأفكار والمعتقدات المشتركة للأفراد داخل المنظمة، والتي تؤثر في سلوكياتهم.
- الرموز والعلامات وتشمل الشعارات، الإعلانات التجارية، اللغة، اللباس، الديكورات.
- ويشير محمود سلمان العميان إلى أن ثقافة المنظمة تتكون من أربعة عناصر: [28] ص312 .
- القيم التنظيمية: تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل وكيفية انجاز العمل.
- الأعراف التنظيمية: وهي معايير يلتزم بها العاملون كعدم تعيين الأب والابن في نفس المصلحة
- التوقعات التنظيمية هي توقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر.
- ويلخص حسين حريم مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية في النقاط التالية: [36] ص61-75
- المراسم: مثل إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف.
- شعائر: أحداث تفصيلية تدمج مظاهر ثقافية متنوعة، يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي
- القصص: تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة.
- الأساطير: فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف روايات خرافية حول مؤسسي المنظمة.
- الأبطال: هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا نموذجيا في الأداء والانجاز.
- الرموز: هي أفعال أو أحداث، تستخدم لنقل المعاني مثل اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي.

- اللغة: هي منظومة من المعاني المشتركة بين الأعضاء يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني .
- القصص البطولية: هي روايات تاريخية تصف الانجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.
- البيئة المادية: تشير إلى الأشياء المادية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث.
- ويوضح القريوتي العناصر المشكلة للثقافة التنظيمية كما يلي: [41] ص ص 163-167.
- اختيار الموظفين: الذين لديهم الصفات السلوكية، والخلفيات الثقافية التي تتفق مع قيم المنظمة.
- التنشئة والتطبيع: يتعلم من خلاله الموظفون أهداف وقيم المنظمة .
- ممارسات الإدارة : إذ يتضح من خلال أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والتي يتم استنكارها.
- وفي إطار ما سبق يمكن القول بأن مكونات الثقافة التنظيمية متعددة و متباينة، منها ما هو آتي من البيئة المحيطة ومنها ما ينتج عن عمليات التفاعل بين العاملين بالمنظمة، و منها ما يفرضه أسلوب إدارة المنظمة من خلال السياسات المتبعة ، إذا رأيت في ذلك ما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

2.3.2 أنواع الثقافة التنظيمية

إن ثقافة المنظمة تختلف من منظمة لأخرى، ولهذا فقد برزت عدة أنواع للثقافة التنظيمية نذكر منها:

الثقافة المتكيفة

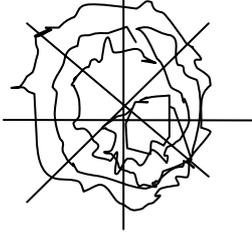
تعتمد العلاقة بين الثقافة التنظيمية و توازن و استقرار المنظمة على مدى ملاءمتها للبيئة المحيطة و تكيفها معه ،أي مدى ملاءمتها للهدف الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمة ، و الغرض الأساسي لهذه الثقافة هو تحفيز أفراد المنظمة ، وتوجيه سلوكها بهم ، هذه النظرة تبين انه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات و كل الظروف ، لأن المنظمة تعيش اليوم في محيط أصبح فيه التغيير هو القاعدة الإدارية التي تعمل على تعزيز و تطوير النسق الثقافي للمنظمة . [43] ص 37

الثقافة المتطورة

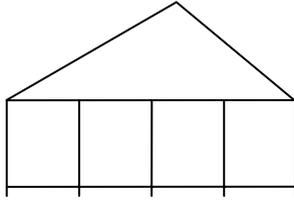
من خصائص الثقافة التنظيمية المبادرة ، الإبداع ، التكيف ، والتفاعل فهي ثقافة متفتحة على البيئة الخارجية.إن الثقافة المتطورة تفترض فلسفة من التنظيم ، تتمحور حول تذوق الخطر ، حب التصرف ،تظهر جهود الأفراد في حل مشكلاتهم التنظيمية ، ويسود شعور بالثقة مما يعطي لكل واحد الضمان و الأمان بأنه قادر تجاوز الصعوبات و التحكم في الوضعيات و التصدي للعراقيل ، أعضاء المنظمة متكيفون و مبدعون .إن الثقافة المتطورة تشجع روح المنظمة ، و تتطلب نوعية القيادة القائد المبدع، والمبادر والمخاطر و يحث على التغيير التنظيمي . [43] ص 53

ويقترح handy أربعة أنواع للثقافة التنظيمية معتمدا على عدة عوامل منها: تاريخ المنظمة، الملكية، هيكل السلطة، التكنولوجيا، الأحداث الهامة التي مرت بها المنظمة واعتمادا على ذلك توصل إلى أربعة نماذج للثقافة التنظيمية تمثلت في النفوذ والدور، الوظيفة والفرد.

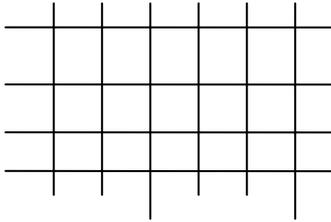
الشكل رقم (5) أنواع الثقافة التنظيمية حسب handy [42] ص 28-30.



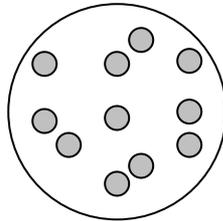
ثقافة النفوذ (نسيج العنكبوت)



ثقافة الدور (المعبد اليوناني)



ثقافة الوظيفة (الشبكة)



ثقافة الفرد (العنقود أو المجموعة)

ثقافة النفوذ

شبه handy ثقافة النفوذ بنسيج العنكبوت، وينعكس هذا النوع من الثقافة لدى الأسر التي تمتلك مؤسسات صغيرة الحجم، حيث يتركز النفوذ والسيطرة في يد هاته الأسرة. إن ثقافة النفوذ لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر خيوط وظيفية متخصصة لأجل السيطرة والتأثير في جميع جوانب المنظمة (نسيج العنكبوت). وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وعلى الاتصالات الشخصية.

ثقافة الدور

شبه handy هذا النمط من الثقافة بالمعبد اليوناني القديم، ويمكن ملاحظة هذا النوع من الثقافة في المنظمات البيروقراطية حيث تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات أما أعمدة المعبد فهي تمثل

الوحدات الوظيفية للمنظمة والتي يجب تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في القمة، وتتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف والإجراءات والقواعد والنظم، والسلطة تبني عن طريق احتلال وظيفة معينة و لا على المبادرة الفردية .

ثقافة الوظيفة

تعتبر هذه الثقافة من خصائص المنظمات التي تهتم بأنشطة البحوث والتطوير وتكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق عمل لمواجهة احتياجاتها المستقبلية. تركز ثقافة الوظيفة على انجاز المهمة، وتقوم على الخبرة أكثر منها على قوة التأثير الشخصي، وتتميز بالمرونة والموائمة والتوافق، والاستقلالية النسبية لفرق العمل في اتخاذ القرارات والمسؤوليات الملقاة عليها.

ثقافة الفرد

تعتبر هذه الثقافة خاصة مميزة لنموذج الإدارة الواعي، حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المنظمة، فهذه الثقافة تعطي الأولوية للأفراد، حيث تقوم على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات، وتهيمن هذه الثقافة في المنظمات التقنية الصغيرة الحجم، حيث يجتمعون معا في إطار نوع من الاتحاد والتكامل، ويمكن تمثيلها ببيانيا كالعنقود، حيث لا يسيطر أحد الأفراد على الباقي.

ولقد برزت عدة أنواع للثقافة التنظيمية: [28]ص316

الثقافة القوية

هي التي تحظى بالثقة والقبول من قبل جميع أفرادها، والذين يشتركون في مجموعة من القيم التي تحكم سلوكهم، ويرتبط الأفراد فيما بينهم عن طريق الأعراف والقيم والتقاليد المتشابهة.

الثقافة الضعيفة

على عكس الثقافة الضعيفة فلا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة ومع أهدافها.

3.3.2 نظريات الثقافة التنظيمية

حاول الكثير من علماء الاجتماع نمذجة الثقافة التنظيمية ووضعها ضمن إطار فكري معين ، وخلال سنوات الثمانينات تدعم مفهوم الثقافة التنظيمية نتيجة البحوث والدراسات ومن أهم الدراسات نذكر :

1.3.3.2 دراسات حول الثقافة التنظيمية

1.1.3.3.2 دراسة حول الهوية في العمل Sain Saulieu [44] ص85

شملت هذه الدراسة مختلف المنظمات من مصانع ومخابر ومكاتب، واستغرقت حوالي 6 سنوات (1986-1980)، حاول تفسير العلاقات القائمة لدى الجماعات داخل العمل، حيث يقول " أن أساس الاختلافات الثقافية مبنية على التقسيم القديم للعمل، وأن نوعية العلاقات الاجتماعية مرتبطة بتطبيق

للمهن اليدوية أو العقلية مما نتج عنه ولادة نمط حياة جماعي يعتمد على التبادل بين الأشخاص فأصبحت ظاهرة الثقافة خارج التنظيم وتجسدت في نوعية التعايش".

كما تطرق إلى ظاهرة الحراك المهني والاجتماعي وتأثيره على نوع العلاقات داخل التنظيمات، والتي عبر عنها بأزمة الهوية الجماعية في العمل . كما بين أن هناك علاقة بين الثقافة المميزة للجماعات والمشكلة لهويتها وبين الفئة المهنية التي تنتمي إليها أخذاً بعين الاعتبار عامل السلطة والنفوذ والمرجعية الثقافية للأفراد. ونتيجة للتغيرات التي حدثت خلال فترة الثمانينات والتي اتجهت نحو تشكيل جديد لضبط العلاقات الاجتماعية، فأصبحت المنظمة تنتج الإنتاج السلعي والإنتاج الاجتماعي الثقافي والخدمات ، وظهرت فئة جديدة من العمال ونمط جديد من المسيرين كل ذلك أدى إلى تحول للنسق ولذا أصبحت قادرة على ضبط العلاقات الاجتماعية ويتجسد ذلك على مستوى الهوية والثقافة والتغيير. وفي مؤلفه "الهوية والعمل" يبين الدور الكبير لهذه الثقافات التحتية للمنظمة ودورها في تحقيق الدمج أو الشعور بالانتماء للمهنة أو التخصص المهني أو قطاع النشاط للمنظمة يصبح من العوامل المساعدة على تشريب ثقافة المؤسسة التي من وظائفها تحقيق الانسجام الداخلي.

2.1.3.3.2 دراسة M.crozier [45] ص.ص 212-227

تطرق في مؤلفه الفاعل والنسق والظاهرة البيروقراطية في المجتمع الفرنسي حيث يرى أن التنظيم عبارة عن نسق من العلاقات الاجتماعية والثقافية للفاعلين الاجتماعيين، ذلك أن الفاعلين عندما يدخلون إلى التنظيم يحتفظون بقيمهم وأهدافهم الشخصية التي تتعارض مع أهداف التنظيم، لذا يعمل الفاعلون على الاحتفاظ بقسط من الحرية الخاصة والتي يستخدمونها كرهان للتفاوض حول أهدافهم وبهذا تتحدد علاقات السلطة والنفوذ داخل التنظيم. كما يرى أن سلوك الأفراد داخل المنظمة هو فعل واعي نابع من اختياراتهم ، ومن هذا المنطلق أن السلوك فعل استراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها. وتعد الثقافة بالنسبة لكروزي نموذجاً، فهي الطريقة المثلى تسمح بتجاوز المركزية في التنظيم، وتحقيق استقلالية كل فرد، وذلك بالحفاظ على القسط اللازم من الإكراه، فيقول إذا لم يتمكن من إدارة الأفراد بالقواعد والأوامر، فالحل الوحيد للحفاظ على أدنى نسبة من الإكراه، والارتكاز على الثقافة التي تعززها الجماعة في تحقيق أهدافها.

3.1.3.3.2 دراسة هوفستاد "hofsted" [46] ص.ص 101-102

لقد قام هوفستاد بإجراء دراسة على المنظمات المتعددة الجنسيات، خلال الفترة الممتدة بين 1967_1973، وتلخصت إشكالية بحثه في : كيف يمكن للاختلافات الثقافية بين البلدان أن تؤثر في نظام التسيير المتبع في كل فرع من فروع المنظمات؟

وركزت هذه الدراسة على الربط بين المؤشرات الثقافية الخاصة بالثقافة الوطنية وسلوكات الأفراد داخل التنظيم وقد اعتمد على المؤشرات والأبعاد التالية:

- البعد التدرجي للوظائف (السلم الهرمي) .

- مرتبة عدم اليقين (اللاتوقع) .

- الفر دانية مقابل الجماعية .

- الذكورة مقابل الأنوثة .

2.3.3.2 نظريات الثقافة التنظيمية

هناك عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم [47] ص 227

12.3.3.2. نظرية الثقافة القوية

ترى أن قوة المنظمة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء التنظيمي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وانجاز جيد.

22.3.3.2. نظرية التوافق

تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المنظمة و بين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها:

بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة، ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التفوق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة .

ومن خلال الرجوع للأدبيات الإدارية التي تناولت الثقافة التنظيمية، وجد العديد من الدراسات التي

ساهمت في بلورة عدد من النظريات. ومنها ما يورده الصرايره فيما يلي: [48] ص.ص 191-193

32.3.3.2. نظرية المؤسس أو الرمز

ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، وفلسفته، ومعتقداته)، وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية.

42.3.3.2. نظرية المستويات

إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول، ويتضح هذا من خلال (الدين، والمعتقدات، والأعراف، واللغة، ...) وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث. وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار ايجابية داخل أفراد المنظمة.

5.2.3.3.2 نظرية Z (William Ouchi) (1981) [28] ص.ص 53-60

لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية بالرغم من تفوق الأخيرة في عناصر الإنتاج. وأرجع أوتشي سر التفوق إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية، التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري ، ويرى أوتشي أن نظرية Z تقوم على ثلاثة أعمدة :

- تعتمد المنظمات اليابانية على مبدأ الثقة.

- تمسك المجتمع الياباني بثقافة الألفة والمودة المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام.

- المهارة الإشرافية وتكوين فرق عمل.

وفي التجربة اليابانية نلاحظ التفاعل الايجابي الذي حدث بين ثقافة المجتمع الياباني العريقة كالطاعة والاحترام المتبادل والولاء والتنظيم العصري للموارد البشرية والمادية في المنظمة، ويمتاز المجتمع الياباني بعلاقات أسرية موروثة منذ زمن بعيد كعلاقات الحب والتضامن والتكافل، فانعكس ذلك في المنظمات اليابانية التي تضي على نفسها السمة العائلية، فهي عبارة عن تجمع بشري متألف أقرب إلى العائلة الممتدة، على خلاف ما هو سائد في المجتمعات الغربية حيث تسود الفردية والقيم المادية ويتم من خلال الرعاية ، الشمولية، غرس حب الولاء في نفوس العاملين باعتبارهم أسرة واحدة، واحترامهم لرؤسائهم، وقد عودت ثقافة المجتمع الياباني المديرين على العمل المشترك مع الآخرين .

4.2 إدارة الثقافة التنظيمية

1.4.2 بناء وتكوين الثقافة التنظيمية

ترى ماجدة عطية أن الثقافة التنظيمية يتم بناءها بثلاث طرق: [49] ص.ص 333-334

أولاً: يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الاحتفاظ بهم.

ثانياً: أنهم يعملون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير بنفس طريقتهم.

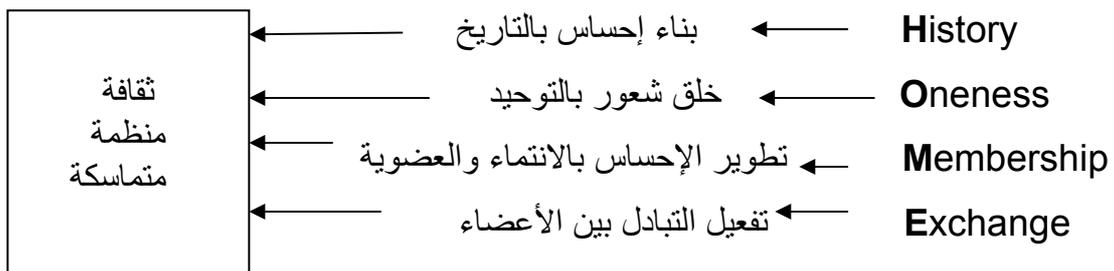
ثالثاً: إن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجاً للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم.

ولقد أكد الكاتبان Shichman et Gross على الدور البارز الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في

التأثير على تكوين الثقافة التنظيمية وتطويرها، وحدد لذلك أربعة أساليب من خلالها يمكن للإدارة

التدخل لإحداث التأثير وتكوين ثقافة متماسكة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06) بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها [50] ص 452



وإذا ما أخذ الحرف الأول من كل وسيلة تكون لدينا كلمة HOME تعني باللغة الانجليزية الإنسان على اعتبار أن ثقافة المنظمة تشبه العائلة والتي تعمل بصورة عائلة أو بيت واحد.

- بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد تفاصيل عن تاريخ المنظمة وحكايات وقص بطولاتها.
- خلق شعور بالتوحيد: من خلال قيادتها.

- تطوير إحساس بالانتماء والعضوية: ويعتمد على الاستقرار الوظيفي والتخطيط والتدريب.

- تفعيل التبادل بين الأفراد: ذلك بتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار والتنسيق بين الجماعات.

وبهذا فالمؤسسين قادرين على التدخل في تشجيع ثقافة تنظيمية قادرة على الاستجابة لاحتياجات

المنظمة لتحقيق الاندماج الداخلي والتكيف مع متغيرات المحيط الخارجي. [34]ص344

إن القيم والمعايير السلوكية السائدة في أي مؤسسة تنشأ لوجود أسباب منها: [51]ص. 437

● تأثير المؤسسون أو القادة :

وهم يقومون بإرساء القواعد الأولى ومن يحددون الأنظمة والأساليب ، ويحدث كل هذا في بدايات حياة المنظمة حيث تكون الرغبة قوية في إنشاء وتأسيس حياة جديدة لمؤسسة جديدة ، وتكون رغبة من طرف العاملين لتقبلها وهنا يلعب القادة الدور الكبير في نشأة الثقافة .

● التفاعلات مع البيئة الخارجية :

فالمنظمة في السنوات الأولى لنشأتها تعمل على الاحتكاك بالبيئة الخارجية تعمل على أن تبذل وتحافظ على بقاءها واستمراريتها، وتكافح لاثبات مكانتها وتحقيق قدراتها، ومن هنا تظهر قيم تنظيمية تتمسك بها المنظمة كالجودة، وخدمة الزبائن، الإبداع، الأمانة.

● التفاعلات مع البيئة الداخلية :

تعمل المنظمة في بداية نشأتها عن طريق الاحتكاكات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وبين المسؤولين على تشكيل قيم ومعايير سلوكية، وتشوب صراعات ونزاعات وتعاون وتآلف. ومن هذه الاحتكاكات يظهر ما يجب عمله وما لا يجب.

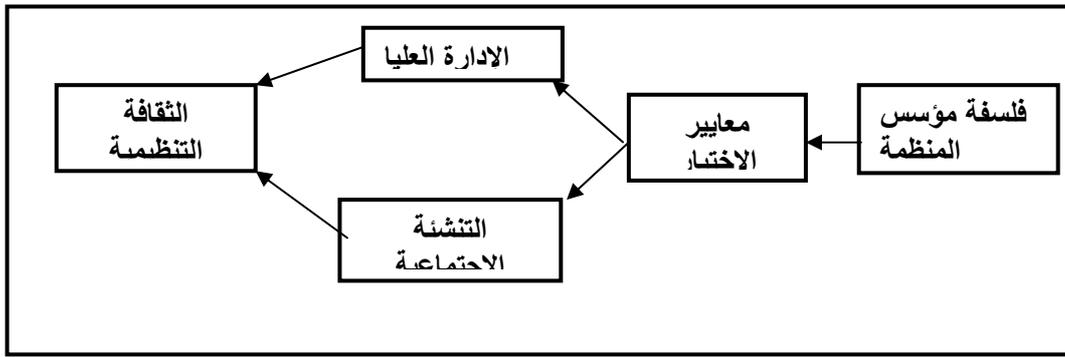
الشكل رقم (07) أسباب نشأة ثقافة المنظمة [51]ص347



2.4.2 المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعد أن يتم بناء وتشكيل الثقافة في المنظمة، هناك ممارسات تتم داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين، وعلى سبيل المثال فإن العديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية، كلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة. وهناك ثلاث قوى تلعب دوراً أساسياً في المحافظة على الثقافة: عملية الاختيار، ممارسات الإدارة العليا، وأساليب التنشئة الاجتماعية. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (08): كيف تتشكل الثقافة التنظيمية [49] ص 330



وفيما يلي نتطرق لهذه الممارسات:

- الاختيار: هو لتحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة و القابلية لانجاز الأعمال بنجاح.
- ممارسات الإدارة تؤثر من خلال القرارات التي تتخذها ومدى التزامها بسياساتها وفلسفتها.
- التنشئة الاجتماعية المنظمة تعمل على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها، ويطلق على عملية التكيف هذه التنشئة الاجتماعية (التطبيع الاجتماعي).
- تتم عملية التنشئة الاجتماعية وفق خطوات محددة [52] ص 440
- ضرورة الحرص في اختيار العاملين الجدد يكونون قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة.
- تدريب العاملين على ثقافة المنظمة.
- استخدام نظم المكافآت والتحفيز والترقية والعقاب بهدف تعزيز الالتزام وتدعيم الأداء الإبداعي.
- إرشاد العاملين بصفة دورية ومتكررة للتأكد من انتشار قيم المنظمة، والالتزام بها.

3.4.2 تغيير الثقافة التنظيمية

1.3.4.2 مفهوم التغيير الثقافي

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمة للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي والاندماج مع عمليات التغيير الداخلي، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك والأداء،

فإحداث التغيير الثقافي في السلوكيات لا يمكن إحدائه ، إلا بتمهيد أذهان العاملين، وتهيئتهم نفسياً قصد إقناعهم ، برفض السلوك الحالي، واعتباره سلوك غير مرغوب ، وأنه في التغيير تتعاضم مصالحهم الذاتية، وسيكونون في وضع أفضل بنتيجة هذا التغيير.

2.3.4.2 أسباب ومبررات التغيير

إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية جد صعبة، وتشير المؤشرات أن تغيير الثقافة يصبح ممكناً في الظروف الآتية: [49] ص 341

- طبيعة الأزمة: هي طريقة مساعدة على التغيير، ويمكن الخروج من الأزمة أو تجنب وقوعها.
 - تغيير القيادة: إن القيادة الجديدة تتمكن من توفير مجموعة قيم بديلة، وتغييرها فرصة لتغيير الثقافة .
 - المنظمات الجديدة والصغيرة: كلما كانت المنظمة أكثر حداثة، كلما كانت عملية التغيير أسهل.
 - الثقافة الضعيفة: أكثر قابلية للتغيير ، وكلما كانت الثقافة مشتركة كلما كان من الصعب تغييرها.
- ويرجع حسين حريم العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة [50] ص 451
- تغيير في قيادة المنظمة.
 - مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو ومرحلة الانحدار.
 - عمر و حجم المنظمة.
 - قوة الثقافة الحالية.

يرى Thevinet وجوب توافر مجموعة من الشروط حتى يتاح التغيير الثقافي ومنها [53] ص 78

- أن تمر المنظمة بوضع صعب أو بقائها في السوق صعباً.
- اقتناع أغلبية العاملين بضرورة التغيير الثقافي.
- دور الإدارة في شرح الوضعية الحقيقية للمنظمة وضرورة هذا التغيير.

3.3.4.2 خطوات تغيير الثقافة التنظيمية

تستلزم عملية تغيير ثقافة المنظمة خطوات وإجراءات عملية لإحداث التغيير وتبدأ بتفكيك عناصر الثقافة والتعرف عليها وتحليل مختلف المتغيرات الثقافية السائدة في المنظمة، وعملية التحليل كأول

خطوة من عملية التغيير تتمثل في العناصر التالية: [54] ص 58

- السمات العامة لثقافة المنظمة، وملامح تميزها واختلافها عن المنظمات الأخرى.
- درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة، ومدى تقبل الأفكار والتطورات التكنولوجية الجديدة.
- أسلوب إدراك التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات.
- مدى تشجيع الإبداع والمبادرة بين أفراد المنظمة.
- مدى شيوع الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة.
- درجة إدراك العلاقات مع المحيط الخارجي للمنظمة.

ويمكن تتبع الخطوات التالية لتغيير ثقافة المنظمة. [20] ص12

- ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية والسلوكيات ودراستها بهدف معالجة السلبي والتخلص منه.
- ضرورة الاهتمام بإسهامات القيادة الإدارية بأنماط السلوك الايجابي وأن يهتموا بالعاملين.
- العمل على التخلص من الاعتقادات السائدة والممارسات الخاطئة.
- الاستفادة من خبرات الباحثين، والخبراء من خلال إقامة ندوات، وملتقيات .
- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال وحركة الأفكار .
- وضع نظام استحقاق، يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم، ويعزز الرغبة في الانجاز والتميز.
- إرساء نظم اختيار، تدريب، ترقية، تقييم أداء، الحوافز، الشعور بالانتماء والولاء.

4.3.4.2 استمرارية وانتقال الثقافة التنظيمية

يعتبر نموذج Sathe vijav احد النماذج الذي يأخذ بوجهة النظر الأخيرة ، يؤكد على ضرورة فهم وتوجيه الاهتمام إلى مجموعة من العمليات التي تسهم في ديمومة الثقافة . [55] ص 113

- إبعاد الأعضاء الذين لا يتوافقون مع ثقافة المنظمة:

- إعادة تشكيل سلوك الأفراد بواسطة عدة طرق كالاتصال، والتدريب الثقافي والمعنوي، وفرق العمل
- الاتصالات الثقافية: تنقل وتبلغ بواسطة الإعلانات والتصريحات والاجتماعات والمنشورات .
- تعيين وتطبيع الأعضاء: كاستعمال الاختبارات الثقافية، واصطياد الأدمغة، وانتقاء الزملاء.

5.2 مراحل ونماذج الثقافة التنظيمية

1.5.2 مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

لقد مر مفهوم الثقافة التنظيمية بعدة مراحل تطور خلالها معنى ومدلول هذا المفهوم. إذا أردنا أن ندرك فحواه سنجد أنفسنا مضطرين إلى تتبع مراحل تطور التنظيمات. [56] ص.ص 232-233

المرحلة العقلانية:

في هذه المرحلة ، النظر للفرد العامل من منظور مادي، فيتم تحفيزه ماديا لأداء مهامه، ويعد تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية التي أفرزت قيما مادية، إلا أنها تغيرت مع تطور الفكر الإداري فتغيرت القيم المادية إلى قيم معنوية.

مرحلة المواجهة:

ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وعدم إعطائه حقوقه وواجباته، أدت إلى إفراز قيم الحرية، والتقدير.

مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيما في العمل، وعزز ماك جريجور مفهوم وأهمية القيم الإدارية، فتطرق إلى فرضيات (X و Y) لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

مرحلة الإدارة بالأهداف:

تركز القيم على المشاركة بين الإدارة، والعاملين في العمليات التنظيمية من اتخاذ قرار، وتخطيط وتنسيق، وإشراف... الخ، إضافة إلى العمل الجماعي، والمسؤولية المشتركة.

مرحلة التطوير التنظيمي

ظهرت قيم جديدة في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية، واستخدام البحث العلمي لإيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي، ومن ثم ظهرت قيم جديدة للعلاقات الإنسانية، والجوانب التقنية.

2.5.2 نماذج الثقافة التنظيمية

لقد قام F.D'iribarne بدراسة خلال سنوات الثمانينات تناول فيها العلاقة بين القيم الوطنية والتنظيم الإداري للمؤسسة، وشمل البحث أربع فروع لشركة متعددة الجنسيات وتلخصت إشكالية الدراسة في: كيف يمكن للعادات والتقاليد الوطنية أن تؤثر في نظام تسيير المؤسسة؟

1.2.5.2 نموذج الثقافة الفرنسية (منطق الشرف) [57] ص.ص 98-99

إن النمط الثقافي الذي يطبع المنظمات الفرنسية لخصه دريبارن في عبارة منطق الشرف، ويعني أن كل فرد داخل المنظمة ينجز عمله أو المهام الموكلة إليه دون أن يشعر بفقدان كرامته أو أن يحط ذلك من نفسه، هذا المنطق هو الذي ييسر سلوك العمال الفرنسيين فهو مرتبط بالفكر الإصلاحي الفرنسي مثل أعمال مونتيسكيو، ووفقا لذلك فإن المنطق يلح على العامل الفرنسي القيام بالواجبات التي يحددها العرف على خلاف منطق الفضيلة الذي يلح على احترام القوانين التي تنطبق على الجميع. ومنه يقوم الأفراد بواجباتهم طبقا للعلاقات المتسلسلة بين أفراد التنظيم بطريقة تؤدي إلى خضوع المرؤوسين للرئيس، بحيث لا يقوم بواجباته انطلاقا من الخوف أو الإكراه، وإنما من الحب والرغبة، وعلى الرؤساء احترام الواجبات التي يحددها الشرف لذلك عليهم بتشجيع المرؤوسين عن طريق الشغف.

2.2.5.2 نموذج الثقافة الأمريكية (التبادلات العامة) [57] ص.ص 134-140

إن نمط تسيير الإدارة الأمريكية يقوم على أساس تعاقدية، حيث تأخذ العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين شكل زبون - ممون وهذا الشكل من العلاقات يعود إلى نمط العيش الأمريكي أين نجد الإجراءات القانونية والعدلية مكانة هامة وأساسية، وقد استعان الباحث في تحليلاته إلى التاريخ الأمريكي عند نزول المهاجرين الأوروبيين على سواحل أمريكا وقيامهم بتدوين عقد يتضمن تشكيل مجتمع يتصف أفراده بالحرية والمساواة والعدل. لذا نجد العلاقات التسلسلية في المنظمات الأمريكية تتميز بالتبادلات العادلة، أي أن الفرد يأخذ بالقدر الذي يعطي، لذا فإن العلاقات مبنية على احترام كرامة الأفراد، أما مبدأ المساواة فيتجسد من خلال عدم التفاوت في المراتب فكل فرد إذا ما أراد التحدث إلى أعضاء أعلى منه يجد كل التسهيلات لذلك.

6.2 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظمة والعاملين

1.6.2 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظمة

1.1.6.2 الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ستخلص من الدراسات العديدة لموضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة. [50] ص 275

3.1.6.2 الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة . فالإجماع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها من قبل الجميع يزيد من إخلاصهم وولائهم للمنظمة. ويؤثر الولاء التنظيمي تأثيراً مباشراً على العديد من الظواهر الإدارية ويتضح في رغبة الأفراد بالمنظمة، ومستوى الأداء الذي يقدمونه ويضمن ثلاثة أبعاد أساسية وهي الارتباط العاطفي بين الفرد والمؤسسة، الاستقرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المؤسسة. [50] ص 275

4.1.6.2 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري

من بين العوامل الثقافية المؤثرة في الإبداع الإداري: [58] ص 364

- اللغة والروايات والقصص المشتركة لها دور في خلق الإبداع، فاللغة المشتركة تزيد من مقدرة الأفراد على إيصال أفكارهم للآخرين، أما الروايات والقصص فتسهل تبادل الممارسات واكتسابها.
- إن اشتراك الأفراد في أهدافهم ومصالحهم الجماعية، تساعد على زيادة الإبداع لدى الجماعة .

2.6.2 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة

1.2.6.2 التفاعل المتبادل بين البيئة والمنظمة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية

إن القيم في مجال تسيير المنظمات تتأثر تأثيراً كبيراً بالقيم السائدة في المجتمع، وإذا نظرنا في المجتمع نظرة تحليلية فإننا نجد أنه يتكون من العديد من النظم، بما في ذلك النظام الاجتماعي والذي يتعلق بالقيم الاجتماعية والعقائد والتقاليد والمثل العليا والعادات المنتشرة في المجتمع والنظام التكنولوجي والذي يتعلق بالنواحي التكنولوجية. وفقاً لهذا التحليل، وبناء على نظرية التفاعل وتبادل التأثير بين المنظمة - باعتبارها نظاماً مفتوحاً - والبيئة الخارجية - المجتمع .

يتضح لنا من شبكة العلاقات التي تربطها المنظمة والعوامل البيئية المحيطة بها، أنه إذا أردنا دراسة المنظمة دراسة دقيقة فلا بد من فهم العوامل البيئية الخارجية المؤثرة في عمل وثقافة المنظمة و انعكاساتها عليها، هذا من أجل ضمان أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية وذلك عن طريق خلق القيم والمعايير والتقاليد التنظيمية التي تساعد على التكيف مع البيئة وتغييراتها المتسارعة

وبهذا يمكننا القول بأن دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وما ينتجه التفاعل بينها من نسق قيمى هو البعد الغائب فى الأبحاث الخاصة بتطوير وتحديث المنظمات فى مجتمعنا. [25] ص 188

2.2.6.2 تأثير البيئة الخارجية للمنظمة على ثقافة المنظمة

. تأثير البيئة السياسية: يقصد بها المناخ السياسى الذى يسود المجتمع الذى تعيش فيه المنظمة كشكل النظام السياسى ومدى تمتع الأفراد بحرية التعبير ونمط الحكم السائد ، إن لهذا المناخ السياسى دور هام فى سلوك المنظمة لأنه إذا كان صالحا معناه توافر أنماط سلوكية كلها ايجابية. تأثير البيئة الاقتصادية: إن التغير فى حاجات المستهلكين وتطور تلك الحاجات يؤثر فى ثقافة المنظمة وحجم مبيعاتها ناهيك عن تأثيرات الدورات الاقتصادية وأوقات الرخاء .

أثير البيئة الثقافية: ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم المنتشرة داخل المجتمع الذى تعيش فيه المنظمة حيث ينعكس ذلك على اتجاهات الأفراد وميولهم ومفاهيمهم نحو المواقف المختلفة مما يكون له الأثر فى تشكيل أنماط سلوكهم. [59] ص 15

تأثير البيئة الاجتماعية: قبل أن يلتحق أى فرد بالمنظمة فهو قد يكون خضع لتأثيرات متعددة من قبل ثقافة المجتمع الذى ينتمى إليه سواء كانت العائلة أو الجماعة، أو نظام التعليم هذا ما يجعل الممارسات الفعلية فى المنظمة و السلوكيات التى تصدر عن العاملين فيها، ما هى فى الحقيقة إلا إفراز للخصائص الاجتماعية والثقافية والسلوكية للبيئة التى يعيشون فيها. [59] ص 22

3.6.2 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك وأداء العاملين

1.3.6.2 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك العاملين

تعد ثقافة المنظمة والمناخ الذى يسودها بعدا هاما فى تشكيل سلوك أعضائها فعندما يدخل عضو جديد إلى مؤسسة معينة ، فانه فى الواقع لا يلتحق بمجموعة عشوائية من العاملين ولكنه يلتحق بتنظيم له ثقافته، وعاداته، وأيديولوجيته، وان لجميع هذه العناصر أثرها على سلوكه وعلاقاته داخل المنظمة . ويتأثر أداء الأفراد وسلوكهم المهنى بالتنظيم ذاته وبخصائصه وثقافته التنظيمية (كالرضا ، والولاء ، والمثابرة، والجدية فى العمل، والتغيب.. الخ) فالمنظمات التى تسودها ثقافة تدعيم الاتصال،والتي تهتم بالمشاركة فى اتخاذ القرارات، وتدعم الإبداع وتكافأ عنه ، وتشجع حرية التصرف فى العمل، هى منظمات متفوقة. [55] ص 95

2.3.6.2 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين.

تسهم الثقافة التنظيمية فى رفع أو خفض مستويات الأداء بمعدلات متباينة تبعا لنوعية الثقافة السائدة . فالثقافة المرنة التى تعتمد على العمل فى مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة فى عمليات اتخاذ القرار واقتراح الحلول والبدائل، ترفع من مستويات الأداء نتيجة إقبال العاملين على العمل وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للمنظمات.

أما الثقافة الجامدة التي تعتمد على السلطة والمركزية، وتقيد الصلاحيات، وتعتمد على التسلسل الهرمي، وإصدار الأوامر والتعليمات فإنها تقتل الابتكار والإبداع لخوف العاملين من المساءلة عند الوقوع في الخطأ، مما يترتب عليه انخفاض مستويات الأداء.

- إضافة إلى أن هناك مجموعة من القيم الثقافية يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة بالمؤسسة [60] ص7
- انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع.
 - تماثل الجماعة مقابل تنوعها مما يؤدي إلى تنوع قدراتها الإبداعية.
 - تماسك الجماعة يجعلهم أكثر استعدادا لأداء الأعمال الموكلة إليهم.

خلاصة الفصل

تعبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة، كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على ذلك، وهي حسيمة التأثير القيادي، حيث إن القيادة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية خلال بصماتها وقيمها وأساليبها الإدارية على المنظمة.

ومنه فإن الثقافة التنظيمية تسمح بتوفير هوية مشتركة للعاملين وتشجيعهم على التعاون والالتزام، مما يقوي شعورهم بالولاء والانتماء، ويوفر المناخ الملائم لنجاح عملية التكامل والاندماج الداخلي، وهي مصدر لإنتاج وتنمية قيم ومعتقدات مشتركة تساعد المنظمة على اكتشاف متطلبات البيئة الخارجية بما يسمح لها بتوجيه السلوكيات الإدارية والتنظيمية مساندة لتغيرات البيئة، بما يضمن لها البقاء والاستمرار، إلا أن نفس الثقافة قد تشكل عائقا أمام محاولات المنظمة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة، وهذا عندما تكون المتغيرات الثقافية لهذه المنظمة غير متلائمة مع خصائص بيئتها الخارجية، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة إذا ما كانت تشكل عائقا في وجه تطور المنظمة أو استمرار نشاطها، كما تشكل ضرورة مستمرة قابلة للتطور إذا ترتبط من خلال تشكلها بمراحل دورة حياة المنظمة، كما أن تطورها يسمح بتحقيق قوتها إذا ارتفعت نسبة مشاركة الأفراد في قيمها.

والثقافة القوية هي الثقافة التي تسعى وراء إنشاء العلاقات التعاونية بين العاملين، وتشجع القيادة فيها على المشاركة العالية للأعضاء وتشجع التميز والإبداع والأفكار الجيدة، وتؤدي الثقافة القوية إلى زيادة الأداء التنظيمي والترابط الاجتماعي وجماعات العمل، وفعالية نظام الاتصال، بينما الثقافة الضعيفة تعوق الأداء وتؤدي إلى انتشار الاختلاف بين الأفراد والشعور بالانعزالية والاعتراب. وتعتبر الثقافة أحد العوامل المهمة المؤثرة في إبداع المنظمات وذلك لأنها تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات الإبداع والابتكار والتجديد، فالثقافة التي تشجع السلوكيات الداعمة للإبداع تساعد على حدوث إبداعات وتغيرات إيجابية في المنظمة.

الفصل 3

الإبداع الإداري

وأساليب تطويره

نتيجة لتحديات العصر و عولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتطورات العلمية والتقنية المتسارعة، ونتيجة لما تعانيه المنظمات المعاصرة على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها، للعديد من المشكلات التي تتطلب من قيادتها و العاملين فيها ضرورة توظيف المنهج الإبداعي بدلا من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، إذ يتعين على المديرين تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجيدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولا للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج. فإذا تمكن أحد المديرين من تحسين جودة الخدمة فهذا إبداع، وإذا أكتشف القائد أسلوبا يقرب به بين الأفراد ويجعلهم يعملون بروح الفريق المتعاون فهذا إبداع فهو يتمثل في أي نشاط يترتب عليه تغيير أو إحداث شيء جديد تتوافر فيه صفة الجدية والكفاءة و الأصالة.

و على ذلك فان الأمر أصبح أكثر إلحاحا على المنظمات في توظيف منهجيات إدارية حديثة للتعامل مع الأفكار والابتكارات والحلول الإبداعية للمشكلات، من أجل خلق مناخ ايجابي في ظل بيئة عمل متغيرة تستدعي الإبداع، للمساهمة في تلبية الحاجات التنظيمية بشكل فعال يرتقي بالأداء التنظيمي إلى أفضل مستوياته. وهو الأمر الذي جعل القادة الإداريون في إدارتهم للتغيير في المنظمات يتبنون مفهوم الابداع الذي ظهر بمصطلح له مترادفات ومعان كثيرة.

وبما أن ثقافة المنظمة تحدد سلوكيات الأفراد وأنماط تصرفاتهم وولائهم، فإنها توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، ولذلك فان ضعف ثقافة المنظمة ينعكس سلبا على أداء أنشطتها. وينبغي لثقافة المنظمة توفير مناخ ملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع الإداري لتمكين العاملين على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

وبدورنا في هذا الفصل سنقوم بعرض ما ورد من تعاريف لهذا المفهوم، كما سيتم التعرض إلى التدرج التاريخي لمفهوم الإبداع ومراحله وأنواعه وشرح خصائص ونظريات ومعوقات الإبداع والعوامل المؤثرة فيه وإستراتيجيات تطويره .

1.3 ماهية الإبداع الإداري

1.1.3 مفهوم الإبداع الإداري

إن كلمة الإبداع في اللغة العربية هي من فعل "أبدع" أي "بدع الشيء" والذي يعني أنشأه على غير مثال سابق [61] ص 143. وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة " Innovate " إحداث أو إيجاد شيء جديد. لكن أصل كلمة الإبداع لاتيني من "Novus" وتعني جديد

ذكر الإبداع في القرآن الكريم، حيث يقول رب العزة جل وعلا << بديع السماوات والأرض >> (سورة البقرة) الآية 116، أي مبتدعها على غير مثال سابق.

لقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء، وإنشأؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته. والإبداع لغة هو مصدر للفعل أبدع أي ابتكر. كما جاء في المعجم الوسيط بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق. [62] ص 483

ولقد تعرض الكثير من الباحثين بالدراسة والبحث للإبداع وحاول كل منهم إعطاء تعريف يوضح مفهوم الإبداع، فيعرفه عساف بأنه "تعبير عن الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من التساؤل عن حقيقة الظواهر الكونية التي تحيط به وتساعد على ابتكار وتطوير الأساليب والأدوات والأفكار التي تمكنه من كشفها أو تحليلها أو التوصل إلى قواعدها وقوانينها التي تطور وجودها. [63] ص 32 ويعرفه حسين حريم الإبداع هو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها. [50] ص 345

ويعرفه القريوتي بأنه القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. [41] ص 314 وإذا كان هناك استعمال لكلمة ابتكار في اللغة العربية عوض كلمة إبداع درءا لما يحدث من الخلط في المعنى بين الكلمتين. فإن الابتكار في اللغة قريب من الإبداع حيث أنه جاء بمعنى الاستيلاء على الباكورة فبكر إلى الشيء أتاه قبل أي احد وهو المبادرة والسرعة للحصول على الشيء قبل أحد [64] ص 12

كما يمكن حصر التعاريف التي قدمها الباحثون في المحاور التالية:

* المحور الأول: يشمل التعاريف التي تنظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process)

يقول Stein بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد، ويرضي الجماعة، وتقبله على أنه مفيد [65] ص 6. و يقول Simpson أنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كليا. [66] ص 26

*المحور الثاني: ويشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات فيقول روشكا انه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذي قيمة من قبل الأفراد أو الجماعة. [67]ص 125

*المحور الثالث: ويركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، وهناك من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة *المحور الرابع: ويركز على الإمكانيات الإبداعية، أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

*المحور الخامس: ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي، ويقول "والاس" بأن السلوك الإبداعي هو الذي يمر في أربع مراحل هي مرحلة الإعداد ومرحلة الاختمار، ومرحلة الإشراف، ومرحلة التحقق، إلا أن "موراي وباتريك" يريان ضرورة أن تسبق هذه المراحل الأربعة مرحلة أولى هي مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة. [67]ص 155 .

وبالتبصر في معظم هذه التعاريف والمحاور نستطيع أن نجد أن معظمها لا يركز على الإبداع كمفهوم في حد ذاته، وينصرف إما لبحث مراحل أو للخصائص التي تميز المبدعين، أو غير ذلك مما يؤدي إلى اختلافات متباينة حول المفهوم.

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الإبداع تختلف في مفهومها عن الإبداع الإداري حيث يعرف هيج أن إدارة الإبداع تتمثل في الأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد وتقديم الأفكار الإبداعية وإخراجها بشكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة، والتي تستمر من لحظة تقديم الأفكار الابتكارية حتى لحظة إيصالها للمستفيدين [66]ص 26

2.1.3 أهمية الإبداع الإداري والعوامل المكونة له

1.2.1.3 أهمية الإبداع الإداري

ترجع أهمية الإبداع إلى كونه وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وأساليب وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة.

وتتمثل أهمية الإبداع فيما يلي: [63]ص 30.

* أهمية الإبداع للأفراد:

. تحقيق الذات: بحيث يتطلع المبدعون غالبا إلى التميز والتفوق، ويبحثون عن الشهرة.

. الخوف من الجهول وغموض المستقبل: يدفع المبدعون إلى المخاطرة قبل أن يقع خطره.

* أهمية الإبداع للجماعات والمنظمات:

. يجب على منظمات العمل استقطاب المبدعين وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات والتحديات

المستقبلية بتفكير مدروس يمنح المنظمات المميزات التنافسية، وينعكس ذلك إيجابا على بقائها.

. كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة، أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التطوير لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.

وتوجد الكثير من الظواهر المشيرة إلى زيادة أهمية الإبداع الإداري ومنها: [68] ص 379

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

- كبر حجم منظمات الأعمال.

- التغيير في القيم والمبادئ .

- تنوع حاجات الأفراد.

- قلة الموارد وكثرة الحاجات.

- زيادة فعالية الاتصالات.

- سهولة التأثير على أذواق المستهلكين.

ويلخص "علي السلمي" أهمية الإبداع في النقاط والمجالات التالية: [69] ص 44

- الأهمية الثقافية:

إن الإبداع يخلف تيارات ثقافية متجددة وحيوية معتمدة على الإنتاج الذاتي للنظم وهو الأمر الذي يغذي ثقافة الأمة ويدعم جهود أبناءها من الفئة المثقفة.

- الأهمية الاقتصادية:

بفضل الإبداع والابتكارات الجديدة توفر الأمة نفقات وجهود معتبرة، حيث تعمل على بلوغ مستوى أفضل للأداء الاقتصادي.

- الأهمية التقنية:

يسهم الإبداع في التطور التكنولوجي، كهدف أولي للاختراع العلمي والذي يمكن أن يطور الماكينات والآليات.

- الأهمية الحضارية:

إن حضارة الأمة تتقدم بفضل الإبداعات والابتكارات بفضل تطوير الرسائل المادية كالنقل والمواصلات وتطوير الوسائل النظرية من أفكار ومناهج علمية في الحياة.

2.2.1.3 العوامل المكونة للإبداع

لقد تعددت تصنيفات الباحثين على تحديد المكونات الأساسية للقدرة الإبداعية، وأفضل تصنيف قدمه Ghilford حيث يرى أن كل الأشخاص لديهم قدرات إبداعية كامنة ولكن هناك فروق فردية بينهم.

وفيما يلي شرح هذه العوامل: [65] ص 19

1.2.2.1.3 الطلاقة

إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطى الفرد من المعلومات والأفكار والبدائل للمشكلات في وحدة زمنية معينة وبالتالي تكون للشخص المبدع الطلاقة في التفكير والتصورات في زمن قياسي بالنسبة للآخرين ، وبازدياد هذه القدرة يزداد الإبداع،

و الطلاقة تحتوي على ثلاثة عوامل [70] ص83

- الطلاقة الترابطية: هي القدرة على ربط العلاقات المكونة للظواهر لمعرفة مكامن الخلل والحلول.

- الطلاقة التعبيرية: هي على علاقة بسهولة بناء الجمل ، والقدرة على التعبير والصباغة للأفكار.

- الطلاقة الفكرية: القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والبدائل ،والقدرة على التعبير عنها.

2.2.2.1.3 المرونة

أما المرونة في التفكير فتعني تغييرا في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل، [64] ص20.

فتعني هذه الصفة درجة السهولة التي يغير بها الفرد حالة نفسية أو وجهة عقلية معينة أو سرعة إنتاج أفكار تنتمي إلى أنواع مختلفة من مجموعات الأفكار التي ترتبط بموقف معين [71] ص61. وحسب غيلفورد هناك نوعان من المرونة:

- المرونة التكيفية: وهو أسلوب لمحاولة اجتياز صعوبات العمل والتفكير وتوحي بمدى قدرة الفرد على إجراءات التغيير المناسبة،وهي بمعنى عكس التصلب العقلي والجهود الذهني، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

- المرونة العفوية: تأتي دون قصد، أي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف.

3.2.2.1.3 الحساسية للمشكلات

ويتمثل في توفر الشخص المبدع على القدرة لمعرفة المشكلة الكامنة وحاجتها إلى الحلول سريعة أو بطيئة في مجال ما، أي قدرته على رؤية الخلل دون غيره من الناس، أو بنظرة غير نظرتهم .

4.2.2.1.3 الأصالة

تعني أن الشخص المبدع الأصيل لا يفكر ولا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات لهذا تكون أفكاره جديدة، فالأصالة تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار، فهو يبتعد عن المؤلف أو الشائع. [72] ص21.

5.2.2.1.3 القدرة على التحليل

تعني قدرة الشخص المبدع باكتفائه بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه على تنظيم أفكاره ، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي، حيث يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه يستطيع أن يتناول عملا أو فكرة أو مخطط بسيط ثم يقوم بتوسيعه.

6.2.2.1.3 المبادرة

يقصد بها المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، ويكون الفرد المبدع على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل لمسؤوليات .

7.2.2.1.3 الخروج عن المألوف

ويعني القدرة على التحرر من النزعة التقليدية ، والقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين الجامدة ، فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد أو التغيير المستمر [41]ص182.

3.1.3 خصائص الإبداع وملامح الإداري المبدع

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظرا لما يمثله من قيمة وأهمية 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 .

يورد اللوزي الصفات والملامح الخاصة التي يتمتع بها الفرد المبدع يذكر منها: [56]ص303.

- يتمتع بثقة كبيرة في نفسه.
- يكون لدى الفرد المبدع فكر حر مستقل.
- يكون الفرد المبدع قادرا على وضع الحلول للمشكلات المعقدة.
- وقد قام الصيرفي بإيراد الصفات الشخصية للمبدعين بقوله: [73] 262 .
- أما عن صفات الإبداع فهي الخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطر، والاستقلال، والمثابرة، والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية ومن الصفات الإبداعية ما يلي:
- يميل الأشخاص المبدعون إلى الفضول ، البحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الالتزام بهدف سامي والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية والمرونة.
- القدرة على تفهم المشكلات.
- وضوح الرؤيا.
- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.

ومن خصائص الإبداع ما يلي: [70]ص88

- الانفتاح نحو الغير.
- الرغبة في التعرف على المشكلات.
- الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.
- تقدير انجازات الآخرين.

- الأخذ بأسلوب التخطيط.

ويرى المغربي أنه ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للإبداع إلا أن ظواهر معينة جرى

تصنيفها في الخصائص التالية يدل على إمكانية الإبداع، [74] ص 345

- العقل المتسائل والخلاق.

- قدرة الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها واستخدامها في مواضعها .

- القدرة على التخيل والحدس.

- الشجاعة أو الثقة بالنفس.

- النقد الذاتي ، والتهديب والتقويم للأفكار والمعلومات.

ومن الكتاب من حاول وضع تصنيف لهذه السمات والخصائص للمبدعين في مجموعات متشابهة،

فيرى "البريدي" أن أهم خصائص المبدع يمكن إجمالها فيما يلي: [75] ص 54

- مجموعة الصفات والخصائص العقلية:

وتتمثل في الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة ، والذكاء ، والحساسية في تلمس المشكلات.

- مجموعة الصفات والخصائص النفسية:

تتمثل في الثقة بالنفس، وحب المغامرة، وتحمل المسؤولية، والميل إلى الانفراد في أداء بعض أعماله.

- مجموعة الصفات والخصائص المتفرقة:

وتتضمن حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل.

وإذا نظرنا إلى الإبداع كمنتج إبداعي فيجب أن يتصف بالخصائص التالية: [76] ص 3

- المنتج الإبداعي سواء كان فكرة أو أسلوب أو خدمة أو سلعة يجب أن يكون جديد وحديث.

- يجب أن يكون الشيء المبدع ذا منفعة أو قيمة إضافية عن الأشياء التي كانت من قبل.

- يجب أن يتمتع الإبداع بقدر كاف من القبول والاقتناع من طرف الفرد والمنظمة والمجتمع.

- يجب أن يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة ويكون خلاصة الجهود التراكمية.

- تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، لذلك من شروط الإبداع الوقت المناسب للانتفاع منه.

مما سبق نستنتج بأنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بتصنيف هذه لخصائص ، مما يجعل

البحث عنه لدى الأفراد المبدعين واكتشافهم مبكرا أو التدريب عليها أمرا ليس باليسير.

2.3 مقاييس وعناصر ونظريات الإبداع الإداري

1.2.3 مقاييس الإبداع الإداري

إن منهاج قياس الإبداع تسير موازية لمنهاج تعريفه، حيث تركز على خصائص الفرد والعملية

والمنتج. [77] ص ص 45 - 48

1.1.2.3 المقاييس المبنية على أساس الفرد

- مقاييس الشخصية: يتضمن تشخيص الفرد المبدع وتحديد مستوى إبداعه .
- رصيد السيرة الذاتية: يتم التركيز في هذه الحالة على أحداث حياة وخبرات الشخص المبدع.
- اختيارات القدرة الإبداعية: حيث تقدم له في شكل سلسلة من المشاكل ويطلب منه إيجاد حل لها.

2.1.2.3 المقاييس المبنية على الناتج

ونقصد بنوع الناتج المقدم من الشخص المبدع، ومعرفة إذا كان يتصف بالأصالة وبعده عن المألوف.

3.1.2.3 لمقاييس المبنية على العملية

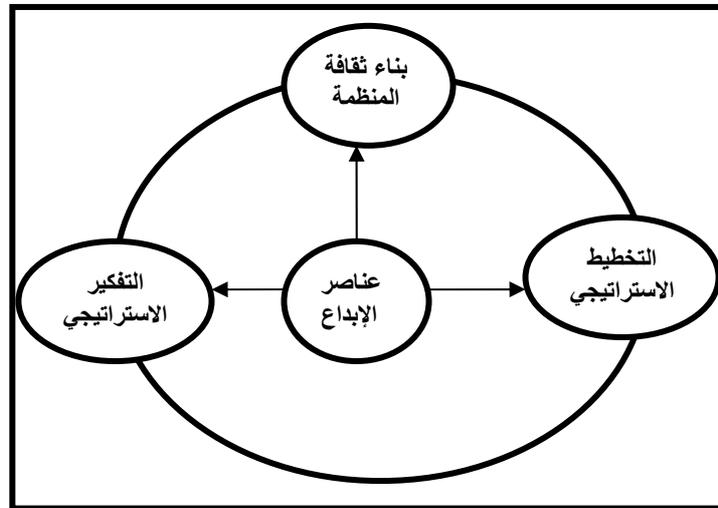
وهذا بالتعرف على المهارات والأساليب التي يعتمد عليها أو يستعين بها الشخص المبدع لإنتاج أفكاره الأصلية ومعرفة كيف يتعامل مع المواقف والأحداث وبما يستعين.

2.2.3 عناصر الإبداع في المنظمات الرائدة

يمكن الحكم على المنظمات الرائدة أو المبدعة من خلال ما تقدمه للمجتمع من أفكار وسلع وخدمات جديدة، وتبحث دائماً عن الجديد، وتكافئ عمالها على استحداثه وتهيئ لهم ، المناخ المناسب لذلك.

ويرى من اهتموا بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في الشكل التالي

الشكل رقم (09): عناصر الإبداع [78] ص248



1.2.2.3 التخطيط الاستراتيجي

من أهم وظائف التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وكلفة أقل، لذا يعرف بأنه "العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل". [78] ص276

وهو التحركات الرئيسية للمؤسسة لمواجهة مواقف مصيرية وطارئة، أو للتحكم في التهديدات التي تواجهها، أو انتهاز فرص تؤدي إلى تحقيق أهدافها ، يكتسي في مجال التطوير والبحث والتجديد، أهمية كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة في مجال التكنولوجيا والتطور التقني وخاصة في مجال الإنتاج

والإدارة وبما أن التخطيط يشمل جميع مجالات العمل في المؤسسة، وهي جميعها تحتاج إلى نشاطات إبداعية، فإن وضع إستراتيجية منفصلة عن الإبداع تصبح في غاية التعقيد. [79]ص9

2.2.2.3 التفكير الاستراتيجي

ويتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير ووسائل التعامل معها. ويمثل استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة كأحد أشكال الاستثمار الحقيقي للمنظمة ويصبح منهج للتفكير والالتزام التنظيمي. [73] 260.

ويحتاج التفكير الاستراتيجي الإبداعي مراعاة الخطوات التالية [78]ص248

- استثمار الإدارة في التفكير الطويل الأمد.
- أن تؤمن الإدارة بأن التفكير السليم الواضح هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف.
- التزام المدراء والعاملون بشرط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار.
- النظرة الايجابية للإدارة اتجاه الأفراد بمختلف مستوياتهم على أنهم جزء من الإستراتيجية.

3.2.2.3 بناء ثقافة المنظمة

إن ثقافة المنظمة تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة وتؤثر على أدائها وخلق الإبداعات بها. لذلك يجب أن تقوم بإعادة أعمالها وعملياتها، وإعادة التنظيم، وتوصيف الوظائف وتصنيفها بشكل صحيح لتحقيق إدارة فعالة للإبداع. وتؤدي ثقافة المنظمة السليمة إلى خلق مناخ صحي، والذي يؤدي إلى الإبداع، حيث أن ثقافة المنظمة تخلق مجموعة من القيم والمفاهيم، التي تجعل سلوك الفرد متميزا من خلال التصورات الصحيحة التي تخلق السلوك الصحيح. [32]ص99

3.2.3 نظريات الإبداع الإداري

أعطت حركة الإدارة العلمية اهتماما خاصا لظاهرة الإبداع الإداري كونه عملية جماعية يتم داخل الجماعة الإدارية وبها على أسس علمية، حيث اهتم زعيمها تاييلور بقدرة الإبداع العلمي والتكنولوجي والتخصص في العمل على تحقيق الإنتاجية مبديا خمس خطوات أو مستويات للإبداع العلمي وهي التعبير الذاتي والإنتاج الإبداعي والاختراع والاستحداث والانبثاق.

وبشكل آخر أعطى المذهب الإنساني، مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة أهمية وتصورا آخر للإبداع في الإدارة، ببعد إنساني ممثلا في باحث الحاجات الإنسانية في الإدارة حيث يرى ماسلو أن للأفراد جميعا القدرة على الابتكار وأن تحقيقه يتوقف على المناخ الاجتماعي الذي يعيشونه.

ويعتقد مكريجور في بحثه حول البعد الإنساني في المؤسسة [80] ص 45، أنه مثلما حدث مع العلوم الطبيعية التي تطورت نظريا وتطبيقيا فاتحة المجال لثورة تكنولوجيا ذات اختراعات وابتكارات متعددة الأوجه والمجالات فإنه يفترض أن يحدث الأمر نفسه مع الإدارة، وهذه الأخيرة

يجب عليها أن تعرف إبداعاً وتجديداً حول معالجة الطبيعة الإنسانية، فبالنسبة إليه أن الإبداع الإداري هو تطوير معالجة الإمكانيات البشرية داخل المنظمة وهو ما سماه بنموذج Y كما أن هناك عدة نظريات للإبداع يشار إلى أهمها كالتالي. [81] ص 244

نظرية التحليل النفسي

وهنا ينظر الإبداع باعتباره نوعاً من هروب الفرد من واقعه الحالي إلى حياة خيالية رائعة لا وجود فيها للإحباط أو القلق، ولأنه يريد الثروة والقوة والشرف، ولكن تنقصه الوسائل للوصول إلى هذه الأشياء وإشباعه، فهو يلجأ إلى الإغلاء أو التسامي لتحقيق رغباته المكبوتة من خلال الإبداع.

النظرية الموقفية السلوكية

وتعزى إلى التعلم والاكتماب وحل المشكلات بطريقة إبداعية، أكثر من تركيزهم على الخصائص البيولوجية أو النفسية للفرد، حيث كانت العوامل الداخلية في إطار هذه النظرية تتضمن العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي من بينها حرية التصرف والأثر الإيجابي للمواقف على الشخص والقيادة، والتغذية المرتدة والتقدير والبناء التنظيمي.

النظرية البيولوجية

تعتبر هذه النظرية واحدة من أشهر النظريات في مجال الإبداع، وتركز على الصفات البيولوجية للفرد وبخاصة ما يتعلق بوظيفة المخ أو الدماغ بالنسبة للإبداع، وهذه النظرية تؤكد أن هناك طاقة غير محدودة في مخ الفرد تمكنه من القيام بمهام متعددة ومعقدة أكثر مما يعتقد.

نظرية تريز Triz نظرية الحل الابتكاري للمشكلات [82]

دخلت نظرية الروسي هنري إلى الولايات المتحدة الأمريكية 1998 Henry Alts huller في منتصف التسعينات واستنتج أن الإبداع والابتكار عملية منتظمة غير عشوائية، أي تحكمها قوانين إذ يمكن استخراج هذه القوانين والتدريب عليها لتنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات وإنتاج أعمال إبداعية مميزة. وتوصل إلى أربعين مبدأ إبداعي وتطبق في مجال الهندسة ويمكن استخدامها كذلك في مختلف النشاط الإنساني مثل الإدارة والعلاقات الاجتماعية، من مفاهيمها الأساسية:

- المبادئ الإبداعية (أربعون مبدأ إبداعياً) تمثل استخلاصاً استقرائياً تحليلياً لبراءات الاختراع.
- التناقضات أي نحل مشكلة ونخلق مشكلة أخرى لذلك يتطلب حل المشكلة بطريقة إبداعية
- تحسين الشيء دون التأثير على النظام، ويجب تخيل الصورة النهائية التي نريدها قبل الشروع في استخدام المبادئ الإبداعية لتوليد الحلول.

3.3 مراحل وأنواع ومستويات الإبداع الإداري

1.3.3 مراحل الإبداع

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل عملية الإبداع.

ولقد حدد Rossman أن عملية الإبداع تمر بمراحل هي: [65] ص16

- الإحساس بوجود مشكلة ما، وبصعوبة هذه المشكلة.

- تكوين وتحديد المشكلة.

- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.

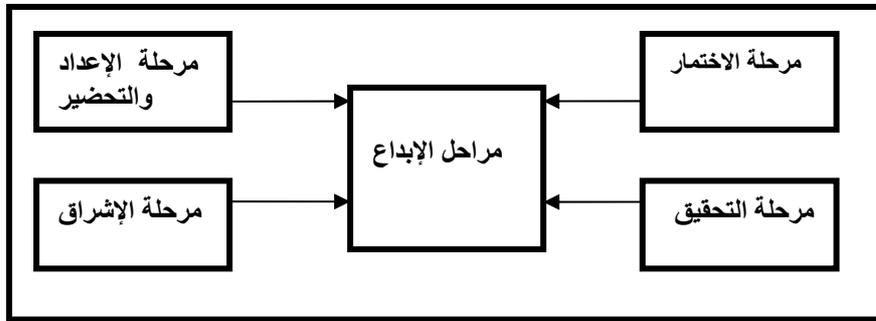
- تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة.

- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.

- صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.

ويمكن أن نلخص هذه المراحل في الشكل التالي:

شكل رقم (10): مراحل الإبداع [83] ص 36



مرحلة الإعداد والتحضير

وتتمثل هذه المرحلة من العملية الإبداعية في القراءة، والبحث عن المعلومات، وفحص الطبيعة، والتسجيل الأول للوصول إلى تحديد معالم البناء الذي سيتجه إلى بناءه.

مرحلة الاختبار أو التفريخ

وتسمى أيضا بمرحلة التبصر والتفريخ أو الحضانة، وتعني هذه المرحلة عملية اختبار الآراء والأفكار والخبرات القديمة والحديثة التي مر بها الشخص المبدع، حيث يمكن أن تقوده إلى رموز جديدة أكثر فائدة مستمدة من البيئة، وتكون غالبا محفوفة بالأسرار ومن ثم يمكن أن نستنتج أنها مرحلة تأملية للأفكار والخبرات التي مر بها المبدع لذلك يصعب تفسيرها تفسيراً علمياً لأنها باطنية بعيدة عن التجربة العلمية التي يمكن ملاحظتها. [84] ص89

مرحلة الإشراف

في المرحلتين السابقتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر فيها إلا المبدعون وتتمثل فيها عملية البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي [65] ص17 ويطلق على هذه المرحلة أيضا بشرارة الإبداع، وفيها يظهر الحل الذي يولد الفكرة الإبداعية بعد معانات نفسية معقدة وبشكل مفاجئ. [84] ص90

مرحلة التحقيق

فهذه المرحلة الخطوة النهائية التي تجعل الفكرة الإبداعية فكرة جديدة قابلة للتطبيق، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل إن النجاج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق، التي تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال

مرحلة الإشراف وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طريقة تطبيقها. [85] ص 277

وإذا تأملنا عملية الإبداع في الإدارة سنجد أنها تتكون من عدة مراحل [86] ص 37

- تحليل البيئة: معرفة بيئة المنظمة واكتشاف مظاهر المشكلات أو الفرص المتاحة أمام التطوير
- التعرف على المشكلة: بحيث يستطيع تشخيصها سعياً للتعرف على كل المتغيرات المتعلقة بها .
- تحديد المشكلة: باستخدام الحدس والتفكير المنطقي بغية تحديد كل جوانب المشكلة. [87] ص 24
- وضع الافتراضات: وهي إجابات إبداعية لتلك الأسئلة وبالتالي قد تكون الأجوبة غير عادية.
- توليد بدائل الحلول: أي توليد الأفكار الإبداعية ، حيث تتضمن قائمة البدائل.
- الاختيار من بين البدائل.

- التطبيق: هي مرحلة التنفيذ الفعلي، وهي من اختصاص الإدارة التنفيذية.

- الرقابة: ويتم هنا تقييم الأداء حيث تهدف هذه المرحلة إلى معرفة جدية وأصالة هذه الفكرة.

2.3.3 أنواع الإبداع:

للإبداع مجالات مختلفة فقد يكون إدارياً أو عملياً أو أدبياً أو فنياً أو قد يكون متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة صناعية جديدة أو سلعة استهلاكية أو تغيير شكلها أو الخدمة المقدمة، أو في طريقة أو موعد تقديمها أو تنوع استخدامها، وتوجد عدة محاولات لحصر أنواع الإبداع .

1.2.3.3 الإبداع التكنولوجي (الفني أو التقني)

هو عملية تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة للسوق، ويمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج ، وإدخال الحاسوب في العمل.

2.2.3.3 الإبداع الإداري

هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المنظمة ، ويشمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، الإجراءات والأدوار، وتصميم الأعمال، ونظم رقابة واستراتيجيات جديدة ، بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة [36] ص 305.

3.2.3.3 الإبداع الجذري

يعتبر أكثر أنواع الإبداعات التي لقيت اهتماما في أدبيات الإبداع، ذلك أن الإبداع الجذري يرتبط بالتغيير وعلى ذلك فهو غالبا ما يلقى مقاومة من أطراف عديدة في المنظمة، وللد من مقاومة هذا النوع من الإبداع فانه يجب توفير مناخ ملائم للتغيير. ويتم إحداث تغيير شامل لأسلوب الإنتاج لم تكن موجودة من قبل، وعادة ما تسمى ببراءة الاختراع والعلامات [89] ص480

4.2.3.3 الإبداع التحسيني أو التدريجي :

يتمثل في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، أو إضافة تحسينات وتعديلات جزئية، أو تحسين المنتجات باستعمال تكنولوجيا موجودة ، مما يساعد المنظمة على تحسين وضعيتها في السوق. [88] ص 163

5.2.3.3 إبداع المنتج

يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة ، وصنف إلى:

- إبداع في العملية: مثل عمليات التشغيل، إدارة الموارد البشرية أو المالية .
- الإبداع في التسويق: يتعلق بالترويج، التوزيع.
- الإبداع في التسيير: يظهر في صورة التحسين في طريقة أداء المؤسسة من خلال الوظائف.

6.2.3.3 الإبداع الفردي

الإبداع الفردي هو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية، ويعتمد على سمات الأفراد والعوامل البيئية المحيطة بهم. [85] ص35

7.2.3.3 الإبداع الجماعي

هو الإبداع الذي تقوم به الجماعات والمنظمات، ولا يقتصر على الفرد، ويكون ممكنا عند تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد. [85] ص 35

و من أنواع الإبداع عند تايلور [42] ص14

- الإبداع التعبيري: ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة
- الإبداع الفني: ويتمثل في الناحية الفنية (الجمالية) التي تضاف إلى السلع والخدمات.
- الاختراع: ويعني استحداث شيء جديد ولكن تم إدخال تعديل عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا.
- الإبداع المركب: فمثلا يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.
- الاستحداث: وهو استخدام شيء موجود فعلا، ولكنه يطبق في مجال جديد.

3.3.3 مستويات الإبداع في المنظمة

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمة وهي:

1.3.3.3 الإبداع على مستوى الفرد

تبدأ العملية الإبداعية بوجود مشكلة تدفع الفرد العامل إلى البحث عن الحل أو الحلول الملائمة ويتم توصل الفرد إلى هذه الحلول من خلال تلك القدرة الإبداعية، فهو مجمل ما يتوصل إليه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، تميزهم عن غيرهم.

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الفرد المبدع، إلا أن هنالك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات هي: حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات والتنافس، وعدم الكبت، وتحمل الغموض، والقدرة على تحمل المخاطرة، وعدم الانصياع. [90]ص185

2.3.3.3 الإبداع على مستوى الجماعة

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة (لجنة، قسم، دائرة، فريق عمل) ونتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض.

ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية : [90]ص352

- الرؤية: فكلما كانت قيم الجماعة وأفكارها المشتركة المتعلقة بأهدافها، كلما زاد الإبداع لديها.
- المشاركة: فالمنح الذي يشجع الأفراد على التعبير عن أفكارهم يعزز الإبداع في المنظمة.
- الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء: يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل.
- دعم الإبداع: بتوفير المساندة لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا من زملاء الجماعة أو المنظمة .

كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة [91]ص277

- جنس الجماعة: فالجماعة المتنوعة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: فالجماعة المتكونة من شخصيات مختلفة يزداد إبداعها.
- تماسك وانسجام الجماعة: الجماعة حديثة التكوين أكثر ميل إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمهارات.

3.3.3.3 الإبداع على مستوى المنظمة

الإبداع في المنظمات المعاصرة، بات أمراً ضرورياً وملحاً، إذا ما أرادت البقاء والاستمرار والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر

الشروط التالية التي اقترحها Horold Leavitt : [85]ص277

- أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات العلمية .
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع أو بناء المشكلات.

4.3 العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع الإداري

1.4.3 مقومات الإبداع الإداري

لقد أصبحت حاجة التنظيمات الإبداعية الإدارية متطلبا إجباريا لكل منظمة تسعى للحصول على التميز في الأداء، ونقصد بمقومات العوامل التي تسهل عملية الإبداع.

ويرى موسى اللوزي أنه لا بد من توافر مجموعة من المقومات تتمثل في: [92] ص 301

- اعتماد المنظمة الإدارية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.
- أن يكون التدريب واجبا وظيفيا.
- إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب.
- الميل للتنظيم اللامركزي.
- دعم القيادات الإدارية للعمل، على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.
- وتقدم سهيلة عباس مجموعة من المقومات لتنمية وتطوير الإبداع: [93] ص ص 151 - 152
- دعم وتشجيع الأفراد على طرح آرائهم وأفكارهم.
- ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملية خاصة في المعاهد التعليمية على جميع مستوياتها.
- وضع هيكل تنظيمي يدعم ويشجع حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون .
- وجود قيادة إدارية تسعى إلى البحث والتكيف للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- وعليه فإن الإبداع يلعب دورا هاما لاستمرار وبناء المنظمة، لذا وجب تنمية الإبداع في مختلف وظائفها ولن يكون ذلك إلا عن طريق الأسس التالية: [94] ص 17
- التأكد من هندسة الإبداع والعمليات التابعة لها تعمل على تحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة
- العمل على تجاوز مشكلات القيادة في العملية الإبداعية.
- العمل على حرية الفرد في اكتشاف المشكلات وحلها دون قيود تنظيمية. -
- العمل على الاهتمام وتشجيع الإبداعات التي تأتي صدفة.
- تحفيز المبدع من مختلف النواحي مما يسمح له بأداء مهامه الحالية بكفاءة عالية.
- العمل على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة بطريقة تسمح القيام بالعملية الإبداعية.

2.4.3 العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري

إن الدراسات الإدارية اتخذت من دراسة بيئة الإدارة المتغير الأساسي في دراسة الإبداع الإداري، وتعتبر البيئة الإبداعية (المناخ الإبداعي) الوسط المباشر والتأثيرات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية

والثقافية والتربوية التي تحفز على الإبداع. [95] ص 71

إن تأثير البيئة على الابتكار تحده ثلاثة عوامل أساسية هي: . [88] ص 139

- الخصائص والنزعات العامة السائدة في المجتمع.

- القاعدة التنظيمية للبحث والتطوير في المجتمع.

- أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة.

إن الإبداع هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، لقد تم دراسة عدد من العوامل التي تحفز الإبداع وتشجعه أو تعرقل تحقيق الإبداع إذ هناك من قسمها إلى ثلاث مجموعات:

1.2.4.3 العوامل البشرية

يقصد بها خصائص البشر داخل المنظمة، بحيث يمثل الأفراد رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة، و القائد الإداري المبدع يمثل الأساس في فعالية مسار التغيير والإبداع، لهذا ركزت الدراسات على خصائص البشر كعوامل مؤثرة على الإبداع الإداري، بدءاً بالقيادة وكبار متخذي القرارات، ثم الأفراد المؤثرين، والرواد من أصحاب الأفكار.

* القيادة الإبداعية

ركزت الدراسات التي تناولت دور القادة في إبداع المنظمة على الخصائص الشخصية (سمات، قيم ومعتقدات، الخبرة والمعرفة..) لكن بعض الدراسات بينت وجود متغيرات أخرى ذات علاقة بالإبداع هي دراسة نمط القيادة بدلا من صفات القائد.

وقد اقترح الكتاب العديد من السمات والمهارات ، بصفتها عناصر بناء للقيادة ومنها: [96]ص420 - المهارات الشخصية

الوعي بالذات: إدراك الذات، إدراك الشكوك الذاتية.

التنظيم الذاتي: ضبط النفس، التكيف ، الإبداع، المرونة، التجديد.

- المهارات التبادلية

الوعي الاجتماعي: التعاطف، الاتصال، الحساسية لاحتياجات العاملين.

المهارات التبادلية: إدارة النزاعات، العمل الجماعي، التعاون، بناء العلاقات.

* الأفراد المبدعين

إن النشاط الإبداعي أصبح ضرورة ملحة في كل المنظمات، فبات من المهم إيجاد قدرات خلاقة في أفرادها تساهم في مواكبة التطور والعمل تطوير القدرات الإبداعية لحل المشاكل وتقديم الجديد.

ويتطلب في الفرد المبدع صفات ذهنية وذاتية كالذكاء والإلهام والثقة بالنفس والاستعداد الفطري،

والرؤية البعيدة وحب الاستطلاع ونزعة التفوق والتلقائية، إضافة إلى توفر قاعدة معرفية أو علمية .

إضافة إلى العديد من الصفات التي يمكن الاسترشاد بها لاكتشاف الطاقات الإبداعية [97]ص04

- القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة.

- التلقائية والمرونة في التعامل.

- الثقة بالنفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع الأزمات.

- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة.

- القدرة على تفهم المشكلات ومناقشتها.

* وسائل التغيير

يؤثر وسيط التغيير على القدرة الإبداعية، لكونه هو الشخص قد تم منحه مسؤولية الإشراف على تطبيق التغييرات داخل المنظمة، وقد يكون هذا الوسيط مستشار خارجي أو عضواً في المنظمة.

* رواد الفكرة

هم الأشخاص الذين يشعرون بالتزام قوي اتجاه فكرة جديدة، وتكون لديهم القدرة على ترويجها بالنسبة للآخرين في المنظمة.

2.2.4.3 العوامل التنظيمية

وقد بينت الدراسات أن الممارسات التالية تساعد على تنمية الإبداع في المنظمة: [98] ص 396

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر.

- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.

- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم.

- الاهتمام بالتكيف مع التغيير.

- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

- تقديم الدعم المالي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.

من أهم جوانب وتغييرات البيئة التنظيمية التي تحفز على الإبداع. [90] ص ص 156 - 157

- الهيكل التنظيمي يؤثر إيجاباً على الإبداع بحيث يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي .

- الاتصالات الإدارية: تؤثر في تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع،

- ثقافة المنظمات المبدعة تشجع المخاطرة والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء.

- إدارة الموارد البشرية: تقوم بتدريب وتطوير العاملين، وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي.

- طبيعة العمل: العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية .

- القيادة: يتطلب الإبداع قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعمه وتتسامح مع الأخطاء، وتشجع ثقافة المخاطرة .

- فريق العمل: يشجع فريق العمل الإبداع من خلال وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة

- أنظمة الحوافز: مما يحفز الإبداع وضع نظم الحوافز بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد.

- اتخاذ القرارات: فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة مشاركتهم لها أثر في تنمية الإبداع.

3.2.4.3 عوامل البيئة العامة

لا بد أن ننظر إلى البيئة التي نشأت المؤسسة في إطارها، والطريقة التي تقوم من خلالها بالاتصال مع

البيئة الخاصة بها، ومن بين عوامل البيئة الخارجية أو العامة المؤثرة على الإبداع: [99]

- العوامل الاجتماعية الثقافية:

إن التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذي يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للإبداع ، ويبدأ هذا التفاعل في نطاق الأسرة ثم دور المؤسسات التعليمية والثقافية.

* دور الأسرة

تشكل الأسرة التنشئة الاجتماعية للفرد، فمن الأسرة يتعلم الفرد كيف يكون مبدعا، وكيف يستطيع تنمية خصائصه الذاتية كحب الاستطلاع، والذكاء والقدرات الإبداعية، فتتأثر سلبا وإيجابا بالتربية والعلاقات الأسرية مع الوالدين والإخوان. فالأسرة التي تعتمد على التعبير والحب الأسري المتوازن والثقة بقدرات الطفل وحسن اختياره الموجه وحب القراءة وتكرار المحاولات رغم الفشل هي الأسرة التي تضمن لأطفالها نموا إيجابيا في القدرات الذاتية والإبداعية، فهي تسهم في تشكيلة شخصية الفرد ليكون مبدعا أو تقليديا، فالفرد في كثير من تصرفاته في بيئة العمل هو انعكاس لسلوكه داخل المنزل.

* دور المؤسسات التعليمية والثقافية والمهنية بمختلف مراحلها :

. كأجهزة الإعلام ووسائله والمؤسسات البحثية والثقافية والمهنية، في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع من خلال الوسائل التربوية و التوجيه الثقافي.

* دور المجتمع

إن العادات والتقاليد والقيم العفائية والأعراف الاجتماعية السائدة تعتبر عاملا مهما في تنمية الإبداع لدى أفراد المجتمع، فإن كانت هذه السلوكات تتبنى التجديد والتفوق والإبداع، والتغيير أو التحديث فإنها تسهم في تنمية الإبداع.

- العوامل السياسية

إن دعم القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الإبداع في المجتمع والمنظمات يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية، ونقلها من مستوى الفرد إلى المنظمة والمجتمع، ويتمثل في إنشاء البرامج البحثية في مختلف المجالات ، وتشجيع المنظمات وتحفيز المبدعين، ووضع برامج تعليمية وتربوية تساعد على نمو القدرات الإبداعية، والاستقرار السياسي والظروف الأمنية تساعد كذلك على التطوير التنظيمي.

- العوامل الاقتصادية

وتتضمن هذه العوامل السياسات التنموية، والوعي الثقافي نحو الصحة العامة، وتوافر الموارد الاقتصادية له دور في التحفيز المادي وزيادة الأجور التي تجعل الفرد يركز وقته ويضعف مجهودات ويتقن عمله ولا يبحث في البحث عن وسائل أخرى يمكن من خلالها تلبية حاجاته المادية، بينما نقص الموارد الاقتصادية له أثر سلبي على الإبداع.

3.4.3 العوامل المحفزة والمعيقة للإبداع الإداري

1.3.4.3 العوامل المحفزة والمشجعة على تنمية الإبداع الإداري

يتطلب الإبداع توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، فإذا كانت مريحة ومواتية تسهم بفعالية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، وكلما كانت درجات الايجابية في أبعاد المناخ التنظيمي كلما ارتفع الرضا الوظيفي وبالتالي زاد التمسك بالبقاء وزادت درجات الولاء ومن ثم زادت احتمالات الإبداع..

وهناك عوامل كثيرة تساعد في تنمية وتشجيع الإبداع. [99]

1.1.3.4.3 تنمية الإبداع على مستوى الفرد:

- التعود على التفكير في مجالات التي تخلو من التعقد والأحكام المسبقة.
- النقد للأحكام الشخصية.
- تنمية مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل

2.1.3.4.3 تنمية الإبداع على مستوى الجماعة:

- تكوين رؤية مشتركة للجماعة.
- حرية الاقتراح والمبادرة.
- الالتزام بالتميز في الأداء داخل الجماعة.
- إثارة جو الحوار البناء.
- دعم الإبداع من طرف الزملاء في العمل والرؤساء
- ومن مشجعات التفكير الإبداعي في جماعات العمل [100] ص 126
- العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين.
- إشراك المرؤوسين في عمليات حل المشكلات وصنع القرارات.
- الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل.
- توفير الإمكانيات و الأدوات المطلوبة للعمل.
- إتباع أسلوب اللامركزية في العمل.

3.1.3.4.3 تنمية الإبداع على مستوى المنظمة

- تخصيص مبالغ مالية من الميزانية لتنمية الإبداع.
- تشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدرته.
- بث الثقة بالنفس بين العاملين.
- رفع شعار التحدي والابتكار إعطاء الوقت والفرصة للعمال لمزيد من التعلم والتدريب .
- تعليم حل المشكلات بصورة إبداعية. [99]

2.3.4.3 معوقات الإبداع الإداري:

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحدا من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

وفيما يلي توضيح لأهم معوقات الإبداع: [65] ص 23

- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية.
 - القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة، كعدم تخصيص الميزانية المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.
 - مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
 - غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، وعدم الخوف من الخطأ وال فشل.
- هنالك مبدعين لا تتاح لهم فرص الإبداع، إذ أن عملية الإبداع لديهم تقيدها مجموعة محددات تخبو في ثنايا عوامل الإبداع ومن أهمها: [70] ص 90

- الإبقاء على العادات المألوفة.
- الأحكام المسبقة وتظهر في الفئة القيادية، يصبح الإبداع أو التجديد تهديدا لمصالحهم.
- عدم القدرة على إظهار الفكرة، ولكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفا من النقد الذي قد يواجهه.
- وهناك العديد من المعوقات التي تحد من درجة إبداع الأفراد والمنظمات على حد سواء و تنحصر أهم معوقات الإبداع فيما يلي: [101] ص 86

1.2.3.4.3 المعوقات الشخصية

- المتعلقة بالفرد ذاته و التي تتأثر بخبرات الفرد الذاتية و أساليب تعامله مع محيطه الأسري و المدرسي و الاجتماعي . و تنحصر المعوقات الشخصية للإبداع فيما يلي :
- إصدار الأحكام المسبقة على الأشخاص و المشكلات .
- إتباع عادات التفكير النمطية .
- الخوف من الفشل يؤدي إلى التردد و الإحجام و الحذر من تجريب كل جديد .
- نقص الثقة بالنفس .

- الامتثال للمعايير السائدة في المجتمع خوفا من التعرض للنقد.
- الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات و تجاهل الاستراتيجيات الأخرى .

2.2.3.4.3 المعوقات التنظيمية

- هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة و أسلوب عملها و كيفية تحديد أهدافها و درجة المركزية و اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري و مدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل و الإبداع .

وتنحصر أهم المعوقات التنظيمية للإبداع فيما يلي :

- المركزية و التسلط .
- عدم وضوح أهداف المنظمة . نقص القيادات الفعالة المؤهلة .
- غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية .
- الافتقار إلى العمل الجماعي . [27] ص 266

3.2.3.4.3 معوقات البيئة العامة

فالمعوقات البيئية هي معوقات تحد من إبداع الفرد نتيجة تعرضه لمشكلات داخل الأسرة و المدرسة ، نظرا لدورها الهام في التأثير على شخصية الفرد و غرس انطباعات سلبية تحيد الفرد عن الإبداع .

ومن أهم هذه المعوقات : [101] ص 86

- استخدام أساليب غير تربوية من قبل المعلمين والآباء في تربية الأبناء تتضمن الضرب السخرية
- غياب التشجيع المناسب للأبناء لتنمية دوافعهم و ميولهم نحو الإبداع .
- عدم إتاحة الفرصة للأبناء للتعبير عن مشاعرهم و انفعالاتهم .
- عدم الالتفات أو الإنصات لأفكار الفرد و آرائه .
- الاتجاهات و القيم السائدة في المجتمع التي تتضمن قيم الطاعة و الخضوع و الامتثال.
- التدهور الاقتصادي و الاجتماعي .
- العنف السياسي و الاضطرابات الأمنية .

5.3 آليات تطوير الإبداع الإداري

1.5.3 أساليب توليد الأفكار الإبداعية

1.1.5.3 العصف الذهني

توليد الأفكار وهو الوسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقصر وقت، إذ يتم طرح المشكلة على الأفراد المهتمين بها، بغض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، من أجل الوصول إلى فكرة تحل هذه المشكلة، وذلك وفقا للخطوات التالية: [42]ص55

- الحصول على بدائل بهدف إثارة ذهن المشتركين.
 - تنقية بدائل الحل من قبل القادة.
 - اختيار وتحديد خطة العمل من طرف القائد.
 - اختيار وتحديد خطة العمل من طرف القائد لاختيار أنسب البدائل من بين الحلول المقترحة.
- وإجمالاً يمكن القول بأن وسيلة العصف الذهني تعتبر من أقدم الوسائل وأوسعها شهرة فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الأفكار الإبداعية على أن هذه الوسيلة تعتبر من أكثر الوسائل التي يساء استخدامها وتطبيقها سواء في مجال التدريب أو في مجال الحياة العلمية.

2.1.5.3 أسلوب دلفي

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء في مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آرائهم في مشكلة ما، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الأفكار والآراء، ويقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء، وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع مع الحل المطروحة. [100] ص 157

ويمكن تحديد خطوات أسلوب دلفي بشكل آخر كما شرحها جيمس هيجنز كالتالي: [100] ص 160

- يقوم المسؤولون عن التنبؤ بإعداد استقصاء اعتمادا على رؤيتهم للمشكلة.
- يتم إرسال الاستقصاء بالبريد إلى مجموعة من الخبراء الذين يستجيبون للأسئلة الواردة به.
- يتم جمع استجابات الأفراد وتلخيصها.
- تعاد الملخصات إلى المستحبين لمعرفة ردود أفعالهم.
- تستمر العملية إلى أن يتم الوصول إلى اتفاق جماعي.

3.1.5.3 أسلوب الإثراء الوظيفي:

يقصد به توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤوليتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته، بحيث لا يكون سطحيا أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به. [102] ص 43

ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، التصميم، وتقويم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم تجاه العمل وتجاربهم مع التغييرات الواجب إحداثها، مما يترتب عليه تحفيز إبداعاتهم وتهيئة البيئة المناسبة لظهورها والاستفادة منها. [24] ص 347

4.1.5.3 أسلوب الدراسات الميدانية وبحوث العمل:

تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لتنمية الإبداع الإداري من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل أو بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيدا من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب، فضلا عن التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية. [102] ص 42

5.1.5.3 الإدارة بالأهداف :

بموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولوا الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الأهداف الفرعية لوحداتهم و يحددوا الوقت المناسب لانجازها حتى يكونوا ملتزمين و متحمسين لتنفيذ و مراقبة عملهم اليومي و الأسبوعي ذاتيا لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية . [102] ص 44

6.1.5.3 إدارة الجودة الشاملة :

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منظومة فكرية جديدة، ونموذج إرشادي يسهم في تغيير الممارسات الإدارية في المنظمات الإنتاجية . و هي عبارة عن فلسفة إدارية تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتبناها الإدارة للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت و الجهد و خفض التكاليف .

2.5.3 إستراتيجية دعم الإبداع الإداري

إذا أرادت منظمة ما أن تطور إبداعها الإداري الذي يقوم به أعضائها، فعليها أن توجد استراتيجيات تساعد على ذلك، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة. و الشكل التالي يوضح استراتيجيات دعم الإبداع :

1.2.5.3 التطوير التنظيمي

هو عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم، وهو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي، والعلاقات الإنسانية بهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم، وتوسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول

الجديدة لمواجهتها، وإشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية. [24]ص231
إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع، وترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، ويمكن أن يستخدم لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح. [28]ص400

2.2.5.3 التخصص الوظيفي

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

3.2.5.3 الدورية

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية متغيرة ومن أمثلة على هذه الإستراتيجية نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت، أو إستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة خاصة بالنسبة للمناصب التي تملك إمكانية إبداعية غير عادية.

4.2.5.3 التدريب على الإبداعية

هو إستراتيجية تنتهجها المنظمة لزيادة إنتاجها الإبداعي أن تقوم بتدريب أفرادها على المهارات

المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي، ويتم ذلك بإتباع الأساليب التالية: [103]ص273

- إيجاد آليات عمل للقيادات من خلال الدعم المادي والمعنوي، والذي يساعد على إيجاد الأفكار

الجديدة و المبدعة.

- تدريب الفئات الشابة من العاملين ومن مختلف المستويات ، مما يؤدي لدى معظمهم الشعور بالحماس والحافزية التي قد تنتج أفكار إبداعية إذا ما أحسن توجيهها من قبل الإدارة.

خلاصة الفصل

إن الإبداع عملية أساسية في التنمية والتقدم، وتوجيه العناية للشخص المبدع الذي يعطينا أفكارا جديدة ومتنوعة لحل المشكلات التي تعترضنا، كما يجب على المنظمة أن توفر المناخ الإداري التنظيمي الإبداعي الملائم والمشجع لأفرادها على العمل الإبداعي.

ولقد اهتمت التنظيمات الحديثة بإدخال التقنية الحديثة المتطورة في أعمالها، وفي بحث الجوانب المختلفة في العملية الإبداعية من صفات شخصية المبدعين إلى معوقات الإبداع انتهاء بالعوامل التي تنمي روح الإبداع رغبة منها في استقطاب وتهيئة الظروف الملائمة لخلق جو الإبداع بين أعضاء التنظيم، مما ينعكس على أداء هذه التنظيمات وجعلها تمتاز بجودة عالية في أدائها وقدراتها على مواجهة المتغيرات المحيطة بها.

ونخلص إلى التوكيد على ضرورة توافر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع الإبداع، وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الإبداعي التي ينبغي أن تؤكد قيمها على الثقة في الأفراد، والمرونة ونبذ المنهج البيروقراطي كأسلوب للعمل ، وتسهيل عملية نقل الأفكار الإبداعية، مع ضرورة وجود الإجراءات الملائمة لإدارة الإبداع وتطويرها في إطار ثقافة المنظمة . وعلى المنظمة أن تتجه إلى إتباع أساليب تنمية القدرات الإبداعية وذلك للتدريب على الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة، والتركيز على بعض السمات الشخصية التي لو تم تنميتها ستزيد صفة الإبداع لدى هذه الشخصية والتركيز على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمة. وتتأثر هذه الأساليب بالبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، والدور الفعال للقيادة الإدارية في تهيئة وتشكيل المناخ التنظيمي الإبداعي، وذلك من خلال العمل على تبني سلوكيات ومهارات تساعد على الارتقاء بقدرات أفراد التنظيم وتشجع على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم، عن طريق تعزيز انتمائهم والتزامهم وولائهم اتجاه المنظمة التي يعملون بها.

وهذا ما سنحاول توضيحه في الفصول القادمة.

الفصل 4

القيادة الإدارية

ودورها

في تشكيل الثقافة الإبداعية

المنظمات المعاصرة على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها تواجه العديد من المشكلات التي تتطلب من قيادتها و العاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي. إن المتفحص لأدبيات الإبداع الإداري والدراسات الميدانية في هذا المجال يجد أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة، فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهـم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل.

كما يمكن للقيادة أن يشجعوا مرؤوسيهـم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو المشاركة فيها. ويعتبر النمط القيادي السائد و المهارات السلوكية و الإدارية و الفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات أثر على مستوى الإبداع للعاملين، فالنظرة الايجابية من طرف الإدارة نحو العامل وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية وبناء علاقات بين الفرد و الإدارة يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل تدفع في الفرد الرغبة في مزيد من البذل والعطاء والإبداع.

إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل الجوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فاعلية.

ومن أسباب نجاح الإدارة وفعاليتها هو نجاح وفاعلية القيادات الإدارية و هذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به المدير القائد من سمات وقدرات ومهارات، فقد اتجهت كل الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة.

لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق لموضوع القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإبداع الإداري، والتعرض لماهية القيادة الإدارية وخصائصها و نظرياتها ، أساليبها و مهام القائد الإداري، سمات ومهارات القيادة الإدارية.

1.4 ماهية القيادة الإدارية

1.1.4 مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها

القيادة الإدارية ظاهرة اجتماعية وثقافية معقدة حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، وبالتالي يعد مفهوم القيادة الإدارية من تعدد التعاريف وغياب تعريف متفق عليه وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية ، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم ، لذلك جاءت تعاريفهم انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة.

وبما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع بين مفهوم القيادة والإدارة نعرف القائد الذي يمارس القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة ثم الجمع بين المفهومين القيادة الإدارية. [104] ص33

* القائد هو "شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي - السلطة غير الرسمية - على عدد من الأفراد، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد".

* المدير هو ذلك "الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".

* القائد الإداري: هو "شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة ، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية".

1.1.1.4 تعريف القيادة

هي مجموعة الاتصالات بين الأشخاص التي عن طريقها يؤثر الشخص في سلوك بتوجيههم نحو الانجاز الطوعي لأهداف الجماعة وخصوصا من هم داخل المنظمة. [105] ص402

القيادة الناجحة هي التي تعتمد على التأثير و الاستمالة و المشاركة في الرأي و التوجيه وشد همم المرؤوسين، وقبولهم لأوامر الرئيس على أساس من الرضا والافتناع والشعور بالانتماء لهذه القيادة [106] ص 307

فيعرف J.Etzioni القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع" [107] ص154

ويرى Ordway.Tead في كتابه فن القيادة أن القيادة هي " مزيج من السمات التي تمكن الفرد من الحث على انجاز المهام الموكلة إليهم". [108] ص 34

هذه التعاريف تركز على عنصر واحد وهو القائد من خلال صفات أو سمات تتوفر في القائد.ومنه ظهرت في الخمسينات و الستينات تعريفات أخرى تركز على القيادة كسلوك خارجي ومن بين التعريفات نجد تعريف

Hamphil بأنها السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك [109] ص 141

Allen بأنها النشاط الذي يمارسه القائد ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال. [110] ص 241
إلا أن هذه التعاريف تهمل التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات، مما جعل الباحثين يركزون على نتائج السلوك وهو التأثير في الجماعة.
ف نجد تعريف Fred Fiedlec أن القيادة "تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا. [109] ص 18

أما Koontz, O'donnell فيعتبرانها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم اوحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني. [111] ص 98
ما نلاحظ من هذه التعاريف أنها ركزت على أهمية التأثير في القيادة ، لكنها أغفلت كيفية حدوث هذا التأثير، مما أدى بالباحثين إلى التركيز على عنصر التفاعل.
ويرى Gray and Stark أن القيادة هي "عملية تفاعل تتم بين القائد و المرؤوسين بغية انجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة. [108] ص 39

ومن خلال التعاريف السابقة للقيادة نتأكد من مدى اختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف موحد، وهذا بسبب أن أغلبها يركز على أحد عناصر القيادة فقط، ولهذا نحاول أن نستخلص العناصر التي أجمعت عليها أغلب التعاريف.

2.1.1.4 عناصر القيادة الإدارية

تتمثل عناصر القيادة التي أجمعت عليها أغلب التعاريف القائد بسماته وسلوكه، الجماعة بخصائصها الموقف أو الظروف التي تتم فيها القيادة ، ثم عملية التفاعل بين العناصر الثلاثة السابقة ، التأثير غير القسري الذي يمارسه القائد على الجماعة، وأخيرا الهدف أو الأهداف التي تسعى الجماعة والقائد لتحقيقها. لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف + موقف
وفيما يلي نوضح هذه العناصر:

1.2.1.1.4 القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، و هذا ما جعل بعض التعاريف و النظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد و تبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة. وقد أورد J.Carter تعاريف للقيادة تتلخص في [112] ص 17

- " يمثل القائد مركز سلوك الجماعة "

- " القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها "

- " القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة "

- " القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة "

- " القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة "

نظرا للانتقادات الموجهة لهذه التعاريف، يفضل بوفلجة غياث التعريف الذي يرى أن القائد هو "العضو الذي يبذل تأثيرا ايجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا".

2.2.1.1.4 الجماعة

بما أن الجماعة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها و يحقق أهدافها [111]ص 91

3.2.1.1.4 قوة التأثير

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، فتأثير القائد في مرؤوسيه يعتمد على عدة وسائل نذكر في ما يلي أهمها [111]ص 99

- التأثير القائم على المكافأة

يستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية و المعنوية على أدائهم الجيد، فيشجع حاجاتهم المادية و يؤثر في اتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة و المنظمة .

- التأثير القائم على الإكراه

يقوم باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم، مما يكبح القدرات الإبتكارية لديهم، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه وبينهم،

- التأثير القائم على أسس مرجعية

تعني تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم.

- التأثير القائم على الخبرة

يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم و

التخصص المهني هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الإقناع من جانبه.[113]ص 176

- التأثير القائم على المعلومات

من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها فنقل أحداث دون أخرى ، وتوفير معلومات معينة، مما يؤثر على الأفراد الذين يتلقونها منه .

- التأثير القائم على الإعجاب الشخصي

يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به وانتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم . [114] ص 266

- التأثير القائم على الشرعية

يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقا رسميا في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي ، لذلك يشار إليه أحيانا بقوة السلطة.

4.2.1.1.4 تحقيق أهداف الجماعة و المنظمة

إن المهمة الأساسية لأية منظمة هي انجاز الواجبات و المسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا ، فهناك أهداف خاصة بالأفراد و الجماعات و أخرى خاصة بالمنظمة ، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل . [111] ص 94

5.2.1.1.4 الموقف أو الظرف

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة ، و هو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات و الخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة ، ترغب في قائد حازم و حاسم ، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها. [109] ص 21

2.1.4 أهمية القيادة الإدارية

1.2.1.4 أهمية القيادة في الجانب التنظيمي

الدور الأساسي للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ، كما أن دور القائد يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطاتهم وجهودهم من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. [111] ص 21

2.2.1.4 أهمية القيادة في الجانب الإنساني

يتضح دوره من خلال المسؤوليات الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة. [115] ص 54

3.2.1.4 أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي

يبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات و استغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم، و من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم

تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم، تقاليدهم، قيمهم، اتجاهاتهم وتطلعاتهم .

[111]ص 118

4.2.1.4 أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة

أهمية القيادة تبرز في: " التوفيق و الموازنة بين ما تم انجازه فعلا من العمل وبين ما يراد انجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة التي يتبعها التنظيم غير لرسمي. [111]ص 119

3.1.4 خصائص القيادة

للقيادة خصائص أساسية تتميز بها: [116] ص 207

- التخطيط: يتوقف على تحديد الأهداف و على التحليل والمقارنة حتى تكون الأهداف قابلة للتحقيق.
- الابتكار: يجب أن تتوفر المهارات والقدرات الدافعية والابتكار لدى الأفراد القائمين بالقيادة.
- التطور: يجب توفر مهارات عالية لدى القادة للعمل بحزم بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية.
- التغيير: يجب أن تتوفر القدرة على إحداث التغيير و أن يكون التغيير جذريا وليس شكليا أو جزئيا.
- اتخاذ القرارات: يجب الابتعاد عن الذاتية والارتجالية في اتخاذ القرارات.
- التنظيم: يجب أن يتمتع بدرجة عالية من المرونة ويتطلب توفر قواعد تنظيمية جيدة.

1.3.1.4 سمات القائد الفعال

وكما قال "ديفيد كميز" أنه لا يوجد خط للنهاية في سياق الجودة، بل أنه يجب على القادة البارزين العمل على اكتساب المهارات التي تجعلهم فعالين، فالقائد يصنع لا يولد، فهناك العديد من السلوكيات التي تجعل المديرين ناجحين والسمات التالية هي التي وضعها "ميلز وموزيس" [117] ص 62

- القدرة على التطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والإلزام بها.
- القدرة على إحداث التغيير ورفع مستوى كفاءة المنظمة في مواجهة التحديات واستغلال الفرص
- القدرة على التخطيط الجيد و الإعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة.
- القائد الجيد يعرف كيف يستفيد من طاقته الشخصية، فهي القدرة على التأثير في الآخرين.
- قدرة القائد على تحمل الآراء النقدية البناءة .
- الإحاطة الكاملة بشبكات الاتصال بين الأفراد والمجموعات في المؤسسات.
- بعد النظر، وذلك لأن لديهم المقدرة على تحديد الرؤية، فهم يحددون الأهداف.
- أما التكامل فمعنى أن تكون متكاملا إذ تكون عادلا، وأميناً وعلى خلق.
- إن الكفاءة شرط أساسي، وتتطلب أن تتصرف بشكل ناضج وأن تكون مثلاً يتحدى به.

2.3.1.4 مميزات القائد الناجح

إن القائد الناجح في مهامه المكلف بها تتطلب منه مجهودات كبيرة يبذلها لتحقيق ما يصبوا إليه مع إبقائه حريصا على تنمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين الذين يقودهم و بينه كخطط و موجه يعمل على إحداث التوازن بين حاجات الأفراد وحاجات المنظمة التي يمارس فيها سلطاته .
و قد أجمعت الدراسات العديدة للقيادة الإدارية في حصر مميزات القائد الناجح التي تمكنه أن يقود قيادة فعالة و ذلك بتوافر ما يلي [118] ص ص 14 - 15

- الكفاءة المهنية و المهارات الفنية العالية
- النضج الفكري و بعد النظر
- النضج الاجتماعي

3.3.1.4 صفات القائد الإداري

لقد أقيمت مؤتمرات عديدة و أجريت دراسات مختلفة حول الصفات التي يتمتع بها القائد ومن هذه المؤتمرات ،مؤتمر عام 1971 Phi Delta Cappa حيث تم تحديد صفات القائد كما يلي:

- أن يكون متعاطفا مع جماعته.
- أن يكون معترفا به بين أفراد المجموعة .
- أن يكون مساعدا لأفراد المجموعة .
- أن يكون متحكما في انفعالاته.
- أن يكون ذكيا .
- أن يكون راغبا في تولي زمام القيادة . [119] ص 35

2.4 مقومات ووظائف ومصادر قوة القيادة الإدارية

1.2.4 مقومات القيادة الإدارية

إن التحليل الدقيق لمفهوم القيادة الإدارية لا بد أن ينصرف إلى الوقوف على مقوماتها، والتركيز على موضوع تأهيلها، وهذا هو الشرح التفصيلي لها: [120] ص 61

ويرى " عبوى " أن مقومات القيادة الإدارية منها ما هو موروث ومنها ما هو مكتسب، أهمها:

- . الحيوية الذهنية.
- . الحماس الرشيد في تنفيذ العمل.
- . المودة والتعاطف مع من يلتف حوله في العمل.
- . القدرة على التصميم والإرشاد .
- . النضوج والاستقرار العاطفي.
- . القابلية على الاعتماد على النفس والثقة بها وتحمل المسؤولية.

. القدرة على التطبع للمهام الجديدة.

. الصمود أمام الضغوط.

كل هذه المقومات تساعد على أداء القائد لأدواره بصورة فعالة في مجال التغيير والتطوير والإبداع. ومن المقومات التأهيلية التي تمكن القائد من العمل على تطوير وتنمية الإبداع الإداري في المنظمة: صاحب رؤية واضحة عما يريد أن يحققه مهنياً.

. يمتلك قوة نفسية عظيمة: تدفع نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل.

. ذو مصداقية عالية: يمكن الاعتماد عليه ومتفتح ومخلص وملتزم بما يتفق عليه.

. يمتلك الجرأة ويحب المخاطرة والتجارب الجديدة، ويواجه القرارات الصعبة.

. يحب التعليم وملتزم بتطوير المنظمة.

. ذو مبادرة ولديه رغبة في تحمل المسؤولية.

. يستمع إلى الآخرين ويشجع الرأي الآخر.

. يدرك فقه الأولويات.

. يفكر بعقلية النجاح للجميع. [121] ص 167

2.2.4 مهام وأدوار القائد الإداري

لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

1.2.2.4 مهام رسمية تنظيمية

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية وأبرز هذه المهام ما يلي: [120] ص 34

- التخطيط: أي رسم السياسات و وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة إليها.

- التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها.

- التنسيق بين أطراف العمل وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول .

- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية.

- المتابعة والإشراف .

2.2.2.4 مهام غير رسمية

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور

الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام: [120] ص 35

- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية

- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة.

- المشاركة: تتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها .
- درجة الرعاية التي يبديها المدير اتجاه القيم والمثل الإنسانية و الأخلاقية في التعامل
- المهارة في تنظيم الوقت وإدارته.

3.2.4 مصادر قوة القيادة

تمثل القوة أداة التأثير التي يستخدمها القادة لتحقيق الأهداف التنظيمية وهي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ومن المنظور التنظيمي يوجد خمسة أنواع من القوة يمكن تصنيفهم في مجموعتين

1.3.2.4 القوة الوظيفية

- قد تسمى قوة المركز الوظيفي والتي تعكس المقدرة على التأثير في سلوك الآخرين والمستمدة من الوظيفية الرسمية التي يشملها الفرد وتنقسم على ثلاث أنواع فرعية هي: [122]ص554
- القوة الشرعية: وهي القوة المستمدة من وضعية القائد أو المدير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
 - قوة المكافأة: وتعني ببساطة القدرة على منح أو منع المكافآت.
 - قوة الإرغام أو الإكراه: وتعني القدرة على الحصول على امتثال العاملين للأوامر أو التعليمات عن طريق التهديد النفسي أو العاطفي أو المادي .

2. 3.2.4 القوة الشخصية

- هي تلك القوة التي يستمدّها القائد أو المدير من سماته الشخصية أو مهاراته الذاتية ، وتنقسم بدورها إلى فرعين هما قوة الخبرة و قوة المرجعية [122] ص556
- قوة الخبرة :وتتمثل في المقدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم من خلال امتلاك المعرفة أو الخبرة ذات العلاقة بالوظيفة.
 - القوة المرجعية: وتشير إلى القدرة على التحكم وممارسة الأثير في سلوك الآخرين التي تستمد من الولاء وحب التقليد والرغبة في إسعاد القائد أو المدير.

3.4 أنواع و أنماط و نظريات القيادة الإدارية

1.3.4 أنواع القيادة

عادة ما يتم تقسيم القيادة إلى نوعين: قيادة رسمية وقيادة غير رسمية، حيث يتم تعيين الأولى من طرف سلطة أعلى ، أما الثانية فتظهر في التنظيم غير الرسمي نتيجة قدرة التأثير التي يتمتع بها فرد على الجماعة دون أن تكون له سلطة رسمية .

1.1.3.4 القيادة الرسمية

يعرف القائد الرسمي بأنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة لمنظمة [123] ص 214. تنشأ القيادة الرسمية داخل التنظيم الرسمي و تعتمد على المركز الوظيفي و تدرج

تناليزيا في السلم الإداري من الأعلى إلى الأسفل، وتمارس مهامها وفقا للوائح و القوانين التي تنظم أعمال المنظمة ، إذن هذه القيادة تعتمد في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب استناد إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد، حيث أن سلطات القائد الرسمي تكون محددة في التنظيم الرسمي.[124]ص 45.

2.1.3.4 القيادة غير الرسمية

تنشأ داخل التنظيم غير الرسمي إذ يبرز القائد غير الرسمي في جماعته نتيجة المكانة التي يحظى بها بفعل قدراته ومواهبه الشخصية، الذهنية، الفنية والسلوكية، دون أن تكون له سلطة رسمية وهي تظهر نتيجة التفاف الجماعة حوله يحبونه ويجلونهم ، وبالتالي فتأثيره نابع من قبول الجماعة له وتتعدد أسباب ظهور القيادة غير الرسمية، ومن أبرز هذه الأسباب ما يلي: [111]ص 287

- عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، كاعتماده على سلطته الرسمية أو انعزاله عن الجماعة أو تهديدها أو إعاقة جهودها بعدم تقديم الدعم و المساعدة لها .
- عزز القائد الرسمي عن إشباع الحاجات الفردية الجماعية للمرؤوسين فإنهم يبحثون عن شخص آخر يشبع لهم هذه الحاجات، فإذا وجدوا ذلك الشخص جعلوا منها قائدا غير رسمي.
- فشل القائد الرسمي في تحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة التي يقودها .
- امتلاكه لقدرات و مهارات فائقة كالخبرة في العمل، الشخصية القوية، القدرة على الاتصال .

2.3.4 أنماط القيادة الإدارية

1.2.3.4 القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية)

إن أهم السمات المميزة لسلوك القائد ذي الميول الأوتوقراطي، تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على انجاز العمل. ولذلك فهو يركز كل السلطات في يده ويصدر أوامره و تعليماته ويصر على إطاعة مرؤوسيه له .ويتبع أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، بل انه دائم الشك فيهم غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق و التوتر في نفوسهم . ويركز اهتمامه على انجاز العمل، وعلى المحافظة على مركزه، و الأهم من ذلك أنه فشل في حل بعض المشكلات التي تتطلب مهارة وكفاءة فانه يحاول التنصل من المسؤولية وقد يتهم مرؤوسيه بالقصور وعدم الفهم وعدم الالتزام بتعليماته وإذا استخدم سلطته ، فانه يفهمها على أنها أداة ضغط وتهديد ، وفي مثل هذا الجو يصعب على المرؤوسين نقل آمالهم و شكواهم إليه و حتى إذا حاول النظر في بعض الشكاوي فذلك يكون مبنيا في الغالب على أسس شخصية وليس على أسس موضوعية . [119]ص 38-40

2.2.3.4 القيادة الديمقراطية

يرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع وان القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب، و لا يملى أو يفرض على الآخرين آرائه و إنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم. ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة. [119] ص 44-46 وقد توصل كروزيه أن القيادة الأوتوقراطية هي الوحيدة التي تشعر بالعداء و المعارضة من طرف العاملين، أما القيادة الديمقراطية فإنها غالبا ما تنفعل أمام الصعوبات في العمل و يقابل ذلك الشعور بالخوف، غير أنهم يركزون على التشجيع والتهنئة وهذا عكس القيادة الأوتوقراطية التي تهنيئ إلا نادرا، كما أنهم يميلون إلى عدم التسامح و عدم الإحساس بشكاوي الموظفين. [125] ص 125

3.2.3.4 القيادة التسيبية (الفوضوية)

يعد هذا النمط معاكسا تماما للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد ويتميز هذا النمط بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقا، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل. وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته المشكلة المطروحة. ويعتقد أن تحمل المرؤوسين للمسؤوليات يزيد إمكانياتهم وخبراتهم في العمل، ومما يميز هذا الأسلوب أيضا التفويض الواسع النطاق للسلطة ويترك لهم حرية التصرف واتخاذ القرار، ويعتقد أن واجبه هو خلق مناخ العمل الذي يساعد على أداء واجباتهم من خلال مبادراتهم الذاتية. [119] ص 50-51

3.3.4 نظريات القيادة

إن الفكر الإداري المعاصر لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة القيادة ، بل أفرز لنا عددا من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسير النشأة و ظهور القيادة يختلف عن تفسيرات غيرها . ونستطيع في هذا الصدد أن نجمل هذه النظريات في المداخل التالية:

1.3.3.4 نظريات الصفات الشخصية

1.1.3.3.4 نظرية الرجل العظيم

ويعتبر فرانسيس جالتون من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم، حيث قدم نموذج الأمير، ثم نموذج البطل، و نموذج الرجل المتميز. [119] ص 53 .

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

تستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية: [28] ص263

- يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- يتمتعون بالقدرة على السيطرة في الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

2.1.3.3.4 نظرية السمات

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية "الرجل العظيم" التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات و أن القائد يولد ولا يصنع وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة و امتلاك الأفراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت بـ"نظرية السمات"، تدور فلسفة هذه النظرية حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم.

و يذكر Paule Albout أن هناك سمات يتحلى بها القائد و تؤثر في مرؤوسيه منها السن و الجنس

ومميزاته الجسمانية و الهيئة الخارجية و أضاف إليها ما يأتي: [126] ص117

- مستوى الذكاء، قوة العزيمة، معرفة تقنية، الكفاءة.
 - الكفاءة تتطلب ثقافة عامة متوسطة، الانغماس في النشاط الاجتماعي.
 - التحكم في النفس، ارتياح مستوى الطموح، التوافق مع الآخرين...
- وتعتبر دراسة Bernard Bass أكثر الدراسات حداثة للسمات القيادية (1990)، حيث يقترح

ثلاث مجموعات من السمات تتمثل في: [126] ص332

- الحيوية: أي أن يكون مفعما بالطاقة و يعرف كيف يفرض نفسه عن طريق الاتصال بالآخرين
 - الذكاء والكفاءة: حيث يتمتع بالحدس بفعل المعلومات و الخبرة التي يملكها من دون أن يتهور.
 - الكفاءة الاجتماعية: وهي قدرة الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين و إدارة الصراعات.
- على الرغم من الإسهامات التي قامت بها نظرية السمات إلا أنها تلقت النقد كونها أهملت بعض

النقاط نوجز فيما يلي: [128] ص228

- وجود صفات في بعض القادة دون غيرهم.
- وجود أفراد يتمتعون بغالبية هذه الصفات لكنهم ليسوا قادة.
- إهمال دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة.
- إهمال أثار البيئة في التأثير في هذه الصفات و اعتبار القائد مستقل عن الموقف.
- صعوبة توفر السمات المذكورة في شخص واحد.

3.1.3.3.4 نظرية القيادة المكتسبة

هذه النظرية نادى بأهمية الممارسة العملية والخبرة في صنع القائد، وأن الشخص من الممكن أن يكون قائدا ناجحا إذا أتاحت له الفرصة لممارسة العملية القيادية، وقد نادى هذه النظرية بأنه إذا توفرت للشخص من ممارسة العملية القيادية فإنه سوف يتصف بالصفات التالية: [28] ص 264

- القدرة على الاختيار بين البدائل.
- القدرة على تحديد أهداف المرؤوسين.
- القدرة على تفسير وتوضيح أهداف المنظمة.
- القدرة على تقليص الفجوة بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين.
- القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة، والمرونة.

2.3.3.4 النظريات السلوكية

نتيجة لعدم الاتفاق على السمات وتوافر الأدلة على أن هناك صفات مكتسبة في القيادة بدأ التساؤل حول الخصائص السلوكية للقائد، وهل يمكننا تعليم أو تدريب الأفراد الواعدين؟ وللتعرف على ذلك فقد توصلت دراسات السلوكيين إلى عدد من الأنماط القيادية، أهمها:

1.2.3.3.4 دراسات جامعة ميشيغان الأمريكية "Michigan"

قام بهذه الدراسة مجموعة من الباحثين تحت إشراف رنسيس ليكرت واستهدفت الدراسة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، ومقارنتها بمجموعات العمل ذات الإنتاجية المنخفضة. وركزت هذه الدراسات على العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي بينت طبيعة العلاقة المتفاعلة بين القائد وأعضاء المجموعة وأثر هذا التفاعل في دافعية الفرد، وخلصت الدراسة إلى وجود نوعين من القيادة، إما أن يكون مهتما بالعاملين وإما أن يكون مهتما بالإنتاج، ولا يستطيع أن يجمع بينهما. [129] ص 275

2.2.3.3.4 دراسات جامعة أوهايو Ohio (نظرية البعدين)

هدفت إلى البحث عن الأبعاد والمحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاهم عن العمل. حددت هذه الدراسات بعدين لسلوك القائد:

- هيكل المهام أو تنظيم بنية العمل :

ويتميز القائد الذي يوجه اهتمامه إلى هيكل المهام بالخصائص التالية: [130] ص 320

- يعتمد على السلطة الوظيفية في إصدار الأوامر والتعليمات.
- يستخدم أسلوب الرقابة المباشرة على العاملين.
- الاهتمام بالنواحي التفصيلية للعمل.

- الاهتمام بالمشاعر و التقدير :

بمعنى أن القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم بينه و بينهم ثقة وفهم متبادل.

هذه الدراسات لم تأخذ متغيرات الموقف رغم أهميتها في التأثير على العلاقة بين سلوك القائد ونجاحه في القيادة. كما أنها افترضت أن القائد يسلك سلوكا واحدا بالنسبة لجميع العاملين، وهذا خاطئ فقد يهتم بالأفراد الأكفاء على حساب الأفراد الأقل كفاءة. [130] ص 321

3.3.3.4 نظريات تفسير القيادة

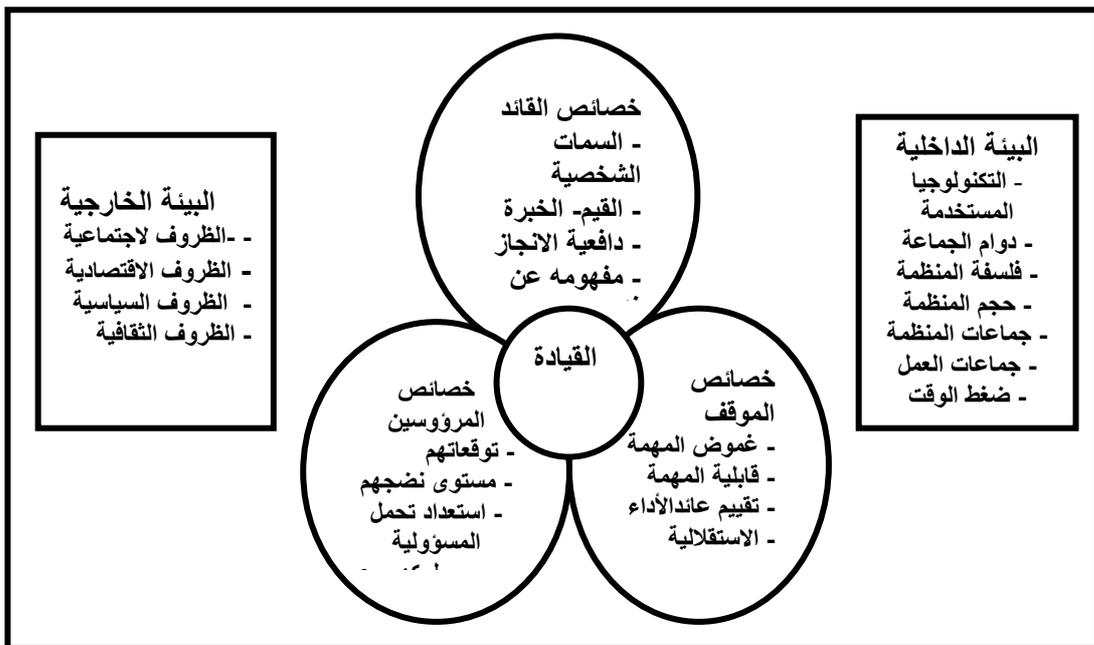
ان القيادة وفقا لهذا المدخل تعتمد على خصائص القائد، خصائص الموقف والتفاعل بينهما، لذا فهو يقف في الوسط بين مدخلي السمات والموقف، ومن أهم اتجاهات هذا المدخل :

1.3.3.3.4 النظريات التفاعلية

ترى هذه النظرية أن نشأة القيادة يرجع لمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية ويرى سيل جيب (1960) أن القيادة تنشأ من خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار أعضاء وتكون معايير الجماعة والقائد هو الذي يستطيع إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة .

وعلى ذلك فالقيادة وفق هذه النظرية هي نتيجة تفاعل اجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية، أي أن النظرية تعطي اهتماما لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له، وإدراك كل منهما للموقف، إضافة إلى المكان الذي يجري فيه التفاعل [131] ص 631

الشكل رقم (11): نموذج القيادة التفاعلية [132] ص 238



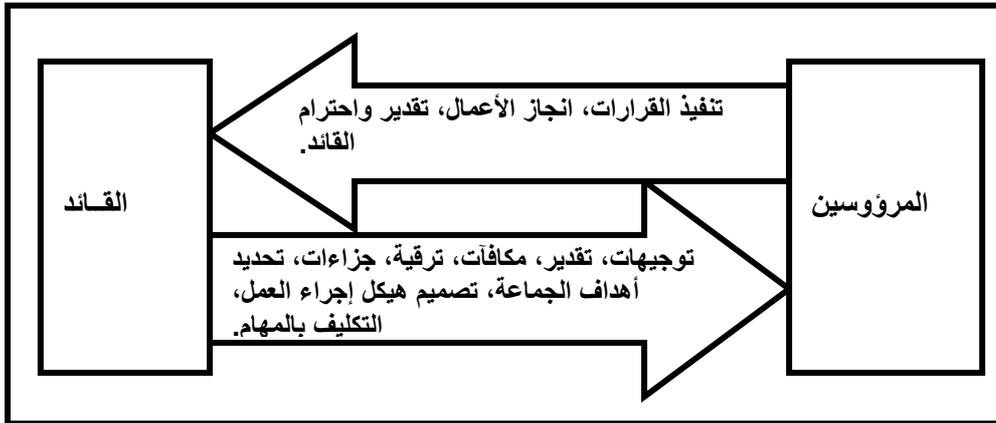
نلاحظ من الشكل أن القيادة هي نتاج تفاعل الكثير من المتغيرات المرتبطة بالقائد، المرؤوسين، الموقف، المنظمة والبيئة الخارجية وهذا ما يجعلها ظاهرة جد معقدة، إذ أن إهمال أي متغير في دراستها أو ممارستها قد يؤثر كثيرا في فهمها أو نجاحها، مما يجعلنا نعتبر أن التفسير التفاعلي للقيادة هو الأكثر قبولا وواقعية للقيادة مقارنة بالمداخل التي تعرضنا لها سابقا.

إن القائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوكهم، أخذًا في اعتباره قيمهم وحاجاتهم بالإضافة إلى ظروف المنظمة والبيئة الخارجية. لذا يمكن القول أن النظرية التفاعلية قد أسهمت ايجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة، مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة التي تتلاءم مع معطيات البيئة التي تتميز بالتغيير السريع.

2.3.3.3.4 النظرية التبادلية

تعتبر امتدادا للنظرية التفاعلية، وقد ظهرت في أعمال أدوين هولاندر (1978) الذي يؤكد أن القيادة عملية في اتجاهين، وهي تتضمن علاقة تبادل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يأخذ ويعطي الاثنان فالقائد يعطي توجيهات للحصول على هدف ناجح، ويدير الصراعات ويقلل من الغموض ويساعد في حل مشاكل الجماعة كما يقدم المكافآت والجزاءات، في المقابل فان المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والتدعيم. [107]ص 51

الشكل رقم (12): نموذج القيادة التبادلية [131]ص 632



نلاحظ من الشكل أن هناك تبادل بين القائد والمرؤوسين حيث يأخذ ويعطي الاثنان مكافأة عن ذلك، وهو ما يبين أن القيادة وفق النظرية التبادلية تتكون من ثلاث عناصر وهي: القائد، المرؤوسين وعناصر التبادل بين الطرفين والتي تكون في الاتجاهين. إن أهم ما يميز النظرية التبادلية أنها تعتبر القائد والمرؤوسين لا يختلفون كثيرا، فلا يوجد فاصل بين دور كل منهما، مادام كل منهما يأخذ ويعطي، إلا أن هذا يدخل في إطار الأعمال الروتينية والأعمال التبادلية التي تحدث من أجل تحقيق

الاستقرار في المنظمة، إلا أنه عند مواجهة مواقف جديدة تتطلب من القائد المبادأة بالتغيير كخلق ثقافة تنظيمية، بناء فرق عمل، فلن تكفي القيادة التبادلية بل تحتاج إلى قدرات ومهارات للتغيير تعرف باسم القيادة التحويلية. [90]ص 277

4.4 دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري

يعتبر أسلوب الإشراف الإداري أو النمط القيادي واحدا من أهم المتغيرات المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات و ينبع ذلك في الأساس من أثر القائد على القدرات الإبداعية لمروسيه من خلال مهاراته وسلوكه ، لذا أصبحت القيادة الواعية أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وتعبئة قدراتهم وطاقتهم و تنسيق جهودهم و توجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة .

1.4.4 المهارات السلوكية و الإدارية اللازمة لنجاح القيادة

1.1.4.4 مفهوم المهارة

إن المهارة هي القدرة على أداء عمل ، أو تنفيذ إجراء، أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب و طرق تتسم بالكفاءة و التميز و تحقق أفضل النتائج من الموارد و الإمكانيات المتاحة . [133]ص 23

و يمكن تصنيف التعريفات في ثلاثة اتجاهات [134] ص ص 273 - 274

*الاتجاه الأول و فيه تعرف المهارة على أنها:

- القدرة على الأداء تحت ظروف معينة.

- القدرة على أداء مجموعة من الأعمال بشكل متناسق.

*الاتجاه الثاني وفيه تعرف المهارة على أنها :

- السرعة و الدقة و البراعة و الجودة في الأداء .

- براعة تنمو بالتعلم ، و قد تكون حركية أو لفظية أو عقلية أو مزيجا من أكثر من نوع .

*الاتجاه الثالث وفيه تعرف المهارة على أنها :

- نشاط أو فعل حركي هادف .

- تلك النشاطات التي تستخدم العضلات.

و سنتولى استعراض و تحليل أبرز السمات التي حاول الباحثون من خلالها التأكد من وجود علاقة ايجابية بين هذه السمات و النجاح في القيادة .و قد حاولنا عرضها من خلال التقسيمات التالية :

2.1.4.4 المهارات الذاتية

تتضمن القدرات المتعلقة بذات القائد ، وتنبثق عنها أربع مجموعات من المهارات الفرعية تتمثل في :

- السمات الجسمية :

تتمثل في كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسدية كالقامة والهيئة ،وتعبر تلك السمات عن القوة

البدنية والقدرة على التحمل والنشاط ، و ترتبط ارتباطا وثيقا بالصحة الجيدة . [111] ص 319

- القدرات العقلية :

هي الاستعدادات الفكرية والذهنية والاتجاهات العلمية ويأتي الذكاء في صدارة القدرات العقلية وقد كشفت الكثير من الدراسات أهمية الذكاء ووجود علاقة بينه وبين النجاح في القيادة [135] ص441

- المبادأة و الابتكار :

هي الميل الذي يدفع الفرد إلى تقديم الاقتراحات و انجاز العمل قبل الآخرين و تعد احدي المهارات اللازمة للقائد ، إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى الموظفين و إثارتهم إلى انجاز العمل . و التفكير الابتكاري هو ذلك الأسلوب الذي يسعى إلى التطوير و التجديد، حيث أن أهم ما يميز هذه المهارة هي المرونة و الطلاقة الفكرية لتطوير أفكارهم و تحسين أدائهم باستمرار . [136] ص83

3.1.4.4 المهارات الفنية :

يقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم ، و الكفاءة في استخدام هذه المعرفة و القدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص ، إضافة إلى قدرته على استخدام الأدوات و الأجهزة بمهارة و يمكن الحصول عليها بالدراسة و الخبرة و التدريب.و يتفرع منها أربع مهارات فرعية هي :

- القدرة على تحمل المسؤولية

و تظهر في تبني القائد لأفكار الجديدة ، و القدرة على اتخاذ القرارات الجريئة و القدرة على التنفيذ والاعتماد على النفس ومقاومة الضغوط و تقبل النقد و عدم الانغماس في التفاصيل . [111] ص328

- القدرة على الفهم الشامل للأمور

تعني أن يكون القائد ملما بالمعارف الإنسانية تمكنه من تعزيز قدراته ، لأن دوره يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله وأن يكون غنيا بثقافته ، وليس المقصود هنا أن يكون خبيراً أو متخصصاً في العلوم و لكن يجب أن يكون لديه القدر الكافي من خلال الاطلاع الثقافي . [111] ص329

- الحزم

وتعني هذه المهارة أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور و مراعاة شعور مرؤوسيه،وقدرته على تمييز الجوانب الهامة و غير الهامة للمشكلة .

4.1.4.4 المهارات الإدارية:

يمكن التمييز بين أربع مهارات فرعية تنبثق من المهارات الإدارية وهي:

- مهارة اتخاذ القرار:

هو جوهر العملية الإدارية ، فالقائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية بتحديد الأهداف والسياسات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب. وتساعد من خلال البحث عن الحلول المناسبة واختيار انسب البدائل، وعدم التسرع في اتخاذ القرار [133] ص107

- إدارة الوقت:

على الرغم من كثرة شكاوي القادة والمديرين من عدم كفاية الوقت إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جوانب شخصية نابغة من تصرفات القائد في العمل، أو في جوانب تنظيمية تعزى إلى إجراءات العمل أو بسبب تقادم التكنولوجيا وعدم تحديث أساليب العمل. [133] ص 110

- إدارة الاجتماعات واللجان:

تمثل إحدى المهام التي تشغل جزء كبيراً من وقت القائد، فهي تحقق وجهات نظر أعضاء الجماعة ونشاطاتهم، ويتم من خلالها طرح توصيات يحتاجها القائد عند اتخاذ القرار. و تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسؤولية في ذلك. [137] ص 166

- إدارة التغيير:

التغيير من أهداف القيادة الفعالة والقائد هو داعية التغيير ومطلوب منه أن يحدث التغيير في البناء والتنظيم وسلوكيات الأفراد. وتظهر المهارات الإدارية للقائد في التخطيط للتغيير وتحديد مداه ووقت حدوثه والوقت اللازم للوصول إلى الهدف منه. [138] ص 28

5.1.4.4 مهارات العلاقات الإنسانية:

تعني قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وذلك لأنه يتعلق بقدرة القائد على التفاعل مع المرؤوسين.

- مهارة الاتصال:

وتعني قدرة القائد على الاتصال الفعال والتي تتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر والاحترام المتبادل، والتي تسهم في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين وأهداف القائد. [133] ص 66
ومن مقومات الاتصال الفعال: [139] ص 200

. مهارة الإصغاء : مدى انتباه القائد للمعاني التي يقولها الفرد وملاحظة حركات الجسد.

. القدرة على إقناع المرؤوسين بأهداف المنظمة، وعرض مطالب أتباعه حتى يقنع بها رؤساءه.

. تدعيم العلاقات: الاتصال الدائم هو الذي يحسن العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

- إقامة العلاقات مع الآخرين:

إقامة علاقات تزيد من قوة القائد على التأثير والعلاقات الجيدة تسهم في تجنب المشكلات والمنازعات وتساعد في فهم احتياجاتهم والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم والاستعداد لمشاركتهم [108] ص 77

- مهارة التحفيز :

والتحفيز هنا يعني حث الأفراد على المشاركة الايجابية في تحقيق الأهداف . وفعالية عنصر التحفيز تظهر من خلال دفع الهمم و تفجير الطاقات و توجيهها نحو مستويات أعلى من الجهد و الأداء وتبرز

مهارة القائد من خلال رفع روحهم المعنوية ، وبث روح الفريق والتعاون معهم مع الاحتفاظ بعلاقات طيبة معهم بعيدا عن الأساليب التسلطية والإنسانية. [136]ص 79

2.4.4 القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري

1.2.4.4 القيادة الإبداعية:

- القيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي للأسباب الرئيسية التالية: [140]ص 17
- أن منظماتنا العربية تواجه تحديات بل وتهديدات تنافسية أفرزتها كل من: الاتفاقية العامة للتعريف والتجارة (الجات) لاسيما ما تمنته من اتفاقيات حماية الملكية الفكرية التي رفعت وسترفع من فاتورة التكنولوجيا المستوردة طالما افترقت منظماتنا لقدرات توليد وتطوير تكنولوجيا محلية من خلال مواردها البشرية. فضلا عن المنافسة الأكثر حدة القادمة من تحرير تجارة السلع والخدمات.
 - التكتلات الإقليمية النشطة لاسيما الاتحاد الأوروبي وما يهيئه التكتل من ميزات لشركات الدول الأعضاء من حيث تيسير التجارة البينية على حساب التجارة مع شركائنا.
 - اتفاقيات المشاركة العربية الأوروبية وما ستنشئه على المستوى العربي من منافسة أوروبية، ستأتي المنتجات الأوروبية (سلعا وخدمات) لتنافس في الأسواق العربية متحررة من قيود عدة كانت تقيدها في الماضي. كما أن قدر المعونة الفنية والمالية التي يقدمها الاتحاد الأوروبي لتأهيل الشركات العربية للمنافسة القادمة يعد متواضعا لحد كبير.
 - المد التنافسي المتزايد للشركات متعددة الجنسيات في الأسواق العربية. فلها قدرات تنافسية يصعب على منظماتنا مواجهتها بدون إدارة جديدة وقيادة محفزة تصلح لمواكبة تحديات عالم جديدة.
 - أصبح التنافس بالوقت من الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية في عالم الأعمال اليوم. وتدرك المنظمات العصرية أن المنتجات الجديدة والمطورة تأتي من خلال فرق البحوث والتصميم والتطوير وحيث يضم الفريق تخصصات متكاملة.

2.2.4.4 مهام القائد الإبداعي:

إن مهام القائد الإبداعي المعاصر الذي نريده لمجابهة التحديات والتهديدات المعاصرة والقادمة لا تنحصر فقط في مجرد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كإطار تقليدي، بل يجب أن تتسع وتتكامل

ليضمنها إطار عريض يشمل: [96]ص 420

- رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة وبيئتها.
- زراعة الابتكار قيما واتجاهات وسلوكيات، ضمن ثقافة المنظمة.
- خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط أهداف الموظف بالمنظمة والالتزام المشترك ببلوغ هذه الأهداف
- تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين وتحفيزهم على المبادرة.
- أن يراعي في تصميم العمل أن يكون محفزا ومساعدة على بلوغ مستويات أعلى من الابتكارية

- أن يجمع في مهامه بين كونه مدربا وميسرا وبانيا لإحساس مشترك برسالة المنظمة .
 - أن يطور قدرات القيادة في تابعة ويثير دوافعهم للتنافس الايجابي والتفكير الإبداعي.
- وتتمثل ملامح التحول المطلوب على محور تعزيز تنافسية القائد الذي نحتاجه في السمات اللازمة

التالية:[141]ص ص 144 - 146

- التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية المستشرية اللازمة لإدارة إستراتيجية فاعلة.
- الإدارة المبادأة المتحسبة بدلا من الإدارة برد الفعل.
- الرؤية الإنتقادية الهادفة للتغيير والتحسين وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع والتحسين.
- التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات فيصنف ويحلل وينتقي ويربط فيستنتج.
- تفهم وتبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة .
- الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية.
- الإدارة بالمبادأة والتفكير الإبداعي بدلا من الإدارة باللوائح.
- التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق عمل ذاتية الإدارة مع إشراكهم في المعلومات.
- تبني مدخل التحسين المستمر بدلا من " ليس بالإمكان أبدع مما كان".
- استثمار الوقت والجهد في تدريب ونصح ورعاية ودعم العاملين.
- إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها، ضمن ثقافة تنظيمية دافعية تشجع الإبداع وترعاه.
- اكتساب مهارات التعلم من المقارنة والاقتداء بمنافس نموذجي على نطاق عالمي و محلي.
- التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير.

3.2.4.4 وسائل بلوغ تنافسية القائد:

تتمثل أهم هذه الوسائل فيما يلي:[142]ص 422

- إنشاء وتطوير معاهد للتدريب والتنمية الإدارية لا تقوم على التدريب التقليدي، بل على مناهج تدريبية بتكنولوجيا تدريبية متطورة.
 - السعي لتزويد المديرين- ضمن تخطيط التدريب- بعناصر الإبداع ليس فقط للإفادة منها في قيادة إبداعية ، بل لنقلها لمروسيهم واستخدامها في السلوك الإبداعي ضمن فرق عمل ممكنة ومحفزة.
- وهناك نموذج آخر يشير بأن ركائز تنافسية القائد هي : [143]ص 2
- . إن الخبرة هي أساس الإبداع و لا يمكن تخيل أن شخصا ليس لديه معرفة أو معرفته محدودة مثلا في برمجة الحاسب، يمكن أن يكون مبتكرا في هذا المجال، إن القدرة على الإبداع تأتي وتعزز عندما تتوافر مهارة التفكير المستمد من الخبرة في مجال العمل.
 - . أما مهارات التفكير الإبداعي فتتجسد في موهبة رؤية الوضع المألوف بشكل جديد أو مختلف

فضلا عن الإتيان بجديد لم يسبق إليه أحد. وهذا يتطلب سمات مثل الثقة بالنفس وتحمل المخاطرة والمبادأة والمثابرة وعدم الخوف من الفشل والصمود وقدر من الذكاء.

أما الحافز المستمد من طبيعة العمل فيتمثل في إشباع داخلي يزود الفرد قائدا أو تابعا بالحماس

المستمد من تقديره لطبيعة عمله وعوائده. كالشعور بالإنجاز بعد تنفيذ مهمة تتضمن تحديا.

خلاصة الفصل

نستنتج أن القيادة عملية هامة وضرورية داخل التنظيم وتعد من أكبر المهام والنشاطات التي تتطلب أسلوبا مميزا وأشخاصا أكفاء ومهارات عالية.

فالقائد الإداري يعتمد على السلطة الرسمية للقيام بمهامه القيادية، هذه السلطة تخولها له طبيعة عمله، إلا أن هذه الطريقة تجعل المرؤوسين خاضعين للقائد بصفة لا إرادية وإذا كان القائد سيئ المعاملة مع مرؤوسيه فإن هذا الخضوع يتحول مع الوقت إلى تمرد، كما أن التساهل في التعامل يجعل الفرد العامل غير مبال وغير مسؤول عن أداء العمل، وبالتالي فإن القيادة تتطلب شروطا ومؤهلات تجعل القائد قادرا على القيام بمهامه بشكل يرضي جميع أطراف التنظيم.

لذلك فإن طبيعة القيادة ليست مجرد قرارات وتعليمات رسمية وسلطة وإنما القيادة الإدارية تتطلب قدرات وكفاءات عالية، لأن مهام القائد تعد من أكبر المسؤوليات في المنظمة ولتحقيق أكبر قدر ممكن من الثقة والتفاهم والوظائف بكفاءة وفاعلية. ثم أن دور القائد له درجة عالية من الحساسية فهو قدوة للعاملين سواء كان سلوكه ايجابيا أم سلبيا، إذ يمكنه أن يحفز العاملين على التعامل والمبادرة ما يمكنه أن يستحدث آليات التوتر والصراع داخل التنظيم ويؤدي إلى تراجع أداء العاملين.

وبالتالي يمكن القول بان الحكم على نجاح أو فشل المنظمة يكون من خلال الحكم على شخصية القائد وأسلوبه في تسيير المنظمة. ولعل من الأهداف التي تسعى إليها المنظمات هو وجود قادة على مستوى عال من الفاعلية يهتمون بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم، ويحرصون على تطابقها مع أهداف المنظمة، ويصفون بالإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الخارجي من خلال العمل على رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، واستشارة الهمم العالية للمرؤوسين.

فالقائدة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها، ويشجعوهم من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع.

الفصل 5

الخصائص الثقافية للمناخ التنظيمي

يشير المناخ التنظيمي إلى الجو العام للمنظمة الذي يمكن تصنيفه بالسلب أو بالإيجاب حسب الاتجاهات والمشاعر والخبرات المتركمة.

إن مفهوم المناخ هو تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع. وعندما نستخدم هذا المصطلح في الإدارة فإنها تعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل عناصره البشرية. وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للعامل.

ومصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر بعدا في بحث السلوك التنظيمي، وذلك لتأثيره على العاملين، إذ قد يؤدي إلى إثارة أو إحباط الدافعية لديهم، ومن انعكاسات المناخ التنظيمي الصحي أو الايجابي أن يشعر العاملون بأن العمل يوفر فرصا للتطوير الذاتي، لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لاستعمال العقل وفرصة الإبداع.

ولأهمية المناخ التنظيمي كأحد أبعاد البيئة الإدارية المؤثرة في مدى فعالية الأداء الوظيفي والإبداع، يتطرق الباحث في هذا الفصل إلى أهم عناصره الأساسية، نوضح مفهومه أهميته ونماذج، أبعاده وكيفية قياسه، العوامل المؤثرة فيه.

1.5 ماهية المناخ التنظيمي

1.1.5 مفهوم المناخ التنظيمي

إن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف و المتغيرات و الأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها و يفسرونها و يحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ، ليستخلصوا منها مواقفهم و اتجاهاتهم و المسارات التي تحدد سلوكهم ، و أدائهم و درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة . [144]ص 75

يرى Bonnet أن لكل منظمة شخصية ويشكل المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بحيث

نميزها عن التنظيمات الأخرى ، تحتوي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد.[145]ص83 ويعتبر المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تتميز بها منظمة عن المنظمات الأخرى، فهو عبارة عن مواقف وتصورات تصف المنظمة،

وكما يقول "Levy" أن المنظمة ليست لها هوية أخرى، إلا ما يدركه عنها أعضائها. [146]ص 95 أما المغربي" فيعرفه بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته ، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي".[147]ص 303

يبين هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يتميز بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين كذلك أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به.

كما عرف "القيوتي" المناخ التنظيمي بأنه انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولاوعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي".[148]ص215

يوضح هذا التعريف أن المناخ التنظيمي غير ملموس كالأشياء المادية،ولكن الإحساس بتأثيره على كثير من الظواهر التنظيمية، ومعرفة آثاره إن كانت ايجابية أم سلبية على أداء العاملين.

ويمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية -مادية وغير مادية- التي يعمل الفرد في إطارها، وكما يرى Szilagy & Wallace أن المناخ التنظيمي يحتوي على عدة جوانب هي هيكلية المنظمة، مسؤولية الأفراد العاملين ومكافأتهم ودرجات التحديات والمجازفة في المنظمة، حماس المنظمة ومساندة التابعين لها، التسامح والصراع.[149] ص 106

ويرى Snyder& Schneider أن المناخ التنظيمي يعني ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع سياسات، ممارسات والظروف التي تكتنف بيئة العمل.[150] ص 88

إن المناخ التنظيمي المدرك من قبل العاملين يتحدد من خلال التجارب والخبرات التي تمارس تأثيراتها على السلوك وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات أو الخصائص التنظيمية، وبهذا المعنى فإن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء".[151] ص38

بمعنى أن مناخ منظمة معينة هو ما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم الخاص، فقد يكون المناخ غير مواتي إطلاقا إلى مناخ مواتي بدرجة عالية.

وهناك من يشير إلى أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة، وكذلك إلى مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبين الإدارة من جهة أخرى، والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة. [152]ص10

ويبين لنا هذا التعريف أهمية ترسيخ التعاون والتفاعل الاجتماعي بما يعكس عملية تكامل وتناسق الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

يتضح مما سبق أن المفاهيم والتعريفات تعددت بتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت المناخ التنظيمي تعددت معها الاتجاهات وخصائص الحياة الداخلية للمنظمات.

2.1.5 مداخل المناخ التنظيمي:

وضع البعض مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة المستخدمة في تعريف المناخ التنظيمي، ويمكن الإشارة إلى أربعة مداخل هي: [153] ص ص 14 - 16

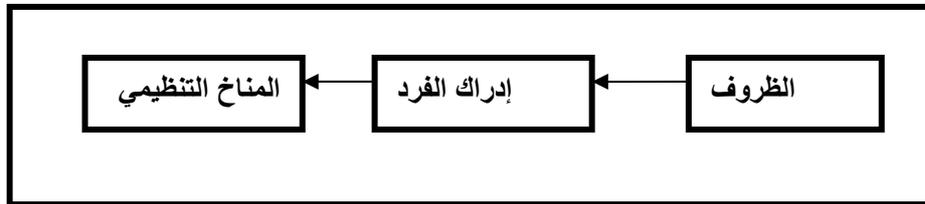
1.2.1.5 المدخل الهيكلي

وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة، وهي مستقلة عن إدراك الأفراد، ونجد أن هذا المدخل مماثل لما أسماه البعض مدخل الخصائص التنظيمية وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات تتعلق بالهيكل التنظيمي مثل درجة المركزية في اتخاذ القرارات، حجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية داخل المنظمة، نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة، درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

2.2.1.5: الهيكل الإدراكي

يركز المدخل الإدراكي على تفسير ورد فعل الأفراد تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، الأمر الذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعاً لإدراك كل فرد للمواقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل . ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13): المدخل الإدراكي للمناخ التنظيمي [153]ص14

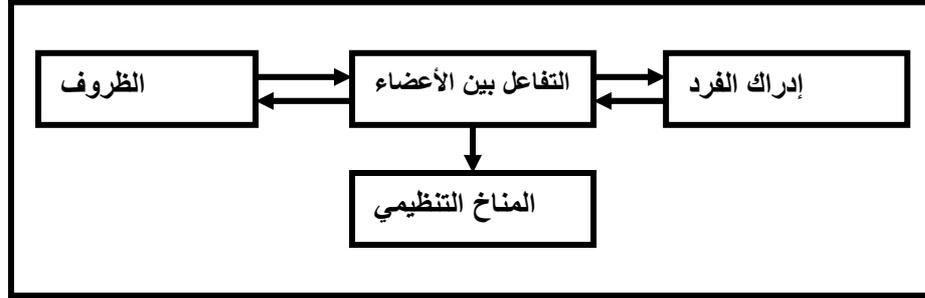


يتضح من هذا الشكل أن الأفراد يكونون المناخ التنظيمي من خلال الأوضاع التنظيمية السائدة في المنظمة، ويقصد بالأوضاع التنظيمية (الاتصالات، القيادة، نماذج اتخاذ القرارات... الخ)

3.2.1.5 المدخل التفاعلي:

يرى هذا المدخل أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد ومن ثم تأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم تجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل المنظمة. من ثم يمكن تعريفه بأنه " عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي". ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (14): المدخل التفاعلي للمناخ التنظيمي [153] ص 15

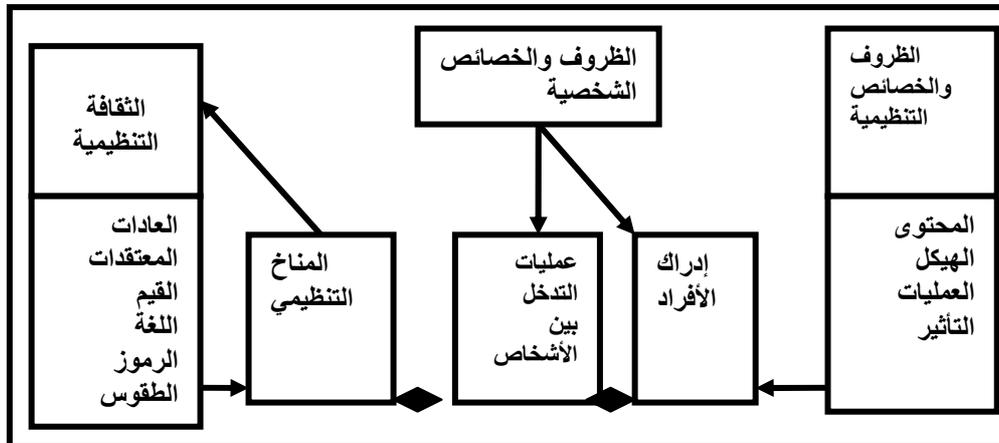


يوضح هذا الشكل أن لكل من إدراك الفرد والأوضاع التنظيمية يصبان في نقطة واحدة وهي المتمثلة في التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وأنه نتيجة لهذا التفاعل ينتج المناخ التنظيمي.

4.2.1.5 المدخل الثقافي

يركز هذا المدخل على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون معاً، ويفسرون المواقف التي تحدث داخل المنظمة. ويقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو التبادل وتقسيم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات، وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية. ويوضح الشكل التالي تفسيراً لهذا المدخل كما يلي:

الشكل رقم (15): المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي [153] ص 16



يتضح من الشكل أن هذا المدخل يري أن المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمية، كما يري أن إدراك الخصائص والظروف التنظيمية يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية وبتفاعل الأفراد من ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي يؤثر بالثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تعدل من إدراك الأفراد وتؤثر على التفاعل أو التداخل بين الأفراد.

3.1.5 أهمية المناخ التنظيمي

إن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المنظمة على إنجاز و تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة و فاعلية . و حيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد ، ورضاهم و على ادراكاتهم، و اتجاهاتهم ، و دافعيتهم، و إبداعاتهم الفكرية و التطبيقية و بالتالي فانه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي . [154] ص 294

إن أهمية دراسة المناخ التنظيمي لأي منظمة ، تتأتى من كونه يشير إلى الأشياء كما يدركها أعضاء المنظمة و ليست كما تصفها الإدارة العليا ، و هو بذلك يعمل كالكاشف الذي يظهر الحقائق الموضوعية لبيئة العمل .

ومن دواعي اهتمام الباحثين في مجال الإدارة على أهمية المناخ التنظيمي، و أنه فكرة قائمة بذاتها وأن له تأثير في استقرار التنظيم و يبرز الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال الأتي: [155] ص 08

- من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة و التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل و أن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا .
- من خلال العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية ، فهو يؤثر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري ، و وصف و تحديد العلاقات و السلوك في مكان العمل .
- من خلال العلاقة المباشرة بين المناخ الايجابي و بين تحسين سلوك العاملين و أدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم . فالسلوك يتم تحديده بواسطة التفاعلات بين حاجات الفرد و ادراكاته الخاصة لبيئة التنظيم - تظهر أهميته من خلال تأثيره على سلوكيات الأفراد، لأنه يقضي معظم وقته في العمل، حيث يتفاعل مع الرؤساء و المرؤوسين على كافة المستويات .
- يرتبط المناخ التنظيمي بالتجديد عن طريق التشجيع على تحمل المخاطر، و تأييد العمل الجماعي، و الأداء و المكافأة عنه ، فدرجة التجديد تكون على قدر تعزيز المناخ التنظيمي لتلك السلوكيات .
- أهمية المناخ من خلال الآثار التي يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد و الجماعات التنظيمية و بالتالي على إنتاجيتهم و على مقدرة المنظمة من تحقيق أهدافها .
- من خلال تأثيره على كفاءة العاملين ، لان قدرة المنظمة على تأدية المهام تتوقف إلى الصورة التي توجد في أذهانهم .

- من خلال تأثيره على الجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين داخل المنظمة .

- من خلال التأثير على الأفراد و تحفيزهم لاستكشاف طاقاتهم و تنمية قدراتهم و تحسين أدائهم.

2.5 خصائص و قياس و دور المناخ التنظيمي

1.2.5 خصائص المناخ التنظيمي

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف و العناصر التي تحيط بالفرد داخل المنظمة في أثناء عمله و في ضوء تأثير الظروف على نفسية الفرد و سلوكه و اتجاهاته نحو عمله الذي يقوم به و نحو المنظمة التي يعمل فيها ، و على ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العاملين و مستوى أدائهم الوظيفي، توصل الباحثون الى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي ، و تتمثل هذه السمات فيما يلي :

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة و التي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية و التنظيمية ، و يعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها في هذه المنظمة . [148]ص73

- إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين .
- إن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن أي أن المناخ الذي تسعى المنظمة لإيجاده يعتمد على خصائص هؤلاء الأعضاء و ممارستهم .
- إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة ، و ليس بالضرورة كما هو قائم فعلا ، أي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها . و تكون اتجاهاتهم و سلوكياتهم و مستوى أدائهم و إبداعهم انعكاسات لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية للعمل .
- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما ليس بمصطلح بديل عنها .
- إن المناخ التنظيمي لا يعني البيئة ، حيث تتعلق لبيئة بما يدور خارج و داخل التنظيم على المستوى الواسع ، بينما المناخ التنظيمي يتعلق بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط
- إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري فبينما المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك ، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي. [154]ص295
- المناخ التنظيمي يتحدد بواسطة خصائص الآخرين و سلوكهم ، و الوقائع الاجتماعية و الثقافية .
- المناخ التنظيمي محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات و التوقعات التي تعتبر محددات للسلوك .
- إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحده من سياسات و نظم للعمل و ما تحمله من اتجاهات ، و من خلال الفلسفة التي تتبناها .

2.2.5 قياس المناخ التنظيمي

يظهر أن مدلول المناخ التنظيمي يتعلق بالذاتية البحتة ، و أن الانطباع عامل محدد في الحكم على جو العمل بكونه جيدا أو يتدهور أو انه سيئ ،موصوف بانعدام العدالة أو انعدام الفعالية .و يقترح فريق من الباحثين أن تحل الموضوعية محل الذاتية و العاطفية ، من خلال استخراج معايير و يفضل أن تكون قابلة للقياس . [156] ص85

لذا يتفق الباحثون على نوعين من المؤشرات لقياس المناخ التنظيمي و هي :

1.2.2.5 المؤشرات الموضوعية

و هو مقياس كمي حيث يعتمد على الحقائق التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا مثل المعلومات عن حجم التنظيم، و عدد المستويات الإدارية، و حجم القوى العاملة ، و معدل الإنتاجية ، و عمر التنظيم، و عدد الأقسام و غيرها من الأبعاد المتعلقة بالخصائص البنائية للمنظمة [17] ص 27 و من أهم الدراسات الموضوعية القائمة على معايير قابلة للقياس دراسة About لتقدير المناخ التنظيمي ،حيث يرى أن قياسه يقوم على المؤشرات الثلاثة التالية : [156] ص 86

- التغيب :وهو أحد المعايير المفضلة للوقوف على خلل السير الاجتماعي ، باعتباره عرضا سلبيا من أعراض مشاكل سلوكية و تنظيمية .و تكمن أهميته كمؤشر للجو السائد بالمنظمة .
- الدوران :و هو قابل للملاحظة و القياس ، و يقدر أنه إذا غادر عدد كبير من العاملين منظمة ما فذلك يدل على أن مناخ المنظمة سيء.
- الإنتاجية :كانت إحدى العوامل التي كانت مصدر أبحاث التون مايو ، و يعتبر معيار الإنتاجية أكثر تعقيدا من التغيب والدوران ، لارتباطه بعوامل متعددة تقنية اقتصادية و اجتماعية.

2.2.2.5 المؤشرات الإدراكية

هو مقياس النوعية الذي يعتمد على استمارات الاستبانة التي يتم عن طريقها و صف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد العاملين في التنظيم و يستند أ غلب الباحثون في قياس المناخ التنظيمي على مدى إدراك العاملين لمعرفة درجة تمييزهم لمختلف الحالات انطلاقا من وضعياتهم في العمل ومن خلال ما يشعرون به وهم يؤدون عملهم ، وإجاباتهم تتعدد ما بين القبول التام والرفض التام .

3.2.2.5 الجمع بين المؤشرات

إذا كان الفريق الأول من الباحثين يرفض الاعتماد على الأحاسيس الداخلية للفرد لقياس المناخ التنظيمي فان الفريق الثاني يتجه إلى أن المناخ داخل المنظمة إنما هو دلالة عن كيفية إدراك أي شخص له . ومن اجل حل هذا الإشكال عمد فريق ثالث من الباحثين إلى الاعتماد على المزج بين المقاييس الموضوعية و الإدراكية باعتبار أن المناخ التنظيمي هو مجموعة خصائص تنظيمية تقاس بطرق إدراكية.[156] ص88

3.2.5 دور المناخ التنظيمي

يرى العديد من الكتاب و الباحثين أن المناخ التنظيمي يقوم بدور حلقة وصل بين جانبيين أحدهما توجد عليه المتغيرات المادية و المنظورة مثل الهيكل التنظيمي ، القواعد ، أنماط القيادة ، و توجد على الجانب الآخر المتغيرات المرتبطة بادراكات واتجاهات الأفراد مثل الروح المعنوية و الأداء وغيرها.

و حول طبيعة هذا الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي، فان هناك آراء ثلاثة: [157]ص41 - 42 * يرى أنصار الرأي الأول أن المناخ التنظيمي هو متغير مستقل يؤثر على المتغيرات الأخرى مثل الرضا و مستوى الأداء . وأن رضا الفرد عن العمل يتزايد مع تزايد إدراكه بفرص الانجاز و الترقى في التنظيم . و اهتمام التنظيم بالعاملين به و تدعيم المناخ التجديدي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء . * يرى أنصار الرأي الثاني أن المناخ التنظيمي هو نتاج للعديد من العوامل ، و التي في مقدمتها خصائص التكنولوجيا و الهيكل التنظيمي و النمط القيادي . و من ثم سوف يترتب على تغيير في تلك العوامل تغييرا مماثلا في خصائص المناخ التنظيمي .

* بينما يرى أنصار الرأي الثالث بأن المناخ التنظيمي متغيرا وسيط بين عديد من المتغيرات ، فيشير "ليكرت" إلى أن المناخ التنظيمي يقوم بدور المتغير الوسيط بين برامج التطوير و التحديث و الدورات التدريبية من ناحية و الأداء و الرضا الوظيفي من ناحية أخرى.

3.5 مستويات المناخ التنظيمي

يشير البعض من الكتاب إلى أن هناك ثلاث مستويات للمناخ التنظيمي وهي: [153]ص13 - 14

1.1.3.5 المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل

أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص و ظروف عملهم الداخلية بشكل موحد و متماثل ومن ثم فان تأثير ذلك على دوافعهم و سلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير .

2.1.3.5 المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة

أي أن هناك شبه إجماع بين مجموعة ما من ناحية إدراكهم للمناخ . أي أن الأفراد تكون لديهم اتجاهات و قيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين . كما يشير البعض إلى وجود مناخ تنظيمي مختلف للإدارة العليا عنه في الإدارة الوسطى ، و بطبيعة الحال يختلف عنهما في مستوى الإدارة التنفيذية .

3.1.3.5 المناخ التنظيمي على المستوى الفردي

ينكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ، و يتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل (السن ، الجنس ، التعليم ، وموقع الفرد داخل الهرم التنظيمي)

2.3.5 أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي

يختلف المناخ التنظيمي لأي منظمة تبعاً لاختلاف الأبعاد المحددة لهذا المناخ، و يرجع الاختلاف في التحديد لأبعاده بين الباحثين إلى التعدد و التنوع في العوامل و المتغيرات و التي من أهمها .

- طبيعة العمل

فكلما كانت المهام والأعمال تتيح التجريب و الإبداع كلما ساهم ذلك في إيجاد مناخ تنظيمي ايجابي .

- مرونة التنظيم

يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية .

[28] ص 306

- أهمية التدريب

و هو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب و تطوير العاملين ، و ذلك لما يسببه من ثقة في نفس

المتدرب لتحقيق أهدافه و بالتالي يؤدي استقرار العمالة في المنظمة . [158] ص 123

- أنماط السلطة

السلطة المركزية وتعني تركيز السلطة بيد الرؤساء ، و هي تتسم بعدم المرونة و الحد من الإبداع و التجريب .بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما

ينتيح لمؤوسين فرص الاجتهاد و اقتراح الحلول. [147] ص 304

- أسلوب التعامل بين الإدارة و العاملين

يحدد نمط تعامل العاملين معها . فالإدارة التي تتطلب الصدق و الأمانة و الإخلاص و تعاملهم بالمثل

تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة. [158] ص 123

- نمط المكافأة و العقاب

إن الهدف من المكافأة و العقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله . فالمكافأة تعطي للمنجز و لقليل التغيب و الملتزم بأداء مهام وظيفته و أوامر رؤسائه و للمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به

بينما يقع العقاب على كثير التغيب و غير المنجز و المستهتر بالقانون و النظام . [158] ص 123

- الأمن الوظيفي

و يعني منح الفرد وظيفة دائمة و مستقرة تمنحه الاستقرار الفكري و تجنبه القلق على مصيره

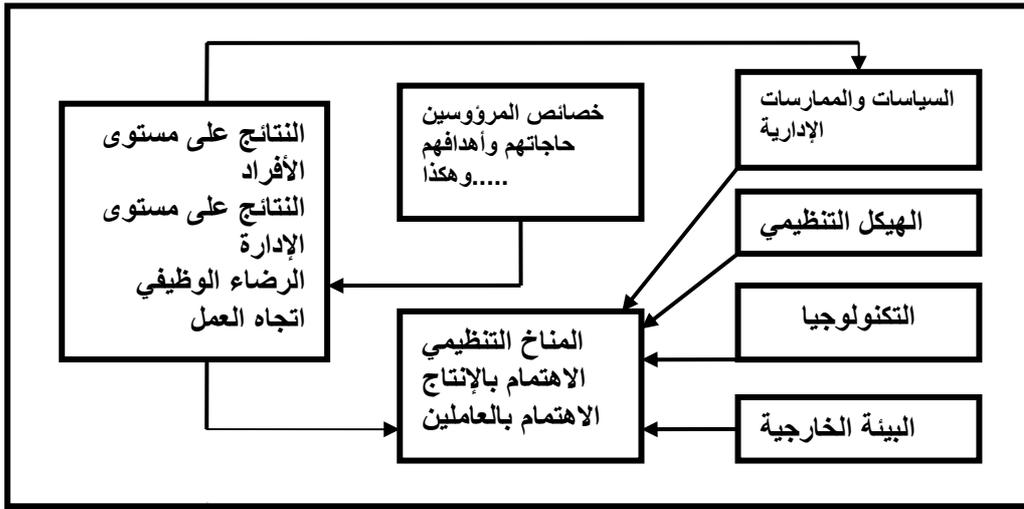
الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء و ضمان الولاء . [28] ص 307

3.3.5 عناصر المناخ التنظيمي

تتداخل عناصر المناخ التنظيمي مع الأبعاد المشار إليها سابقاً ، و الشكل التالي يوضح العناصر

الأساسية للمناخ التنظيمي و ما يترتب عليها من نتائج رئيسية على مستوى الفرد .

الشكل رقم [16] العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي. [159] ص 211



إن الشكل يبين أن المناخ التنظيمي متكون من أربعة عناصر أساسية هي السياسات والممارسات الإدارية، وهيكل المنظمة، التكنولوجيا، البيئة الخارجية، فالمناخ وفق هذا النموذج هو المكان الذي يضع فيه الأفراد قراراتهم الخاصة بالعمل، فحينما يكون المناخ مساعد لإشباع حاجات الأفراد ومتمركزا حول الإنتاج في آن واحد ، فإننا نتوقع أن السلوك الموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة يكون في أعلى درجاته، وبالعكس حينما يكون المناخ في غير صالح أهداف الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم، فإننا نتوقع أن كلا من الأداء والرضا سيكونان في أقل المستويات، مما يقودنا إلى القول بأنه بالإمكان النظر إلى المناخ التنظيمي كمتغير وسيط، وهذه الطبيعة التوسيطية قد تيسر لنا التعرف على العديد من نقاط الضعف أو التناقض الظاهر عند بحث العلاقات بين الهيكل والأداء أو بين البيئة الخارجية والأداء. [149] ص 41

1.3.3.5 السياسات والممارسات الإدارية

إن القائد من خلال دوره القيادي له القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أنتكسب ولاء الآخرين وتحفزهم نحو الأداء الفعال. [160] ص 38

ومن السلوكيات التي تؤثر سلبا على المناخ التنظيمي القسوة الشديدة، العمل على محاباة فئة معينة من العاملين على حساب فئة أخرى، ربط الترقيات والمكافآت بالعلاقات الشخصية عوضا عن ربطها بالكفاءة والانجاز وتقديم الأفكار الجديدة والتي تعمل على تفعيل العمل الإداري.

أما السلوكيات التي تؤثر ايجابيا على المناخ التنظيمي استثمار دافعية الآخرين وإقناعهم لتحقيق أهداف التنظيم وتقويم الأفكار الجيدة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. [154] ص 300

2.3.3.5 الهيكل التنظيمي

تشير البحوث أن للهيكل التنظيمي تأثيراً واضحاً في المناخ التنظيمي، فكلما زادت هيكلية التنظيم كلما كان المناخ المدرك يميل إلى الجمود والانغلاق والتهديد، فالتنظيم الآلي غير مساعد للإنجاز والابتكار، أما إذا اتسم البناء التنظيمي باللامركزية مع درجة عالية من المرونة في القواعد والإجراءات وتوسيع وإثراء الوظائف مع حرية التصرف وزاد الاهتمام بالعاملين فإن ذلك من المحتمل أن يؤدي إلى مناخ مشجع وعلى درجة عالية من الانفتاح والثقة والمسؤولية. [159] ص 215

3.3.3.5 تكنولوجيا العمل

إن لطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في العمل تأثيراتها في المناخ التنظيمي، فالتكنولوجيا الروتينية تولد مناخ يتسم بالاعتماد على القواعد والإجراءات والجمود بحيث تكون عوامل الثقة والابتكار والإبداع في أقل مستوياتها، أما التكنولوجيا المتغيرة، فإنها تؤدي إلى ظهور مناخ يتسم بالاتصالات المفتوحة وبالثقة والابتكار، وتحمل المسؤوليات الشخصية في إنجاز العمل. [159] ص 217

4.3.3.5 البيئة الخارجية

تعتبر البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة تعتبر مصدراً أساسياً للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، فالإدارة تتأثر إلى حد كبير بلون النظام السياسي وفلسفة النظام الحاكم، فتارة يكون ديمقراطي وتارة استبدادي طبقاً لنمط التيارات السياسية والثقافية السائدة. [149] ص 257

5.3.3.5 الاتصالات:

وتساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وإن فعالية الاتصالات تعني أن هناك خصائص إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني أ، هناك خلل في المناخ التنظيمي ويجب معالجته، وإن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشراً

هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد. [160] ص 101

4.5 أنواع وأنماط ونماذج المناخ التنظيمي

1.4.5 أنواع المناخ التنظيمي

مثلما تعددت الآراء حول مكونات المناخ التنظيمي وعناصره، فإن تصنيفات المناخ وأنواعه هي الأخرى قد تعددت، فبعض الكتاب يميز بين مناخين أساسيين هما:

- المناخ التنظيمي الإيجابي

- المناخ التنظيمي السلبي

والبعض يميز بين:

- المناخ التنظيمي المعاون

- المناخ التنظيمي المعيق

والبعض يميز بين:

- المناخ التنظيمي الصحي

- المناخ التنظيمي المريض

وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها، غير أنها لم تغلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين البيئة الصحية والبيئة المرضية التي يمكن تعميمها على البيئات المختلفة، لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمة ومجتمعية تتغير تبعاً لتغير المكان والزمان. [144]ص65

2.4.5 أنماط المناخ التنظيمي:

ويرى Haipin & Corft أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصلاً، يمتد من المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل وعلى امتداد هذا التدرج يميز بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي [161]ص 12

- المناخ المفتوح

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، والسلوك الصادق من جميع العاملين وتسود روح المشاركة والعمل الفرقي، وفيه يعمل المدير على تسهيل الانجاز لإكمالهم دون أن نرهقهم بالأعمال الروتينية ما يساعد على انجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر.

- مناخ الإدارة الذاتية:

السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين وإشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود المصلحة العامة وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وان كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح.

- المناخ الموجه:

وتتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بانجاز العمل والاهتمام بالإنتاج على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية فالرقابة المباشرة والتخطيط المحكم والإشراف الدقيق والرسمية والتمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

- المناخ العائلي:

يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه كل جهودهم نحو حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وانجاز العمل، الروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود الرضا وظيفي

- المناخ الأبوي:

يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي مدير المنظمة وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع، ولا يتاح فيه للعاملين فرص المشاركة، واستغلال القدرات، كما لا يشجع الإبداع.

- المناخ المغلق:

يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لانجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه نشاط العاملين نحو انجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية والروح المعنوية المنخفضة لدى العاملين .

وعلى ضوء طبيعة و نتائج التفاعل بين مكونات المناخ التنظيمي ، يمكن تصنيفه حسب خصائصه

من خلال ادراكات أعضاء المنظمة ، حيث يمكن أن يكون هناك : [162] ص 123

- المناخ التنظيمي المتسلط يشعر فيه الأفراد أن القرارات تتخذ في القمة وما عليهم سوى التنفيذ.

- المناخ التنظيمي الأبوي وفيه يشعر الأفراد بوجود علاقة زمالة وليست مجرد علاقات رسمية .

- المناخ التنظيمي الانجازي و يشعر الأفراد فيه بأن الإدارة تتيح فرصا للمشاركة .

- المناخ التنظيمي الأبتكاري و هو المناخ المشجع على التفكير المبدع والذي يزيد من دافعية

الأفراد للتفكير الابتكاري و يعين على دعم اتجاهاتهم الايجابية نحو الأفكار الجديدة.

3.4.5. نماذج المناخ التنظيمي

أسفرت جهود الباحثين التي تناولت الأبعاد الرئيسية للمناخ التنظيمي و متغيراته و خصائصه عن ظهور عدد من النماذج التي تحدد أنماطه المختلفة . وسوف نطرح بعض هذه النماذج .

1.3.4.5 نموذج Likert

توصل ليكارت (1961) بعد دراسة مسحية لوصف البيئة الداخلية للمنظمات الصناعية و التجارية من خلال مقياس الخصائص التنظيمية الذي تضمن سبعة أبعاد هي : نمط القيادة ، قوى الدافعية ، عملية الاتصال ، عملية التفاعل و التأثير ، عملية صنع القرار ، صياغة الأهداف ، عمليات الرقابة و تحقيق الأهداف . و استخدم ليكارت نتائج هذه الدراسة في رسم صورة مختصرة لكل منظمة من خلال

مناخ مستمر يتدرج إلى أربعة أنماط تنظيمية [163] ص 246

- في النمط الاستغلالي التسلطي قدر ضئيل من الثقة و الطمأنينة بين الرؤساء و المرؤوسين ، و تتحكم المستويات العليا في الإدارة و ضبط النظام و صنع القرار ، و يسود الاتصال الهابط .

- وفي النمط الخيري التسلطي تصنع الإدارة العليا بعض القرارات و تفوض بعض سلطاتها إلى

بعض الأفراد في المستويات الدنيا ، و تعتمد الإدارة على الحوافز السلبية.

- وفي النمط التشاوري تتحدد السياسات العامة من قبل المستويات العليا و تتخذ القرارات الأقل أهمية

في المستويات الدنيا وتعتمد الحوافز على الخبرة وإثبات الذات ، وتناقش القرارات مع المسؤولين .
- وفي النمط أمشاركي تصنع القرارات من جانب جميع أفراد المنظمة عن طريق اللجان و يتقبلها الجميع ويمتد الاتصال في كافة الاتجاهات .

2.3.4.5 نموذج Litwin and Stringer

يهدف نموذج الباحثان إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة ، و المدركة من قبل الأفراد العاملين فيها ، من أجل التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي و تأثيره على سلوك و دوافع العاملين و مدى ارتباطه بدرجة رضاهم الوظيفي . و توصل الباحثان الى نموذج لقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمات و اعتمد على الأبعاد التالية : [164] ص158
الهيكل التنظيمي- المسؤولية- المكافأة - المخاطرة- الدفاء- الدعم- المعايير- التعارض- الانتماء
و قام الباحثان باختيار هذه الأبعاد عمليا ، لتحديد مدى قدرة كل منهما على التمييز بين المنظمات من حيث نوعية المناخ التنظيمي السائد .

وخلص الباحثان إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز ، و أن أبعاد المناخ التنظيمي التي تضمنها النموذج لها تأثير على الدافعية في العمل و الأداء و الانجاز ، و الرضا الوظيفي لدى العاملين .

3.3.4.5 نموذج Halpin and Crafts

يهدف هذا النموذج لدراسة واقع المناخ التنظيمي ، والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي ، و لقياس المناخ التنظيمي اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبانة لقياس و تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة .
و يعتبر هذا النموذج قد تناول أهم الفلسفات التي تشكل المناخ و العوامل المكونة له ، التي حددها بثمانية عوامل تعد هي المسؤولة عن تباين المناخيات التنظيمية بين المنظمات [165] ص173

4.3.4.5 نموذج Kozlowski and Doherty

ويقوم هذا النموذج على أحد عشر بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي ،حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي ، و طبيعة التفاعل الحاصل بين القيادة و مرؤوسيه في التأثير على إدراك و تفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم ، و يمكن توضيح أبعاد هذا النموذج كما يلي : [166] ص151

- هيكل العمل يوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل .
- فهم الوظيفة يعبر عن مدى اعتقاد المرؤوسين بان أهداف العمل و مهامه واضحة بالنسبة لهم .
- المحاسبة أو المساءلة الشخصية ويعبر عن مدى اعتقادهم بأنهم محاسبون عن تصرفاتهم.
- المسؤولية و يعبر عن مدى إحساسهم بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف

- تركيز المشرف على العمل و يعبر عن مدى إحساس المرؤوسين بضغط العمل بسبب المشرف
- المشاركة و يعبر عن مدى إحساسهم بأن رؤسائهم يشجعون على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الإشراف المساند ويعبر عن مدى اعتقادهم بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة .
- العمل الجماعي ويعبر عن مدى إدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين الأفراد.
يتضح من عرض هذه النماذج تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ويرجع ذلك التباين إلى اختلاف البيئات التي تمت دراستها، إلى تباين المقاييس المستخدمة في وصف المناخ التنظيمي ، و اختلاف الأفراد في ادراكاتهم .

5.5 فاعلية المناخ التنظيمي

1.5.5 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يمكننا تقسيم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى: عوامل تنظيمية ، شخصية ونفسية ، بيئية .

1.1.5.5 العوامل التنظيمية [161] ص 19

- طبيعة البناء التنظيمي

حيث أن البناء التنظيمي غير المرن " البيروقراطي" يؤدي إلى الشعور بالقلق و الإحباط.

- النمط القيادي المتبع

يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقاتهم بما يخدم المنظمة والفرد، وهي المسؤولة على خلق بيئة عمل منتجة ومحفزة على الإبداع.

- الترقية

من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أي منظمة عدم وجود أي فرصة للترقي، حيث يؤدي ذلك إلى إحباطهم ومن ثم تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية، وقدراته الإبداعية.

- المبالغة في المسؤوليات:

تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق العامل، وكذا المبالغة في منح الصلاحيات له مع عدم مقدرته على تحمل ذلك يؤدي إلى نوع من القلق وشعوره بالإحباط.

- نظام الأجور والحوافز

إن تبني المنظمة لنظام الأجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم في الاستمرار بالمنظمة.

2.1.5.5 العوامل النفسية [153] ص ص 24-25

- الضيق والقلق:

عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد وحاجاته ورغباته لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء والانتماء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

- الصراع النفسي:

أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل.

- الولاء والانتماء:

وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباطاً بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها.

3.1.5.5 العوامل الشخصية

إن العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكراً أم أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل، وأيضا حصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء. [153] ص 26

- قدرات الفرد

فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعاً من الإحباط.

- القيم المهنية

فالمنظمة التي تشجع القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على رفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصب عشا أمنا ودافنا للعطاء، أما القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح والخسارة، فإنها تسهم في ترك المنظمة.

4.1.5.5 العوامل البيئية

وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة، سواء كانت ظروفًا سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية سائدة، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة مما قد يوجد تعارضا أو صراعا فيما بينهم [153] ص 26

- البيئة الاقتصادية

تلعب دورا هاما في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي لها، ففي حالة الكساد كمرحلة الخصخصة التي نعيشها واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق

- البيئة الثقافية:

يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد وأفكارهم ووجهات نظرهم وكم القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم .

- البيئة الاجتماعية:

ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية حيث تؤثر على مدى فهم الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكهم وتصرفاتهم.

2.5.5 مدعمات ومعوقات المناخ التنظيمي

حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى المناخ التنظيمي الفعال، يجب عليها التعرف على جانبيين هامين هما: القوى المدعمة والقوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي.

1.2.5.5 القوى المدعمة لفاعلية المناخ التنظيمي

يقصد بالقوى المدعمة، تلك العوامل التي تساعد المناخ التنظيمي أن يكون ذا تأثير إيجابي على المنظمة وعلى من يعمل بها، وتلك العوامل هي: [153] ص ص 27-28

- الشعور بالفخر والولاء الشخصي للمنظمة.
- أن تتسم التقارير التي تستخدمها المنظمة لنقل المعلومات بالسرعة والدقة والموضوعية.
- اعتماد المنظمة على استخدام المكافأة الايجابية أكثر من التهديد والعقاب.
- وضوح دور كل فرد داخل المنظمة .
- أن يكون هناك تناسب بين السلطات الممنوحة للعاملين وحجم المسؤوليات الملقاة عليهم.
- عدم تأثر أداء الفرد بالمشاكل التي يتعرض لها خارج المنظمة.
- تسمح وسائل الاتصال أن يحصل الأفراد على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب.
- مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات
- الاهتمام بدراسة شكاوي ومقترحات الأفراد وبحث إمكانية تطبيق الجيد منها.
- أن يكون هناك تناسب بين الأجر الممنوح والجهد المبذول.
- تفويض السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى منها.
- لا يشعر الأفراد داخل المنظمة بالضغط المستمر لتحسين الأداء الفردي والجماعي.
- تمكين العاملين والثقة في المرؤوسين والعدالة فيما بينهم.

2.2.5.5 القوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي

يقصد بها تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي وهي: [153] ص 29

- اعتماد أسلوب الترقيّة على أساس الأقدمية وليس على أساس الاختيار.
- عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج.
- عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية.
- الافتقار إلى وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمنظمة.
- عدم تشجيع الإدارة الأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم.

- عدم التشجيع على الابتكار والإبداع داخل المنظمة.
 - اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وإبلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشته.
 - سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة.
- 3.5.5 تحسين وتهيئة المناخ التنظيمي الفعال:**
- ويرى "عداد" من الضروري تحسين المناخ التنظيمي في إطار التغيير التنظيمي الذي يفرض على المنظمة تبنيه. [156] ص ص 91-94
- الوعي بالمشاكل لدى المسيرين و العمال ، واندماجهم في عملية مواجهة المشاكل التنظيمية .
 - تعديل الوسط المهني: و يتطلب ذلك نوعين من الإجراءات
 - تكيف العامل من خلال تسيير حقيقي و علمي للموارد البشرية ، فيما يخص الاختيار و التوجيه والاستقبال و الإدماج ، و التكوين و الترقية في المراتب و المناصب و تسيير المسار المهني .
 - تكيف العمل للعامل .
 - تحسين العلاقات الإنسانية : و قد تبلور هذا الاهتمام في أفكار "ألتون مايو" حيث أكد بأن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية ، و هكذا تحول الاهتمام من تمجيد الروح الفردية إلى التركيز على الناحية الاجتماعية .
 - في ضوء ما سبق يمكننا تقديم بعض المقترحات التي تساعد على تهيئة المناخ التنظيمي الفعال ، و تحقيق التقارب بين اتجاهات المديرين و العاملين ، كما يلي : [153] ص 30
 - . ضرورة وجود مدخل علمي لأعداد و تدريب القادة باعتباره هو المحور الرئيسي للتنمية الإدارية.
 - . ضرورة تحسين أنماط القيادة و توفير الكفاءات الإدارية المحفزة للأداء و الابتكار .
 - . ينبغي أن يتبنى القادة الإداريين أنظمة حديثة في الإدارة كنظام الإدارة بالأهداف .
 - . الاهتمام بزيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في التنظيم ورفع قدراتهم في رسم الاستراتيجيات .
 - . إيجاد توزيع أفضل للسلطة بما يتيح درجة مناسبة من اللامركزية في السلطة وفي اتخاذ القرارات .
 - . البعد النسبي عن الروتين بما يحقق انطلاقة العاملين و توفير درجة أكبر من المرونة و الاتصال .
 - . الاهتمام بإدخال بعض المستحدثات الإدارية داخل التنظيم مثل ديناميكية الجماعة ، وتوسيع الوظيفة .
 - . تنظيم قنوات اتصال عنكبوتيه لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة .
 - . ضرورة البت في شكاوي العاملين بسرعة و عدالة .
 - . اهتمام الإدارة بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين .
 - . اهتمام القيادات الإدارية بتنمية قرارات الأفراد مع تنمية الأفراد المبتكرين و استثمار تلك الطاقات .
 - . ضرورة الربط بين أجر العامل و بين الوظيفة التي يشغلها .
 - . تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية و الصحية المقدمة للعاملين .

- . مساعدة الأفراد على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم المادية و المعنوية المختلفة.
- . الحاجة إلى إعداد نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين يعتمد على إشراك العاملين والمديرين .
- . الحاجة إلى نظام للمعلومات يحقق انسياب و تدفق المعلومات بين جميع أقسام المنظمة .

خلاصة الفصل

يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة كما يراها أعضائها ، ويشير إلى كافة الظروف و العناصر السائدة داخل المنظمة التي تحيط بالعامل أثناء عمله و تؤثر على سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو العمل و نحو المنظمة نفسها ، و تحدد مستوى رضا العاملين و مستوى أدائهم . ومع ذلك فالمناخ التنظيمي غير ملموس ، و لكن يتم الإحساس بتأثيره على كثير من الظواهر التنظيمية و تتضح آثاره سلبية كانت أم ايجابية في إنتاجية العاملين وروحهم المعنوية و العلاقات التي تسود بينهم و بين الرؤساء و الزملاء .

إن دراستنا لمداخل و نماذج المناخ التنظيمي قد ساعدت في بلورة الأسس التي تتحدد بناء اتجاهات دراسة المناخ التنظيمي و فهم دوره و تأثيره في السلوك التنظيمي ، مما يساعد في بلورة أبعاده و عناصره من ناحية ، و كذلك علاقته بالجوانب الأخرى في دراسة السلوك التنظيمي .

ويعتبر مفهوم المناخ التنظيمي واحدا من المفاهيم الذي بموجبه ينظر لأية منظمة بأن لها ثقافة ومناخ تنظيمي يتكون من خصائص البيئة الداخلية و المتمثلة بالهيكل التنظيمي ، ونمط القيادة والإشراف ونمط الاتصالات ، و نوعية العمل ، و مدى وجود فرص أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ، فهذه العوامل ذات أثر كبير على سلوك العاملين بشكل ايجابي أو سلبي ومن واجب الإدارة أن تحسن المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين السلوك الإداري للعاملين . و أن إهمال هذه العوامل يعتبر أحد المشاكل الرئيسية في الإدارة التي لا تلقى الاهتمام الكافي .

الفصل 6

ثقافة الولاء التنظيمي

لقد أخذت معظم المنظمات تعمل ما وسعها لتحقيق القدرة على الانجاز المبدع وتنميته وتطويره وتوفير المناخ الملائم له بغية تحقيق ما يترتب على هذا الإبداع والتميز من كسب الأسواق بتوفير الإنتاج الذي يسهم في إشباع حاجات الناس، أو توفير الخدمات المتنوعة أو إدخال الأساليب الجديدة في الإدارة

وغدت المنظمات تعتبر الأفراد العنصر الأساسي الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، تبذل في اختيارهم وإعدادهم الجهد والمال، وتمنحهم من الحوافز التي تمكنهم من الحصول على احتياجاتهم المختلفة، وتطلب بالمقابل منهم الولاء لها، والإخلاص في خدمتها، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها وقيمها.

إن الولاء التنظيمي كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموسا، بل يمثل اصطلاحا غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الآثار أو الظواهر المرتبطة.

إن ولاء العاملين لمنظماتهم وإخلاصهم لها ينجم عن رضاهم وعن قناعتهم بها فيزداد تبعا لذلك عطاؤهم وإبداعهم، وابتكار أساليب جديدة وطرق مختلفة في أداء المهام والواجبات المكلف بها. وتعتبر الإدارة القائمة على الولاء هي الإدارة الهادفة لإعطاء العاملين أكبر قيمة ممكنة، وهي نموذج إداري جديد يختلف عن النماذج السائدة التي تقوم على الربح، وهذا الأخير ليس هو الهدف الأساسي بل الهدف هو كسب رضاهم كل العاملين والعملاء ثم تحقيق الربح ثانيا.

فالولاء منهج وطريقة حياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من العاملين المخلصين، وبالتالي رعاية العاملين وكسب رضاهم ضرورة لنمو المنظمات ولهذه العملية خطوات تبدأ بتطوير سياسة اجتذاب العاملين وتعيين أفضلهم، ووضع نظام ناجح لمكافئتهم، ثم تدريبهم وإشراكهم في صنع القرارات، لذا عملية تقوية ولاء الأفراد لمنظماتهم في عملية شاقة تحمل إدارات المنظمات في سبيله جهودا كبيرة وتكاليف باهظة لتحسينه.

لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الولاء التنظيمي، ثم أنواع الولاءات ومراحل والنماذج المفسرة للولاء، والعلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية ووسائل قياسه، وفي الأخير العوامل المساعدة أو المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي.

1.6 ماهية الولاء التنظيمي

1.1.6 مفهوم الولاء التنظيمي

لغويا يشير الولاء إلى القرب والقرابة والنصرة والارتباط والإخلاص والوفاء والعهد والمحبة والالتزام [167] ص 110

ويعرف أبو النصر الولاء التنظيمي بأنه [168] ص 38

- شعور بنمو داخل الفرد بالانتماء.

- شعور الفرد بمسؤوليته.

- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.

- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه.

- خاصية سائدة للسلوك الإنساني.

ومن تعريفات الولاء التنظيمي أيضا فقد عرف بأنه إحساس العامل بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة. [169] ص 20

ويعرف بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي العمال الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها. [169] ص 17

وهناك من أوضح بأن ولاء العامل لمنظمته يتمثل في تقييمه الايجابي لمنظمته وتفانيه في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها. [170] ص 534

ويرى آخر بأنه يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس ايجابي وولاء لها، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد. [171] ص 14

بينما قد أوضح آخر أن الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاث عناصر: [172] ص 119

- عنصر التطابق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة.

- عنصر الانهماك والاستغراق: وتعني أن يكون الفرد منهمكا ومنغمسا في كافة نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة.

- عنصر الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي للمنظمة التي يعمل بها بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته.

من كل ما سبق نستنتج بأن للولاء التنظيمي المقومات التالية:

- شعور قوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها.

- الرغبة في بذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة ولتحقيق أهدافها.

- درجة عالية من الولاء للتنظيم.
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في المنظمة. [169] ص 18
- يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي: [171] ص 16
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي متعدد النماذج أو الأبعاد، ومن أسباب هذا التعدد أنه يوجد داخل كل منظمة تعدد الفئات، وكل فئة لها أهدافها الخاصة بها، كما يوجد عدة تكتلات، وكل تكتل يحاول الحصول على منافع خاصة له يحاول تحقيقها .

2.1.6 بداية الاهتمام بالولاء التنظيمي

يعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك، لقد أكد فريدريك تايلور أن الاهتمام الأساسي في المصنع ينصب على الآلات وتطوير كفاءتها، دون أن يصاحب ذلك اهتمام مقابل لقيمة العامل.

ولقد وضع تايلور ثلاث قواعد رئيسية عرفت فيما بعد بأسس الإدارة العلمية تتلخص فيما يلي:

- اختيار أفضل الأشخاص
 - تدريبهم على أنسب أساليب أداء العمل.
 - منح مكافآت تشجيعية.
- ونتيجة لنشوب الحرب العالمية الأولى ازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وشهدت الفترة ما بعد الحرب تطورا أساسيا في مجال العلاقات الإنسانية في الصناعة، متمثلا في جهود ألتون مايو بسلسلة تجارب عرفت باسم تجارب هاوثورن الإنسانية، والتي أجريت بشركة ارتبط اسم جنرال الكتريك بشيكاغو، حاول المسؤولين في الشركة معالجة ظاهرة هذه الشركة في إطار الفكر الذي كان سائدا آنذاك حيث كان التذمر يسود عمالها رغم أنها تعد من أكثر الشركات تقدما آنذاك من حيث الظروف المادية، الحوافز المادية للعاملين، ورعاية عائلاتهم، وتعويضهم عند المرض، وترتيب العديد من البرامج الترفيهية لهم، وبناء على ذلك قررت الشركة في عام 1924 الاستعانة بأكاديمية العلوم القومية لدراسة هذه المشكلة واقتراح الحلول العلمية لها، ولقد نشر مايو أفكاره الرئيسية في كتابه المشهور "المشكلات الإنسانية للحضارة الصناعية"

ونتيجة لتطور الفكر الإداري ظهرت المدرسة السلوكية في الإدارة منذ الأربعينات من القرن العشرين وقد كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة وأن يفهم الناس بعضهم بعضا لأن

توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم ، و في أوساط هذه المدرسة تبلور مفهوم الولاء التنظيمي . [147] ص 59

و يشير أصحاب هذا الاتجاه أن من أهم القوانين التي توصل إليها العلم أن وراء كل سلوك دافع ، و أن الهدف المشترك لكافة أنواع السلوك هو إشباع الحاجات .

و لقد أظهرت البحوث و الدراسات انه كما للفرد ثقافة و للجماعة ثقافة و للمجتمع ثقافة ، فان للمنظمة ثقافة أيضا، يطلق عليها الثقافة التنظيمية. و أن أكبر عقبة في تحقيق الانجاز في أي منظمة هو وجود قيم وقناعات لا يلاءم المستوى المطلوب من النتائج . ووظيفة القائد الإداري هو تشكيل ثقافة للمنظمة مدعمة للانجاز العالي .

أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوما قديما و أن الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه و انتماؤه للمجتمع الذي يعيش فيه باعتباره كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة ، و تربطه بهم علاقات اجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون و الشعور بالانتماء . [173]ص 32 ولكنهم أيضا اعتبروا الولاء التنظيمي مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لان تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها . [174]ص 112

و يؤكد علماء الاجتماع أن للولاء الاجتماعي ثلاث ركائز أساسية إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي ، و بقاءه و استمراريته ، و هذه الركائز هي [158]ص 206

- ركييزة الولاء المستمر .

- ركييزة الولاء ألتلاحي .

- ركييزة الولاء الموجه .

و قد بين المختصون في السلوك التنظيمي أن قوة انجذاب الأفراد نحو المنظمة ، تعتمد على قوة عمليات المراهنات التي يحققها الفرد مقابل عمله فيها ، أو زيادة حقوقه و مكاسبه المشروعة ، و من خلال المشاركة في الفوائد و الأرباح و المكافآت .

لهذا يعرف هؤلاء الولاء التنظيمي بأنه عدم الرغبة في ترك المنظمة من أجل الزيادات في الدفع و المكانة و الحرية المهنية أو من أجل زمالة عمل أكبر . [174]ص 122

3.1.6 أهمية الولاء التنظيمي

إن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها و تحقيقها لأهدافها بشكل متميز ، و على مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة ، أو ليقبل من سلوكهم السلبي .

و عليه فان أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية : [168]ص ص 49-50

- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي التخصصات النادرة .
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها
- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد و الأداء في المنظمة .
- أن العامل هو أساس وجود المنظمة و شعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزه على العمل لبقاء هذه المنظمة و استمرارها في مجال الأعمال .
- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم و إبداعهم و اقتراحاتهم وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة و الفعالية .
- على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية ، إلا أن العنصر البشري هو المسيطر على هذه الموارد ، و هو الذي يوجهها التوجيه الصحيح .
- إن شعور العاملين بالولاء و الانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل و يحاولون العمل بكفاية أفضل .
- كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح و الاستقرار و الأمان في العمل ، مما ينعكس بدوره على الأداء و الإنتاجية بشكل ايجابي .
- كلما زاد شعور العاملين بالولاء و الانتماء للمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة .
- أن شعور الأفراد بالولاء و الانتماء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد و العمل للمنظمة .

2.6 أنواع و مراحل تطور الولاء التنظيمي و النماذج المفسرة له

1.2.6 أنواع الولاءات

- هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كالتالي : [168]ص40
- الولاء الشخصي وهو ولائك لنفسك و لفكرك و فلسفتك في الحياة و لثقافتك التي تنتمي إليها مثل الولاء الرياضي لأحد الأندية و الولاء السياسي لأحد الأحزاب السياسية .
 - الولاء للعملاء وهو ولائك لجمهور المنظمة التي تعمل بها ، هؤلاء الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات
 - الولاء الوطني وهو ولائك للوطن الذي تنتمي إليه فكل واحد منا مواطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد، و يزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن و كنت مواطنا صالحا تخدم الوطن
 - الولاء الديني وهو ولائك للدين الذي تعتنقه و تؤمن به . و يزداد و لائك الديني كلما التزمت و طبقت قواعد و مبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح .
 - الولاء المهني وهو ولائك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها . و يزداد ولائك كلما التزمت بمبادئ و قيم و أخلاقيات المهنة ، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح الذي يساهم في تحقيق أهداف المهنة .

- الولاء التنظيمي وهو ولائك للمنظمة التي تعمل بها.

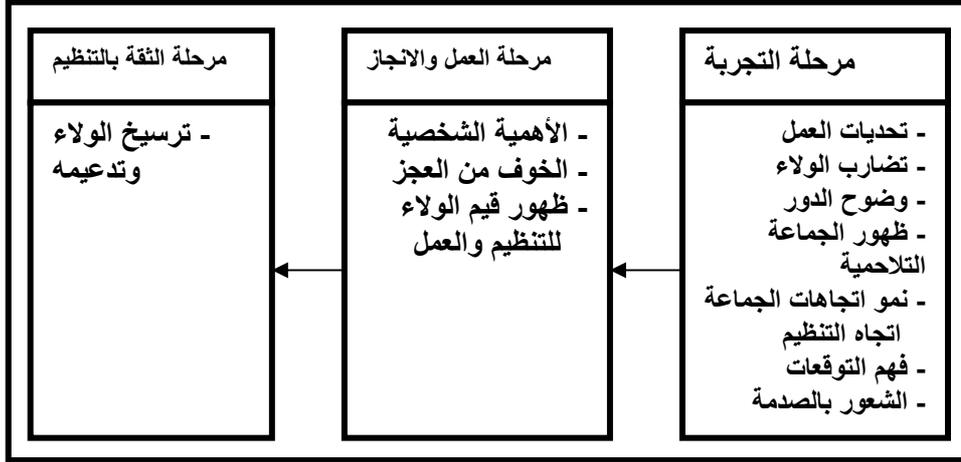
وسوف نشرحه بشيء من التفصيل في هذا الفصل.

2.2.6 مراحل تطور الولاء التنظيمي

لقد بين "Bochanan" في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن

الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة و هي : [170]ص ص 535- 537

الشكل رقم [17] مراحل تطور الولاء التنظيمي [170]ص 538



- مرحلة التجربة

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد و التدريب والاختبار ، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبواه في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها و تكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم ، وإدراك ما يتوقع منه ، و إظهار خبراته و مهاراته في أدائه .

- مرحلة العمل و الانجاز

حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للانجاز و تتصف هذه المرحلة بالخيرات التالية :

الأهمية الشخصية ، التخوف من العجز ، وضوح الولاء للتنظيم و العمل .

- مرحلة الثقة بالتنظيم

حيث تتقوى اتجاهات ولائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين و تنتقل إلى مرحلة النضج .

وقد بين كل من Porter وMowdy في دراستهما عام 1971 أن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين

في تنظيماتهم يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي: [158]ص 210

- مرحلة ما قبل العمل

وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم. تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

- مرحلة البدء في العمل

وهي التي يكسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دورا في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له .

- مرحلة الترسخ

وتتأثر مما يكسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي و تتمن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

الشكل رقم (18): مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودى وبورتر [158] ص 210

مرحلة الترسخ	مرحلة بدء العمل	مرحلة ما قبل العمل
تترسخ خلالها الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد من تفاعله مع المنظمة.	يكتسب الفرد خلالها خبرات تتعلق بعمله ويكون لها أثر كبير في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له	تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعداد التي تؤهل الفرد للدخول للعمل والتنظيم

أما "أورلي وجاتمان" بينا أن هناك ثلاث مراحل يمر بها الولاء التنظيمي للفرد هي: [171] ص 19

- الإذعان أو الالتزام

وذلك أن ولاء الفرد في البداية يكون مبنيا على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على المكاسب والفوائد المختلفة.

- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة

وهنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل بالمنظمة ولأنها تشجع حاجته للانتماء، وبالتالي يشعر بالفخر لانتمائه لها.

- مرحلة التبني

يعتبر أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له وهنا يكون الولاء ناتجا عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الأفراد.

3.2.6 النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي تحاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي لذا سوف نحاول عرض أبرز النماذج المفسرة لهذه الظاهرة وذلك على النحو التالي:

1.3.2.6 نموذج 1961Etzioni

يعتمد هذا النموذج على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم، ويرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة في طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، و يسميه الولاء ويتخذ ثلاثة أشكال أولاً: الولاء الأخلاقي أو المعنوي

يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير، هذا التوجه يعود في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي. ثانياً: الولاء الحسابي

يتحدد اندماج الفرد مع منظّمته بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد و المنظمة. ثالثاً: الولاء الاغترابي

يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها عليه: [175]ص35-36

2.3.2.6 نموذج 1977 Staw and Salanick

أكد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما: [175] ص37-38

أولاً: الولاء الموقفي

هذا النوع من الولاء يمثل علماء السلوك التنظيمي، ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار للعمل بالمنظمة.

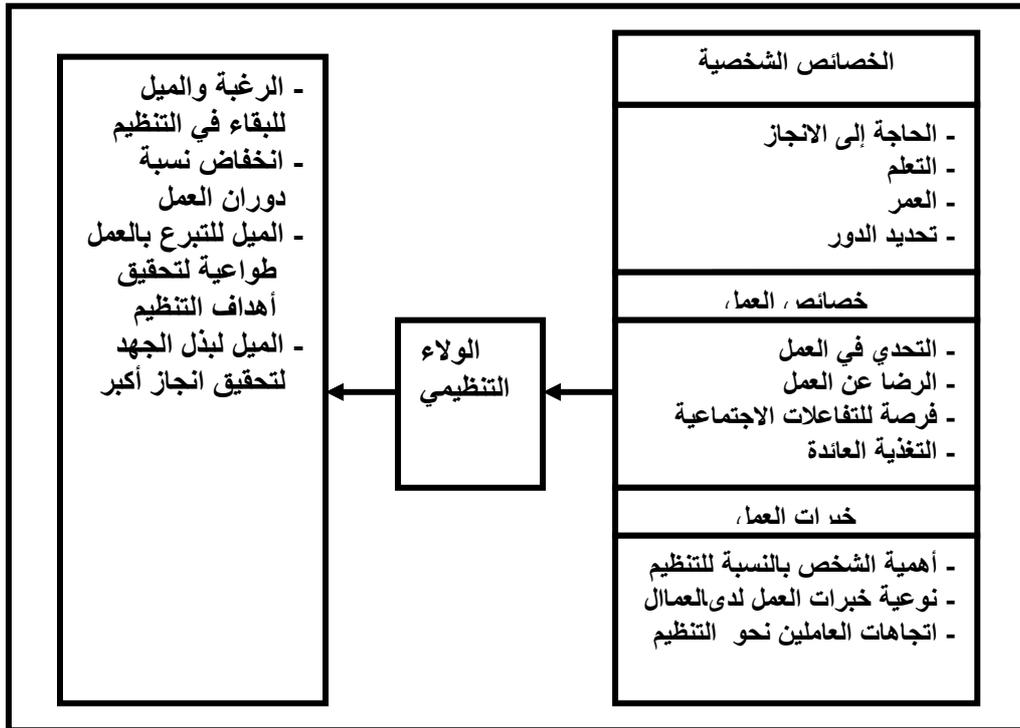
ثانياً: الولاء السلوكي

هذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة بسبب سلوكه السابق، فالجهد الذي يبذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضواً فيها.

3.3.2.6 نموذج 1977 Steers Richard

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، والرغبة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها.

الشكل رقم (19): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند Steers [176] ص 48



4.3.2.6 نموذج (Stevens et al) وزملائه 1978

قدموا نموذجاً لدراسة الولاء التنظيمي وقسموا فيه مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين وهما:

أولاً: الاتجاه التبادلي

وينظر لهذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه العامل من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة.

ثانياً: الاتجاه النفسي

وصف فيه الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضو فيها، وعليه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها. [177] ص 17-18

مجمل القول أن النماذج السابقة في مجملها تساعدنا على فهم تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي لدى الأفراد و كل نموذج انطلق من نظريته الخاصة للولاء التنظيمي ، إلا أنه هذه النماذج لم تخرج عن الرؤية السلوكية و الفكرية للولاء التنظيمي .

3.6 مؤشرات ووسائل قياس الولاء التنظيمي و علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى

1. 3.6 مؤشرات الولاء

3.6.1. مؤشرات الولاء المهني

يمكن تحديد بعض مؤشرات الولاء المهني و التي يمكن الاستفادة منها في تحديد درجة و لائق للمهنة

التي أنت عضوا فيها كالتالي: [168] ص 42

- . العضوية في النقابة .
- . التعاون مع زملاء المهنة .
- . الالتزام بقيم و أخلاقيات المهنة .
- . المساهمة في تحقيق أهداف المهنة .
- . حب المهنة .
- . الافتخار بالانتساب إلى المهنة .
- . المحافظة على سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء عند ممارسة المهنة .

3.6.2.1. مؤشرات الولاء التنظيمي

من خلال الدراسات التي أجريت عن الولاء التنظيمي يمكن رصد بعض مؤشرات [168] ص 51

- . درجة توحد العاملين مع المنظمة .
- . درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
- . درجة المشاركة الفعالة في أنشطة و عمليات المنظمة .
- . درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة .
- . الحديث عن المنظمة بكل خير بواسطة العاملين .
- . الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم .
- . عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى .
- . ارتفاع معنويات العاملين .
- . التركيز على حل المشكلات و ليس الشكوى الدائمة منها .
- . تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة .

3.6.2. وسائل قياس الولاء التنظيمي

تستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة و غير مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي

للعاملين فيها. و يصنف "عبوي" وسائل قياس الولاء التنظيمي كما يلي: [158] ص 220-221

3.6.2.1. المقاييس الموضوعية :

و هي من الطرق البسيطة و الشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي للعاملين و هي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة ، الغياب عن العمل ، دوران العمل ، تعطل الآلات ، كثرة الحوادث في العمل .

ويرى "عبوي" أن هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها .

2.2.3.6 المقاييس الذاتية :

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية ، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي ، و يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبا أو إيجابا و أفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبانة عن طريق أسلوبين :

أولا: إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد ، و يطلب منهم تحديد مستوى ولائهم و مدى حبهم للعمل ، و تمتاز هذه الطريقة بسهولةها .

ثانيا :ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل و البيئة ، وتنظم هذه الأسئلة و من خلال الإجابة يحدد مستوى ولاء الفرد .

3.3.6 العلاقة بين الولاء التنظيمي و المتغيرات الأخرى :

1.3.3.6 العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء المتميز

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد عن حب الأفراد و حماسهم للعمل ، و التزامهم بأهداف التنظيم .

وتشير الأبحاث و الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي من أهم عوامل و مقومات الإبداع التنظيمي وفي هذا المجال يشير أيمن المعاني في دراسة أجراها عام 1989 إلى أن الولاء التنظيمي كان أحد مقومات الإبداع الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مؤسسة التدريب في الأردن [178] ص 134

2.3.3.6.العلاقة بين الولاء التنظيمي و الروح المعنوية

تشير الدراسات إلى أن للولاء التنظيمي دورا كبيرا في رفع وزيادة الأداء الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم و منظماتهم .والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة ، و هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها ، و تؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية يترتب عليها

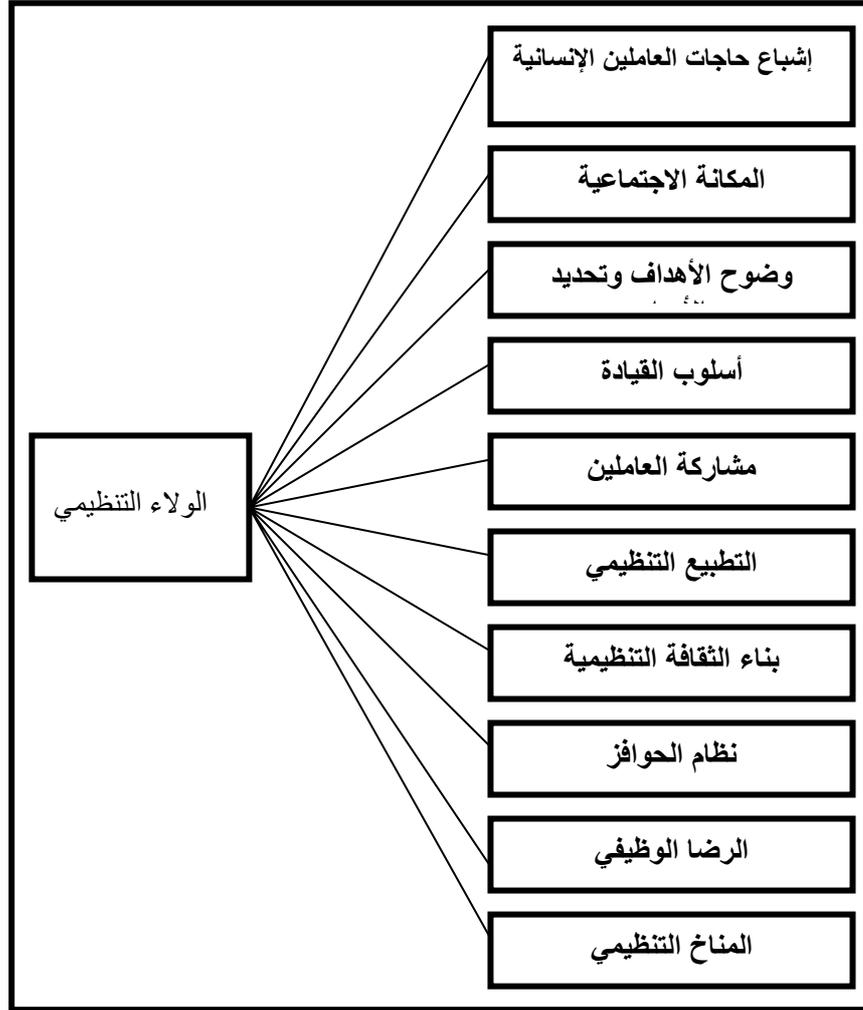
تدني الولاء التنظيمي [174]ص 133

4.6 العوامل والأساليب المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي

1.4.6 العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن أهم العوامل التي تساعد في تنمية ولاء العاملين و تنظيماتهم هي :

الشكل رقم(20): العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي [168] ص63



1.1.4.6 إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم

من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها ، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية و حاجاتهم للأمن و الشعور بالطمأنينة في التنظيم ، و يسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين ، و أنهم ينتمون لجماعة و يسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم ، و التنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق و إشباع هذه الحاجات لا يمكن أن يكون مكانا لاستقرارهم ، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له. [158] ص212

2.1.4.6 المكانة الاجتماعية

يقصد بها تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي . و قد تكون المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية. و يرتبط الأفراد في التنظيم حسب مراتبهم بترتيب تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين. و يسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم. [158] ص212

3.1.4.6 وضوح الأهداف و تحديد الأدوار

لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للتنظيم يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها و تمثلها والسعي لتحقيقها . وكلما كانت الأهداف واضحة و الأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين . [169] ص43

4.1.4.6 الرضا الوظيفي

يرى هيرزبرغ أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة عليه بما في ذلك الشعور بالانجاز و الاعتبار و المسؤولية . أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم و ظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي و الأجور و أسلوب الإشراف . [179] ص18-19

5.1.4.6 تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز

إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد و التحاقهم بالتنظيم و إشباع حاجاتهم و يعزز من استمرارهم في العمل ، و يثير المنافسة فيهم لتحسين أدائهم و الإبداع فيه ، و يوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي و يشعرهم بالرضا و الثقة و يقوي ولائهم للتنظيم. [180] ص12

6.1.4.6 تحسين المناخ التنظيمي

إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق و الوئام و التسامح و العدالة و المساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية يزيد درجة رضاهم الوظيفي و يعزز شعورهم بالولاء للمنظمة. أما المنظمات ذوات البيئات المتسلطة و المثبطة لمعنويات العاملين أو التي تتصف باللامبالاة و عدم الحيوية فيه تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، و لا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي

7.1.4.6 بناء الثقة التنظيمية

تعني توافق توقعات الأفراد و انسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم. والثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفرادا أكانوا أم جماعات. ويرى بغض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم أنهم يرغبون في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وأن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين [158] ص214

8.1.4.6 التطبيع التنظيمي

نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات ولأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة و أهدافها . و للتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات و فاعليتها ، و سرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد و إخلاصه وولائه و تمسكه بالمنظمة.

9.1.4.6 مشاركة العاملين في التنظيم

تعني قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة و إدارتها ورقابتها. إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم نحن و يعتبرون أية مشكلة في العمل مشكلتهم و هن أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلا له.

10.1.4.6 أسلوب القيادة

إن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين و يقوي اعتقادهم بالتنظيم و إيمانهم بأهدافه و قيمه ، و يبعث فيهم الرغبة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف ، و يثني على من يستحق الثناء. [158] ص 216

2.4.6 أساليب بناء و تدعيم الولاء التنظيمي

1.2.4.6 تطبيق أسلوب الإدارة بالحب

ظهرت كتب عديدة في الإدارة تؤكد على الجانب الإنساني و الاجتماعي في العملية الإدارية ، و مدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب ، من هذه الكتب نذكر القيادة المرحية ، الإدارة بالضحك ، العلاقات الإنسانية ، الإدارة بالحب .

و سوف نلقي نظرة سريعة على الكتاب الأخير ، فهو من تأليف كاتلين سانفورد و الذي تؤكد فيه على قيمة الحب كأداة رئيسية و عصا سحرية لنجاح المنظمات ، و قسمت المؤلف أنوع الحب إلى حب المنظمة ، حب العاملين ، و حب العملاء ، و حب المجتمع المحيط بالمنظمة .

فحب المنظمة يكون بالعمل و الإخلاص و الانتماء و الولاء لها و الإيمان برسالتها و الارتقاء بالأداء و العمل على زيادة الإنتاج و الخدمات . و يقدم لنا جيم هاريس في كتابه كيف توقع الموظفين في حب شركتك ؟ و الذي نشر في عام 1997 ، بعض الأساليب لتحقيق ذلك نذكر فيها رؤية تفجير الطاقات ، المساهمة في استقرار الحياة العائلية للعاملين ، الاتصال المفتوح ، الإنصات ، علاقة الأخذ و العطاء بين المنظمة و العاملين ، المشاركة ، إسقاط الحواجز المعنوية ، معا في السراء و الضراء .

و لتحقيق الإدارة بالحب لا بد من الاستحواذ على قلب العاملين حتى يقفوا في حب منظماتهم ، و أن تكون العلاقة بينهم و المنظمة علاقة أخذ و عطاء ، و أن تكون المشاركة في السراء و الضراء و أن تساعد المنظمة في رعاية أسر العاملين . [168] ص 77

2.2.4.6 تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف

استخدام مصطلح الإدارة على المكشوف و المنظمة المكشوفة ، لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس يصف فيه تجربة ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة .

و الإدارة على المكشوف هي : [168] ص 80

- تدريب العاملين على فهم الأرقام و التعامل معها بحرفية و مسؤولية (التدريب).

- إبلاغ كل العاملين بالموقف المالي لشركة كل أسبوع (المصارحة) .
- كشف كل المعلومات لجميع العاملين (المكاشفة).
- تدريب العاملين على التفكير و التصرف كرجال أعمال لا موظفين .
- أسلوب فريق عمل هو القاعدة في انجاز المهام بشكل يركز على الأهداف المحددة و التنسيق .
- تطبيق نظرية المشاركة في صنع القرارات، بل أحيانا اتخاذها من دون الرجوع إلى الإدارة.
- ضرورة أن يحصل العاملين على نسبة عادلة من الأرباح التي أسهموا في تحقيقها .
- تشجيع المقترحات الجيدة ، و إعطاء مكافآت عليها .
- تطبيق نظام حوافز عادل و سريع .

3.2.4.6 إشباع حاجات العاملين

إن الحاجة هي رغبة أو مطلب أساسي لدى الفرد يريد أن يحققه لكي يحافظ على بقائه و تفاعله مع المجتمع و قيامه بأدوار اجتماعية . و إذا لم تشبع الحاجة يحدث نوع من الاضطراب الاجتماعي أو النفسي بالنسبة للفرد يدفعه للقيام بعمل ما لإشباع هذه الحاجة.[168]ص81

4.2.4.6 المزايا و الخدمات للعاملين و لأسرهم

إن تقديم المزايا و الخدمات للعاملين في المنظمة و لأسرهم يحقق عدة مزايا منها: [168]ص85

- جذب الأفراد للعمل و استمرارهم بالمنظمة .
- توفير المناخ الملائم الذي يشعر الأفراد بالأمان .
- شعور جميع الموظفين بأن المنظمة تسهر على رغباتهم و ترعى حقوقهم .
- و يكون نتاج هذه المزايا و الخدمات في مجموعها بناء و تدعيم ولاء و انتماء العاملين بالمنظمة .

3.4.6 آثار الولاء التنظيمي

هناك العديد من الآثار للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة.

1.3.4.6 آثار الولاء التنظيمي على الفرد

القسم الأول: آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل

- الآثار الايجابية :

نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله ، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي . ورضا الفرد يجعله يتبنى أهداف المنظمة و يعتبرها أهدافه و بالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف .[171]ص20

وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل ، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة و الراحة و الرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية . [171]ص 21

- الآثار السلبية :

ف نجد أن الولاء التنظيمي يجعل الفرد يوجه و يستثمر جميع طاقاته للعمل و لا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل . هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين . إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل و بالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

القسم الثاني: آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد

فالعامل ذو الولاء المرتفع يكون مجدا في عمله ، و بالتالي يكون أسرع ترقيا و تقدما في المراتب الوظيفية . كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا و اجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أن المنظمة ستكافئه على ولاءه و إخلاصه . [171] ص 20

2.3.4.6 آثار الولاء التنظيمي على المنظمة

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل، و استقرار العمالة و الانتظام في العمل ، وبذل المزيد من الجهد و الأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ، وزيادة الإنتاجية و تحقيق النمو والازدهار للمنظمة . [181] ص 34

خلاصة الفصل

مما سبق دراسته في هذا الفصل نرى مدى أهمية ولاء العاملين لتنظيماتهم ومدى الولاء في تحقيق أهداف المنظمات و تقليص كثير من التكاليف الناجمة عن التخريب و هدر الوقت و الممارسات اللاأخلاقية في العمل و السلبيات السلوكية الأخرى . ومن المعلوم أن لكل تنظيم هدف يسعى لتحقيقه أفراد مؤهلون و قادرين يولونه و لائهم ، و يوفونه جهدهم ، و يحصلون منه بالمقابل على ما يسد بعض احتياجاتهم فتغدوا العلاقة بينهم و بينه علاقة تبادل و تكامل . حيث تقضي مصلحة التنظيم الاحتفاظ بعاملين أكفاء يبذل المال و الجهد في سبيل اختيارهم و تدريبهم و ضمان و لائهم . ومصلحة العاملين التي تكمن في بقائهم في التنظيم الذي يعدهم ويوفر لهم المناخ الملائم و يسهم في إشباع حاجاتهم المختلفة . فالولاء التنظيمي يحقق التوجه الذاتي للعاملين نحو تحقيق الأهداف و تقديم الجديد الذي يضمن للمنظمة البقاء و المنافسة و يكسبها ثقة العاملين بها و رضاهم عنها . وأن تحقيق هذا الولاء يقتضي من المنظمات مراعاتها ووضع سياساتها المتبعة مع العاملين التي يجب أن تركز على العلاقات الإنسانية و الأساليب الإدارية الحديثة في القيادة و الحفز و الإشراف و توقيير المناخ التنظيمي المشجع على الولاء و العمل المخلص المبدع .

الفصل 7

الجانب الميداني للدراسة

1.7 المناهج و التقنيات المتبعة

إن كل دراسة علمية تحتاج إلى منهج يوافق موضوع البحث محل الدراسة و يقودها للوصول إلى نتائج و حقائق متوخاة من هذا البحث ، و على الباحث أن يحدد في بادئ الأمر المنهج الذي يلاءم المشكلة التي هو بصدد دراستها ، و المنهج الذي اعتمدنا عليه هو المنهج الوصفي التحليلي. و للوصول إلى النتائج المطلوبة من هذه الدراسة استخدمنا النسب المئوية كأدوات إحصائية ، و ذلك بعرضها في جداول و استنتاج هذه الجداول و تحليل بياناتها ، و ربط المتغيرات مع بعضها لتفسير العلاقة بين هذه المتغيرات و مدى تأثير كل متغير على الآخر .

1.1.7 منهج الدراسة

إن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة ، و أبعادها في إطار معين ، و يقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعَة حولها ، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها ، و العوامل التي تتحكم فيه وبالتالي إلى نتائج قابلة للتعميم [182]ص28. يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة و تحليلها بغية تشخيصها و الإحاطة بها لفهم تفاصيلها ، نحاول من خلاله إلى جمع البيانات ، و تصنيفها و تدوينها ، و تحليلها و تفسيرها ، من أجل محاولة قياس و معرفة العوامل المؤثرة على أحداث الظاهرة موضوع الدراسة و محاولة استخلاص النتائج [182]ص29. كما يهتم بدقة ذكر الخصائص و المميزات للشئ الموصوف معبرا عنه بصورة كمية و كيفية، أو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و التعبير عنها كميًا عن طريق جمع المعلومات و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة. [182]ص72 كما يعرفه عمار بوحوش " بأنه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منتظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية " [183]ص139. ولقد قمنا باستخدام هذا المنهج بتجميع المعطيات الميدانية ، بواسطة الاستمارة و المقابلة.

2.1.7 التقنيات المتبعة

تمت الاستعانة في عملية جمع المعطيات الخاصة بموضوع الدراسة ببعض الأدوات المنهجية و التي تم تلخيصها في النقاط الآتية :

1.2.1.7 الاستمارة:

هي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها [183] ص 139

و قد تم إعداد هذه الاستمارة عبر مرحلتين هما :

- المرحلة الاستطلاعية التي يتم فيها تجريب الاستمارة على عدد معين من العمال .

- مرحلة وضع الاستمارة في شكلها النهائي

احتوت استمارة الدراسة على 45 سؤالاً بين أسئلة مغلقة ، وأسئلة اقتراح إجابات مسبقة ، و نهدف الحصول على معلومات محددة حتى يسهل علينا تحويلها إلى صيغ كمية و بالتالي في جداول إحصائية ثم تحليلها . و تنتوزع الاستمارة على أربعة محاور أساسية :

- محور البيانات الشخصية : تتضمن مجموعة من الأسئلة بمعطيات شخصية حول المبحوثين شملتها الأسئلة من 01 إلى 05 ، بغية الحصول على بطاقة بيبوغرافية حول مجتمع الدراسة.

- محور المهارات الإدارية و السلوكية للقيادة الإدارية ودورها في تشكيل و تطوير الإبداع الإداري : يتضمن هذا المحور على سبعة عشر سؤالاً من 06 إلى 22 ، الهدف منها معرفة القدرات السلوكية و المهارات التي يمارسها القائد الإداري للتأثير في سلوك العاملين و تطوير كفاءاتهم و تنمية قدراتهم الإبداعية (التعليم ، إعداد فريق العمل ، التحفيز ، التشجيع على المبادرة ،مراجعة و مراقبة الأعمال ، الاستشارة في التسيير ، أسلوب التعامل ، تفويض الصلاحيات ، أسلوب الاتصال ...)

- محور المناخ التنظيمي الايجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للإبداع الإداري : يتضمن هذا المحور على ثلاثة عشر سؤالاً من 23 إلى 35 ، الهدف منها معرفة الخصائص الثقافية للمناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قيادتهم الإدارية داخل المؤسسة و ذلك من خلال أسئلة تترجم طبيعة المناخ التنظيمي الايجابي أو السلبي (الهيكل التنظيمي، طبيعة المهام ، التحفيز، التكوين، الظروف المادية و الخدماتية ، الاتصالات ، نظام الترقيّة ، تقييم الأداء...)

- محور بناء و تدعيم الولاء التنظيمي لدى العمالين يسهم في تطوير الإبداع الإداري
يتضمن هذا المحور على عشرة أسئلة من 36 إلى 45 ، الهدف منها هو معرفة (مدى الدعم و المساندة الذي تقدمه الإدارة ومدى حرصها على توفير العلاقات الإنسانية ، و إشباع الحاجات ، ونوعية العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء و الزملاء في العمل ، إتقان العمل ، و العمل التطوعي...)

2.2.1.7 المقابلة :

هي تبادل لفظي بين الباحث و القيادة الإدارية ، بتوجيه مجموعة من الأسئلة حول العلاقة البحثية ، مع تدوين الإجابات من طرف الباحث ، حيث استعمال هذه الأداة للحصول على معلومات لم يتمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة .

تساعد المقابلة على معرفة المواقف وردود أفعال المبحوثين اتجاه الموضوع المدروس

[184]ص95

و يعرفها Brimo على أنها أداة تهدف إلى تنظيم علاقة اتصال شخصين (الباحث و المبحوث)

[185]ص114

فهي أداة تتسم بالمرونة حيث تسمح بالتعمق في فهم الموضوع ، و عادة تكون مع عدد قليل من الأفراد ، كما تتميز بإعطاء الحرية للمبحوثين و الوقت الكافي . [186] ص71

وقمنا باستخدام هذه التقنية مع رؤساء الأقسام والمصالح ضمن دليل المقابلة الذي يحتوي على 09 أسئلة ، حيث بدأت المقابلة بإعطاء فكرة حول موضوع الدراسة ، ثم طرح الأسئلة مع تسجيل الباحث لتلك الإجابات .

3.2.1.7 شبكة الملاحظة :

يعرفها حسان هشام أنها " عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و علاقاتها، بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف، بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان و تلبية احتياجاته " [187]ص134

الملاحظة من أهم الأدوات في البحث العلمي، و مصدرا أساسيا للحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بموضوع أي دراسة اجتماعية كانت، و تعتمد هذه الأداة على الحواس (العين) و على قدرة الباحث في ترجمة ما لاحظته . فهي أداة مكتملة لأداة الاستمارة والمقابلة و وسيلة مساعدة للقيام بتسجيل بعض السلوكيات التنظيمية ، و ذلك من خلال القيام بزيارات عادية استطلاعية للمؤسسة و

التحدث مع العمال حول سير عملهم و الظروف التي يعملون فيها ، و سلوكيات القيادة الإدارية ، و أفعالهم و طريقة تسييرهم ليوم العمل ، و طريقة تنظيم العمل .

وقد تم تدوين مختلف الملاحظات في كراسة خاصة و استعمالها أثناء عملية التحليل، مثال ذلك :
تاريخ الملاحظة : 2010/03/09 على الساعة 13 سا 35 د.
مكان الملاحظة : مديرية المالية و المحاسبة .

الملاحظة : لفت انتباهنا خلال جولتنا بالمؤسسة و أثناء تواجدنا بالمديرية ، تتعرض إحدى العاملات لتوبيخ من طرف رئيس المصلحة لوصولها متأخرة عن موعد العمل في الفترة المسائية ، و عند حديثنا مع العمال صرحوا لنا أنه متشدد في مراقبة الالتزام بالدوام في العمل و تمسكه بحرفية القواعد و التعليمات المحددة للتنظيم الإداري.
أين استعملت الملاحظة : عند تحليلنا لأسلوب تعامل الإدارة مع العاملين .

2.7 أدوات عرض و تحليل البيانات :

إن الأهمية الأساسية للبحث ، معرفة التقنيات المنهجية كعرض و تحليل و تفسير البيانات الميدانية ، و تدعيمها و ربطها بالمعلومات النظرية ، حيث انه مهما كانت دقة تلك المعلومات الميدانية ، إلا إذا خضعت للمعالجة الإحصائية ، لنقلها من الكيف إلى الكم ، لقياس و استنتاج العلاقات ، و مقارنة النتائج و تحديد تكرارها ، بهدف التعبير عن السلوكيات التنظيمية المحددة سابقا .

1.2.7 أدوات عرض البيانات :

في هذا الإطار قمنا بفرز و تفرغ المعطيات الموجودة و المحصل عليها بعد توزيع الاستمارة و هو إعادة كتابة جميع المعطيات التي توصلنا إليها في جدول يسمى الفرز المسطح ، إذ نقوم بتفرغ المعطيات الخاصة من كل استمارة على سطر واحد أفقي من جدول التفرغ و يتم التفرغ في الأعمدة و الغرض من استخدام هذه الطريقة هو عرض النتائج في الجداول الإحصائية البسيطة و المركبة .

2.2.7 أدوات تحليل البيانات :

التحليل الكمي: وهذا من خلال الجداول الإحصائية التي تستعمل لتفرغ و تبويب الاستمارة ، و النسب المئوية تؤخذ من الأرقام الإحصائية و تستعمل للمقارنة و التعليق على القيم الموجودة بين المتغيرات.

التحليل الكيفي : و تم ذلك عن طريق قراءة الجداول سوسولوجيا ، و التعليق عن النتائج و تفسيرها و الوصول إلى ملخص أو نتيجة معينة من خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول .

3.7 عينة الدراسة :

باعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات اجتماعية مهنية (إطارات ، أعوان تحكم ، أعوان تنفيذ) فان العينة المناسبة لهذا المجتمع ، العينة الطبقيّة العشوائية ، إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث .

حيث أن " العينة الطبقيّة تستهدف الحصول على عينات أكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي ، و خلالها يقسم الباحث مجتمعه البحثي إلى طبقات وفقا لخاصية معينة و بحيث يكون حجم كل طبقة أو فئة متناسبا مع حجم المجتمع الأصلي ، ثم يشتق الباحث بعد ذلك طريقة عشوائية من هذه المجموعات الأصغر عددا من المفردات سبق تحديدها " . [188] ص 336

أما عن الخطوات المتبعة عند تحديد العينة الطبقيّة ، فإنها تبدأ دائما بتحليل المجتمع الأصلي بغية التعرف على مختلف ملامحه يمكن تقسيمه إلى طبقات متجانسة من حيث السمات أو الخواص التي تجمعها حسب موضوع البحث ، و بعد تحديد الطبقات تحسب عدد الوحدات سواء تلك الموجودة في المجتمع الأصلي أو تلك الموجودة في الطبقات و ذلك تمهيدا لتحديد حجم العينة و عدد الوحدات المطلوبة في كل طبقة في المجتمع الأصلي .

ثم يأتي بعد ذلك الخطوة الأخيرة و هي اختيار الوحدات من القوائم المعدة لذلك بطريقة منتظمة أو عشوائية حسب اختيار الباحث . و نعتقد أن هذا النوع من المعاينة يتناسب و أهداف البحث ، و على الباحث استطلاع آراء و اتجاهات كل الفئات المهنية مما يفرض عليه استعمال أداة الاستمارة موجهة للفئات الثلاث.

يتكون مجتمع البحث من 170 عامل ، لجأنا إلى عملية المعاينة الطبقة العشوائية ، حسب الفئات الاجتماعية المهنية المكونة لمجتمع الدراسة ، كما هو مبين في الجدول الآتي :

جدول رقم 01 عدد طبقات مجتمع البحث

العدد	الفئة
104	الإطارات
50	أعوان التحكم
16	أعوان التنفيذ
170	<u>المجموع</u>

صحيح كلما زاد عدد المفردات المختارة التي يشملها البحث تصبح النتائج مستندة إلى أساس أقوى ، و نظرا لصعوبة الحصر الشامل تم أخذ 80 % نسبة صبر، من مجتمع البحث البالغ عددها 170 عامل ، تختار هذه العينة وفق قاعدة : $136 = 100 / 80 \times 170$ عامل. قمنا بتوزيع 136 استمارة و هي عينة تمثيلية للمجتمع الأصلي ، و على اعتبار خصائص هذا المجتمع يتكون من فئات أو طبقات اجتماعية مهنية ثلاث ، فانه بنفس الطريقة و بنفس النسبة نختار عينة من كل طبقة (إطارات ، أعوان تحكم ، أعوان تنفيذ) ، لتحقيق المعاينة الطبقيّة العشوائية المحدد في هذه الدراسة التي يمكن شرحها من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم 02 طريقة المعاينة

الفئة	العدد	نسبة العينة 80 %	عدد أفراد العينة	عدد أفراد العينة النهائية
الإطارات	104	$100 / 80 \times 104$	83	$72 = 11 - 83$
أعوان التحكم	50	$100 / 80 \times 50$	40	$36 = 4 - 40$
أعوان التنفيذ	16	$100 / 80 \times 16$	13	$10 = 3 - 13$
المجموع	170	$100 / 80 \times 170$	136	$118 = 18 - 136$

بعد توزيع 136 استمارة ، تمكنا من جمع 118 استمارة، 18 استمارة لم يتم الحصول عليها أو استرجاعها .

4.7 مجالات الدراسة

1.4.7 المجال الزمني :

لقد شملت الدراسة الميدانية فترتين :

- الفترة الأولى و جرت خلالها القيام بالزيارات الاستطلاعية ، و هذا ما سمح لنا القيام بالملاحظات المباشرة ، و إجراء المقابلات مع العمال و تحضير الاستمارة على ضوء المعطيات الميدانية و تجريب الاستمارة الأولية .
- الفترة الثانية امتدت من 02 مارس إلى 18 مارس 2010 و تم خلالها توزيع الاستمارات على العمال و جمعها ثم تفرغها.

2.4.7 المجال المكاني

- تعريف شركة سونلغاز : هي شركة وطنية ذات أسهم مختصة في إنتاج و توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية ، كما أنها تحتل المرتبة الأولى من ناحية الإنتاج و توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية على مستوى الوطني .

- نشأة الشركة : مرت سونلغاز بعدة مراحل و من أهم هذه المراحل :

تم في 1947 إنشاء المؤسسة العمومية " كهرباء و غاز الجزائر " المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA ، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء و الغاز و نقلها وتوزيعها ، ثم تحولت إلى الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز في عام 1969 طبقا للأمر رقم 69 . 59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 و المنشور في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969 المتضمن حل مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر و إحداث الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ، وكان الهدف من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسييرية لمساندة التنمية الصناعية للبلاد .

تزودت المؤسسة في 1983 بشركات فرعية

. التركيب - التركيب الصناعي . اينرغا - للهندسة المدنية

. كهرباء - للتركيبات و المنشآت الكهربائية . قناغاز - لانجاز شبكات نقل الغاز

و في عام 1991 طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91 . 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 و المتضمن تغيير الشكل القانوني لسونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري EPIC . وفي عام 1995 طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 95 . 280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي .

و طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 02 . 195 المؤرخ في 01 جويلية 2002 تم تحويل شكلها القانوني إلى شركة ذات ساهم و رأسمالها يقدر ب 150 مليار دينار جزائري .

قامت خلال السنوات من 2004 – 2006 حيث أصبحت مجعما أو شركة قابضة (هولدينغ) ، بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

سونلغاز إنتاج الكهرباء مسير شبكة نقل الكهرباء مسير شبكة نقل الغاز

• خصائص الشركة :

طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 195.02 المؤرخ في 01 جويلية 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة سونلغاز شركة ذات أسهم .

- شكلها القانوني : شركة ذات أسهم
- التسمية : تسمى الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و باختصار سونلغاز.
- المديرية العامة : المقر الرئيسي يتواجد في 02 نهج كريم بلقاسم الجزائر الوسطى .
- رأس مالها : بلغ رأس مال شركة سونلغاز 150 مليار دينار جزائري موزع على 150 ألف سهم ، قيمة كل سهم مليون دينار تكتتبها و تحررها الدولة .
- وضعيتها في السوق : تحتل المرتبة الأولى من ناحية إنتاج الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز .

• أهم مهام الشركة : تقوم الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بالمهام الآتية :

- تأمين الإنتاج و نقل و توزيع و توزيع الطاقة الكهربائية .
- تأمين التوزيع العمومي للغاز مع مراعاة الظروف الأمنية و بأقل تكلفة .
- تخطيط البرامج السنوية ووضعها قيد التنفيذ .
- إعداد السياسة التجارية و تنفيذها وفقا لدفتر الشروط العامة .
- إعداد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية .
- تقديم الخدمة و السهر على راحة الزبائن .

• أهم أهداف الشركة :

- إنتاج الكهرباء سواء في داخل الوطن أو خارجه و نقلها و توزيعها و تسويقها .
- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية .
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الداخل أو الخارج و تسويقه .
- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها .
- دراسة كل شكل و مصدر للطاقة و ترفيته .
- تطوير كل نشاط له علاقة بالصناعة الكهربائية والغازية و البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع واخذ الساهمات و حيازة الأسهم المنقولة

5.7 تحليل جداول البيانات العامة

جدول رقم 03 توزيع المبحوثين حسب الجنس

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة / الجنس
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
68.65	81	90	09	69.45	25	65.27	47	ذكور
31.35	37	10	01	30.55	11	34.73	25	إناث
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ، من بين 118 مبحوث (ة) تشير إلى النسبة العالية تعود إلى صنف الذكور بنسبة 68.65% ، و في المقابل نجد نسبة 31.35% ممثلة في صنف الإناث ، حيث نجد في صنف ذكور فئة الإطارات نسبة 65.27% ، مقابل 34.73% للإناث ، كما نجد في فئة أعوان التحكم بنسبة 69.45% صنف ذكور مقابل 30.55% للإناث ، أما في فئة أعوان التنفيذ نجد تباين نسبة 90% ذكور مقابل 10% للإناث .

يبدو أن مؤسسة سونلغاز تستحوذ عليها نسبة الذكور ، وهذا شيء طبيعي في مؤسسة ذات طابع تجاري و صناعي و التي تتطلب العنصر الرجالي أكثر و التي تكون مهام العمال فيها تعتمد على الجهد البدني ، لذا صنف الذكور يمارس عبر جميع العمليات الإدارية و التجارية و الصيانة و التسويق و الأعمال الخارجية و التدخلات الميدانية خاصة المتعلقة بأعمال الكهرباء و توصيلات الغاز و هي أعمال شاقة بالنسبة للإناث ، لكن هذا لا ينفى تواجد المرأة في العمل و إن كان دورها في المديرية العامة يقتصر على الوظيفة الإدارية و هذا يتلاءم مع خصائص و طبيعة العنصر الأنثوي ، في حين تأنيت الإطارات يرجع للنسبة العالية للمتخرجات من الجامعات و المعاهد.

جدول رقم 04 توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة / المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
-	-	-	-	-	-	-	-	ابتدائي
14.40	17	80	08	25	09	-	-	متوسط
22.03	26	20	02	58.33	21	04.16	03	ثانوي
63.57	75	-	-	16.67	06	95.84	69	جامعي
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 63.57 % الذي يخص العمال الذين لديهم مستوى جامعي ، تدعم هذه النسبة بالإطارات 95.84 % ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 16.67 % ، في حين لا يوجد من العمال له مستوى ابتدائي ، كما نجد أضعف النسب يحتلها الذين توقفوا عند المستوى المتوسط أو الثانوي ، فهم يحتلون على التوالي نسبة 22.03 % و 14.40 % ، كما نسجل إلى أن هناك نسبة ضئيلة قدرت 04.16 % من الإطارات لديها خبرة مهنية سمحت لها بالارتقاء عبر السلم الإداري للمؤسسة ، و مدة هذه الخبرة أكثر من 10 سنوات أقدمية مع زيادة المعارف عن طريق التدريب و التكوين المستمر .

نلاحظ أغلب إطارات المؤسسة لديهم مستوى جامعي و حاملين لشهادات جامعية في مختلف التخصصات (إعلام ألي ، محاسبة و مالية ، ميكانيك ، الكرونيك ...) و منه نستنتج أنه كلما ارتفعت درجة المستوى التعليمي كلما ارتقى أفراد العينة في التصنيف المهني ، و هذا يدل على وجود علاقة طردية في تولي المناصب الإدارية و الحاصلين على شهادات جامعية ، كما أن المؤسسة تفرض على المتسابقين للتوظيف أن يكونوا متحصلين على شهادات جامعية بغية رفع مستوى التسيير و سعيها لتعميم المؤسسة بالوسائل التكنولوجية العصرية ، مما يستلزم أن يكون للأفراد حاملي مستوى عالي من التعليم ، حتى يسهل تدريبهم بسرعة و بأقل تكلفة ، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على منح مناصب عالية لذوي المستوى العالي و هي إستراتيجية متبعة لأن بالمستوى نحصل على أفضل النتائج و هذا ما هو موجود في هذه المؤسسة .

الجدول رقم 05 توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في العمل بالمؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة الاقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
53.40	63	20	02	52.79	19	58.33	32	من 1 إلى 10
27.11	32	30	03	30.55	11	25	18	من 11 إلى 20
19.49	23	50	05	16.66	6	16.67	12	من 21 إلى 30
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 53.40 % أقدمتها محصورة بين سنة - 10 سنوات ، و النسبة الغالبة استحوذت عليها فئة الإطارات من حيث الاقدمية بنسبة 58.33 % ، تليها نسبة 27.11 % المحصورة بين 11 - 20 سنة، تدعمها فئة أعوان التحكم بنسبة

30.55 %، في حين أضعف نسبة قدرت 19.49% من حيث الاقدمية المحصورة ما بين 21-30 سنة عمل . ومن تشكيلة العينة فهناك الجدد أقل من 10 سنوات و هناك القدامى أكثر من 20 سنة وبين هذا وذلك سوف يتم استخلاص أهم معالم الرؤية الجديدة للعاملين الجدد بالمؤسسة بإسقاطها على ما يحمله القدامى من قيم و معتقدات ترسخت لديهم أثناء مسارهم المهني داخل سونلغاز، بينما الذين تتراوح أقدميتهم بين 10- 20 سنة تأقلموا مع المناخ الداخلي للتنظيم ، كما تعودوا على قيم و معتقدات و عادات من سبقهم نتيجة عدد السنوات التي قضاها بالمؤسسة .

نستنتج مما سبق أن أغلب المبحوثين هم فئات شباب و إطارات ذات مستوى عالي في مختلف التخصصات وليس لها اقدمية طويلة في العمل بالمؤسسة ، مقارنة بالقدامى و ذوي الخبرة العالية في المنصب ، و هذا دليل على أن هذه المؤسسة تعتمد على الكفاءة في التشغيل . و يعتبر مؤشر الاقدمية من أهم المؤشرات التي تبين مدى اندماج العامل بالمؤسسة ، بالإضافة إلى الخبرة المهنية المكتسبة وتأثيرها على سلوكهم و تصرفاتهم و مواقفهم . فكلما زادت اقدمية العامل كلما زاد في تطوير سلوكه و أساليب عمله ، كما تساهم في توجيهه نحو الإبداع و الإتقان والتجديد . وتعتبر مدة الاقدمية في العمل من العوامل الأساسية في ترسيخ سلوك الولاء و الانتماء لدى العمال لمؤسستهم في جو يتسم بروح التعاون و التضامن و المساندة . و تلعب دورا مهما في اعتبارها مرجعا لاستشارة العمال القدامى لحل و مواجهة المشاكل التي يصعب حلها و التي تتعرض لها الطاقات الشابة في عملها ، كما يمثلون قدوة و أسوة حسنة للطاقات الجديدة في العمل .

جدول رقم 06 توزيع المبحوثين حسب السن

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
05.96	07	10	01	05.55	02	05.55	04	اقل من 25
35.59	42	10	01	44.46	16	34.72	25	من 25 إلى 34
34.74	41	20	02	30.55	11	38.88	28	من 35 إلى 44
16.94	20	30	03	11.11	04	18.05	13	من 45 إلى 54
06.77	08	30	03	08.33	03	02.80	02	من 55 فما فوق
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع

يبدو من خلال الجدول أن الاتجاه العام له يمثل نسبة 35.59% ، و النسبة العالية يحتلها عمال التحكم بنسبة 44.46 % و الذين نجدهم في الفئة العمرية المحصورة بين 25- 34 ، كما نجد أن

ثاني نسبة هي قريبة جدا من الاتجاه العام التي تتراوح أعمارهم بين 35 – 44 سنة تشكل 34.74 % أما النسبة الغالبة لديها من جهة الإطار بنسبة 38.88 % ، أما أضعف النسب 05.96 % فتخص الفئة العمرية أقل من 25 سنة .

نلاحظ أن توزيع الباحثين يتوزع بكثرة في الفئات العمرية المحصورة بين 25 – 34 سنة و 35-44 سنة ، من خلال هذه النسب يتجلى لنا أن مؤسسة سونلغاز تملك يد عاملة قادرة على بذل الجهد والعمل أكثر ، من خلال الخبرة المهنية و المعارف الميدانية التي تكتسبها و من خلال التكوين و الإشراف و التوجيه و المتابعة من طرف القيادة الإدارية للمؤسسة و من خلال احتكاكها بالقدامى . و يلعب مؤشر السن دور مهم في تحديد أفكار العمال و اتجاهاتهم و حتى بالنسبة للقيم الثقافية التي يحملونها ، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن الفئة العمرية الأكثر حضورا في المؤسسة هي فئة الشباب التي تتوفر لديهم طاقة و ديناميكية كبيرة للعمل كون معظمهم ما زالوا في سن العطاء و الإبداع و إثبات القدرات.

6.7 تحليل جداول الفرضية الأولى المهارات الإدارية و السلوكية للقيادة الإدارية دور في تشكيل و

تطوير الإبداع الإداري .

جدول رقم 07 قدرة القائد على تعليم مرؤوسيه لتطوير قدراتهم الإبداعية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
22.42	24	20	02	25	08	21.55	14	يسمح بالمحاولة والخطأ لتجريب الأفكار
54.22	58	70	07	46.88	15	55.38	36	يقوم بالتوجيه و المتابعة اليومية
23.36	25	10	01	28.12	09	23.07	15	التكليف بالمهام الخاصة
100	107	100	10	100	32	100	65	المجموع

• 107مبحوث أجابوا أن رئيسهم يسعى لتعليمهم .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يقدر بنسبة 55.22 % من المبحوثين يؤكدون بأن قيادتهم تسعى لتعليمهم ، مدعمة بنسبة 70 % فئة أعوان التنفيذ و 55.38 % فئة الإطار ، و 46.88 % أعوان التحكم ، تليها نسبة 23.36 % تلجأ قيادتها إلى تكليفها بمهام وواجبات خاصة و هذا لرغبتها في تفويض بعض سلطاتها و أعمالها مما يسمح لهم بتطوير كفاءتهم و تحضيرهم لتولي

مناصب أعلى في المستقبل ،ومع فارق طفيف من النسبة السابقة فان 22.42% يؤكدون بأن قيادتهم تسمح لهم بالمحاولة و الخطأ لتجريب أفكارهم .

يتضح لنا من المعطيات المعروضة في الجدول أن القيادة الإدارية في المؤسسة تسعى لتعليم عمالها لأن إدارتها لديهم مستوى جامعي لكنهم حاملين معلومات يغلب عليها الجانب النظري ، فتعمل القيادة الإدارية على تطوير مهاراتهم و قدراتهم الإبداعية و هذا عن طريق التوجيه و المتابعة أثناء العمل بهدف تصحيح الأخطاء و السلوكيات و كأداة للرقابة على أعمالهم مما يساهم في ربط علاقات إنسانية جيدة فيما بينهم و يسمح لهم من كشف بعض جوانب القصور و الضعف و مشاكل العمل التي يتعرض لها . و قدرة القائد على تعليم مرؤوسيه تعني نقل المعرفة و الخبرة و يكسبهم المهارات اللازمة، و في هذا الإطار يقول أردواي تيد" القائد الجيد معلم جيد " و لتحقيق ذلك يسعى لتعليمهم عن طريق ممارسة التوجيه و التدريب الخصوصي و الذي يستلزم مرافقة العامل الذي يحتاج إلى المساعدة ليعرف ما يجب أن يغير أو يكتسب و هو يشكل أداة لكسر الروتين و يزيد من أدائهم ، كما يتطلب توفير برامج تدريبية لتعليمهم كيفية تحريك طاقاتهم الإبداعية ، أما الطريقة الأخرى التي يستعملها القائد تعرف بالتعليم عن طريق المهام الخاصة فتتمثل في إعطاء العمال تكاليف بمهام تثير التحدي فيبدلون فيها الكثير من الجهد.

جدول رقم 08 أهمية الدور القيادي في بناء و إعداد فريق العمل

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة الإيجابية		
	ك	%	ك	%	ك	%			
35.63	42	50	05	27.77	10	37.53	27	يسهل المناقشة الجماعية	نعم
14.40	17	20	02	19.48	07	11.11	08	يعمل على تحسين صورة الفريق لدى الإدارة	
24.57	29	20	02	30.55	11	22.22	16	يسهم في حل الخلافات بين الأعضاء	
09.32	11	-	-	02.77	01	13.88	10	استقطاب الأعضاء الأكثر نشاطا	
04.23	05	-	-	05.55	02	04.16	03	نقص المهارات لدى أعضاء الفريق	لا
07.62	09	-	-	08.33	03	08.33	06	نقص البرامج التدريبية للعمل الجماعي	
04.23	05	10	01	05.55	02	02.77	02	حدوث صراعات بين بعض الأعضاء	
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع	

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 35.63% من المبحوثين الذين أجابوا باهتمام رئيسهم في إعداد وبناء فريق العمل وذلك لأنه يسهل المناقشة الجماعية ، مدعمة بنسبة 50% من أعوان التنفيذ و 37.53% من الإطارات ، و نسبة 27.77% من أعوان التحكم ، في حين نسبة 24.57% بأن رئيسها يهتم في إدارة و بناء فرق العمل لأنه يساهم في حل الخلافات بين الأعضاء ، مدعمة بنسبة 30.55% من أعوان التحكم و نسبة 22.22% من الإطارات ، و نسبة 20% من أعوان التنفيذ ، و سجلت أخفض نسبة 04.23% بعدم اهتمام الرئيس في إعداد و بناء فريق العمل ، وهذا راجع لنقص المهارات لدى أعضاء الفريق ووجود صراعات بين بعض أعضاءه.

و بتحليل البيانات الموجودة في الجدول يمكننا القول أن عمل الفريق يشكل أهمية عالية لدى الرئيس مقارنة بمن يرون أن عمل الفريق لا أهمية له لدى رئيسهم .لذا يبرز إدراك قادة سونلغاز لأهمية العمل الفرقي و ما يقدمه من تعاضد نتيجة تكاتف جهود الأعضاء . و يعتبر سلوك القائد محور عمل الفريق ، حيث يلعب دور ميسر للعمل ، فيساعد على تلاحم العمال ، و يعمل على الربط و التنسيق بينهم ، نظرا لما يوجد بينهم من اختلاف في الأفكار و المستوى التعليمي و المعتقدات ، فيحدد الجهد المطلوب من كل عامل على قدر ما يملكه من المهارات و القدرات ، لذلك يعمل على أن يعرف أعضاء فريقه جيدا حتى يوظف قدراتهم الإبداعية ، و يعمل على توزيع المهام و الأدوار ، و على حل الخلافات و الصراعات بينهم ، و يتطلب منه كذلك توفير الحوافز الإيجابية المادية و المعنوية لإخراج الطاقات الكامنة داخلهم ، بالإضافة إلى المشاركة في صنع القرارات ، و الحرية لطرح الأفكار و الآراء و الاعتراف بالأداء الجيد و مكافئته ، وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل و أحسن توظيفها فان الفريق يتجه إلى تحسين الأداء و تزيد قدرته على الابتكار و الإبداع .

جدول رقم 09 الأسس التي تعتمدها القيادة الإدارية في تقديمها للحوافز

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
24.84	33	27.27	03	31.60	12	21.42	18	الإجابة المساهمة في تقديم الأفكار و الحلول للمشكلات
12.03	16	09.09	01	10.52	04	9.13	11	العلاقات الشخصية
27.81	37	27.27	03	21.05	08	30.98	26	الأداء الجيد
22.55	30	18.19	02	26.31	10	21.42	18	الانضباط في العمل
07.51	10	09.09	01	05.26	02	08.33	07	الأقدمية و الخبرة
05.26	07	09.09	01	05.26	02	04.76	04	لا تمنح
100	133	100	11	100	38	100	84	المجموع

*العدد 133 يمثل مجموع الإجابات .

يبين لنا الجدول أسس و معايير منح الحوافز في المؤسسة ، و من خلاله يتضح لنا أن أهم المعايير لتقديم الحوافز الايجابية المادية أو المعنوية ، الأداء الجيد للعمل بنسبة 27.81 % تدعمها نسبة 30.98 % من فئة الإطارات و نسبة 27.27 % أعوان التنفيذ و نسبة 30.98 % أعوان التحكم ، يليها نسبة 24.84 % تساهم في تقديم الأفكار و الحلول للمشكلات التي يتعرض لها العمال في المؤسسة ، بمناسبة أداء عملهم تدعمها نسبة 31.60 % فئة أعوان التحكم و نسبة 27.27 % أعوان التنفيذ و نسبة 21.42 % للإطارات . في حين نسجل نسبة 22.55 % تقدم لها الحوافز على أساس انضباطها في العمل و السيرة الذاتية و حسن أخلاقهم المهنية و احترام قواعد و إجراءات العمل ، و في المقابل تصرح أخفض نسبة 05.26 % عدم منحها الحوافز يرجع إلى عدم رضاهم عن الحوافز المقدمة حيث أنها لا تلبى حاجاتهم ، ولا يلاقون العناية و الاهتمام اللازمين من طرف قيادتهم بالقدر الذي يشعرون بأهميتهم في المؤسسة . بينما يرى آخرون أن الحوافز لا تساعدهم على أداء أفضل و يدعمون ذلك إلى عدم تناسبها مع الجهد المبذول و مع أهمية العمل و عدم موضوعية أسس منحها .

و عليه نلاحظ أن إجابات المبحوثين قد تعددت ، مما يبين اعتناء الهيئة القيادية في المؤسسة بتحفيز عمالها ماديا أو تشجيعهم معنويا لإثارة دافعيتهم نحو بذل الجهود لأداء العمل الجيد من حيث النوعية و سرعة الانجاز و الإتقان ، و هذا ما لمسناه في مقابلات بعض العمال للاستفسار عن مدى فعالية الحوافز المقدمة ، يرون أنها كافية على العموم و غير كافية من ناحية الأجر الذي لا يلبي حاجياتهم المعيشية التي تعرف غلاء في الأسعار ، رغم أن أجور عمال سونلغاز مرتفعة مقارنة مع المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخدماتية الأخرى ، كما أن الأجر هو نتيجة أداء العامل لعمله العادي و ليس تحفيزا على الأداء الجيد .

و على ضوء ما سبق ذكره يمكن القول أن منح الحوافز بنوعها المادي و المعنوي من طرف القيادة لعمالها تعد من أهم الوسائل التي لها صلة بالأداء المتميز و بطرح الأفكار الجديدة و الانضباط في العمل ، مما ساهم في دفعهم للأداء الأفضل و ترغيبهم في البقاء و الاستمرار في العمل بالمؤسسة و في توجيه سلوكهم الايجابي نحو تنمية العمل المتميز و تطوير أدائهم . كما نشير إلى أن الحوافز المعنوية لها أثرها أقوى لدى بعض المبحوثين من الحوافز المادية ، وتأخذ أشكالا متعددة كالمشاركة في صنع القرارات و العلاقات الجيدة مع الرؤساء و الزملاء و حسن المعاملة ، بالإضافة إلى أسلوب القيادة في المؤسسة هو أسلوب متجدد يبحث عن التميز في الأداء و لا يعتمد على الجهد المبذول فقط مما انعكس على العمل و العمال و دفعهم إلى الأداء الممتاز للحصول على الحوافز .

جدول رقم 10 تشجيع القيادة الإدارية المرؤوسين على المبادرة في أداء العمل وعلاقتها بالتسامح مع الأخطاء

التشجيع		دائما		معظم الأحيان		أحيانا		نادرا		المجموع	
التسامح		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يتسامح		10	83.34	42	87.50	36	76.60	05	45.45	93	78.82
لا يتسامح		02	16.66	06	12.50	11	23.40	06	54.55	25	21.18
		12	100	48	100	47	100	11	100	118	100

يكشف لنا الجدول الاتجاه العام لأجوبة المبحوثين أجابوا بالإيجاب أن رئيسها يتسامح مع الأخطاء المترتبة عن المبادرة و هي نسبة معتبرة تقدر 78.82% تدعمها نسبة 87.50% أن رئيسها يسمح لها بالمبادرة معظم الأحيان ، ونسبة 83.34% يشجعها دائما ، ونسبة 76.60% يشجعها أحيانا ، وأخيرا نسبة 45.45% نادرا ما يسمح لها بالمبادرة ، تليها بالنفي لا يتسامح مع الأخطاء نتيجة المبادرة بنسبة 21.18% ، وهي نسبة أقل تكرارا من سابقتها .

نلاحظ تقارب في عدد التكرارات إذا جمعنا عدد الإجابات بين معظم الأحيان و دائما، و تقارب في عدد الإجابات بين أحيانا و نادرا، و منه نستنتج أن هناك نوعين من القادة ، فمنهم من يشجع روح المبادرة و يتيح للعمال حرية المحاولة و الخطأ ، ومنهم من لا يشجع مما يؤدي إلى تهرب العمال من محاولة التجديد و الإبداع خوفا من الفشل و الخطأ .

و من مشاهدة البيانات ، نجد أن غالبية المبحوثين يقررون بأن قيادتهم تتسامح مع أخطائهم نتيجة ترك الحرية لهم للمحاولة و الخطأ ، و نسبة قليلة تقر بعدم التسامح مع الأخطاء ، مما يغلق عليهم باب المبادرة و الإبداع و التجديد و التفكير في الاقتراحات أو المبادأة في العمل.

و بما أن أغلب المبحوثين هم من فئة الشباب ، متحمسين للعمل ولديهم شجاعة لمواجهة المواقف الصعبة بعزم ، إلا أنهم متهورين و مندفعين حسب أحد المسؤولين ، وعينة أخرى لا يسمح لها بالمبادرة لعدم نضجهم الوظيفي أو لعدم معرفة ثقافة المؤسسة مما يجعلهم غير قادرين على مواجهة المشاكل التي قد تعترضها ووضع الحلول السليمة لها .لذا يعتقد بعض المسؤولين أن العمال ليسوا أهلا لأن يبادروا لأنها لا تحقق النتائج المرضية للمؤسسة ، فيغرس فيهم الخوف من الإقدام على العمل أو الشعور بأنهم غير أكفاء ، ويترتب عن ذلك انعكاسات سلبية على العامل.

إلا أن التسامح مع الأخطاء لا يعني تغاضي القائد عنها، و الأسلوب الذي يتبعه القائد في المؤسسة هو توجيه الملاحظات بتصحيح الخطأ و عدم الوقوع فيه مجددا .أما المعاقبة على كل خطأ يرتكب فيجعل

العمال يهابون تجريب أفكارهم لاكتساب خبرات جديدة و تسامحه أمام أخطائهم يكشف لهم أوجه القصور لديهم فيقوم بتصحيحها لهم .

جدول رقم 11 اهتمامات القيادة الإدارية في العمل

المجموع		30 - 21		20 - 11		10 - 01		الإجابة الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
49.15	58	26.08	06	46.88	15	58.74	37	بانجاز العمل
19.49	23	26.08	06	18.75	06	17.46	11	تفهم حاجات العمال و حل مشاكلهم
24.57	29	39.15	09	28.12	09	17.46	11	التوفيق بين مصالح العمال ومصالح التنظيم
06.79	08	08.69	02	06.25	02	06.34	04	لا يهتم بكليهما
100	118	100	23	100	32	100	63	المجموع

من خلال البيانات المقدمة في هذا الجدول و المتعلقة باهتمامات الرئيس في العمل نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل 49.15 % أن رئيسها في العمل يهتم بانجاز العمل ، تدعمها نسبة 58.74 % لها أقدمية محصورة بين 10-01 سنوات ، و نسبة 46.88 % لها أقدمية محصورة بين 20-11 سنة ، و نسبة 26.08 % لها أقدمية محصورة بين 30-21 سنة ، تليها نسبة 24.57 % أن رئيسها يحاول التوفيق بين انجاز العمل و تفهم حاجات العمال و حل مشاكلهم ، و نسبة 19.49 % يهتم رئيسهم بالعمال و حاجاتهم ، وأضعف نسبة 06.79 % صرحت أن رئيسها لا يهتم بكلا الاهتمامين .

يتبين من الجدول أعلاه ، أن أسلوب القيادة الإدارية يتغير حسب درجة النضج الوظيفي للعمال ، أي حسب استعدادهم لأداء مهامهم ، حيث يمكن أن يكون للعامل نضجا لأداء مهام معينة وقصورا في أداء مهام أخرى ، مما يحتم على رئيسه تغيير سلوكه ، فالرئيس يهتم بانجاز الأعمال بدلا من اهتمامه الواسع باحتياجات العاملين ، لأن أغلب المبحوثين هم فئة شباب و إطارات جدد و ليس لديهم أقدمية طويلة في العمل بالمؤسسة ، وهم عديمي أو ضعفاء الخبرة و التجربة ، لذا يركز رئيسهم على إعطائهم التوجيهات و الإرشادات حتى يلم بالإجراءات و الأساليب لانجاز العمل ، حيث أن العمال في هذه المرحلة يكونوا خاضعين للإعداد و التدريب و الاختبار ويرغبون في التعلم و كسب الخبرة و المعرفة ويكون توجههم الأساسي السعي لتأمين قوتهم في التنظيم و التكيف مع البيئة الجديدة التي يعملون فيها وهذه المرحلة لها دور هام في تطوير اتجاهاتهم نحو العمل و من شأنها أن تؤثر على سلوكهم الإبداعي. بينما العمال أصحاب الأقدمية المتوسطة والخبرة غير الكافية يبقى رئيسهم يهتم

بانجاز عملهم و توجيههم ويساندهم لتعزيز ثقتهم بأنفسهم ، و يستعمل أسلوب الإقناع و التدريب ، ويحاول العمال بدورهم إظهار مهاراتهم في أدائهم .بينما العمال أصحاب الأقدمية الطويلة و الخبرة العملية ، فان قدرتهم على انجاز العمل ازدادت و قد وصلوا إلى النضج الوظيفي ، و بالتالي فلا يهتم كثيرا بتوجيههم في العمل بل يضاعف اهتماماته على العلاقات الإنسانية و دعمهم بهدف مساندهم و تشجيعهم و حل مشاكلهم ويفوضهم بالصلاحيات ويكلفهم بالأعمال و المهام و يحملهم المسؤولية . بينما الرئيس الذي يحاول التوفيق بين مصالح العمال وحاجاتهم ومصالح التنظيم ، فهو يسعى إلى خلق التوازن في ميدان العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.

جدول رقم 12 رد فعل القيادة الإدارية من مساهمات المرؤوسين في تقديم الحلول للمشكلات و الأفكار الجديدة لتحسين أسلوب العمل و تأثيره على سير العمل

رد الفعل / تأثيره على سير العمل		يأخذها كلها 'إيجابي'		البعض منها حسب المساهمة		لا يولي لها أي اهتمام 'سلبى'		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
16	59.27	21	27.63	-	-	37	34.25		
10	37.03	25	32.91	-	-	35	32.43		
01	03.70	02	02.63	01	20	04	03.70		
-	-	15	19.73	-	-	15	13.88		
-	-	13	17.10	04	80	17	15.74		
27	100	76	100	05	100	108	100		

• 108 إجابات المبحوثين يساهمون في تقديم الحلول للمشكلات و الأفكار الجديدة

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام لأجوبة المبحوثين يتمثل في نسبة 34.25 % يؤكدون على زيادة الرغبة في العمل نتيجة الرد الايجابي بنسبة 59.27 % من طرف المسؤول المباشر بأخذ آرائهم و اقتراحاتهم لتحسين و تغيير أسلوب العمل ، و نسبة 27.63 % من الأخذ بعضها ، تليها نسبة قريبة قدرت 32.43 % يؤكدون منها تقديم الحلول و الأفكار مرة أخرى نتيجة لأخذه لكل الاقتراحات و الأفكار السابقة التي قدموها بنسبة 37.03 % و نسبة 32.91 % أخذ ببعض هذه الاقتراحات و الأفكار .

ننوه إلى وجود نسبة ضعيفة جدا ممن أجابوا بعدم مساهمتهم بالحلول و الآراء لسوء علاقتهم مع رؤسائهم. لكن الذي يلفت الانتباه ، أن رد فعل الرئيس " يأخذ البعض منها " ليس بالضرورة تصرف أو موقف سلبي بل يأخذ منها الأفكار و الحلول البناءة أو حسب أهميتها و إمكانية تطبيقها فليس كل فكرة أو اقتراح يلزم أخذه ، ورغم أغلبية المبحوثين أجابوا " يأخذ البعض منها " إلا أنهم اعتبروها مؤشر أو موقف ايجابي " يؤدي العمل مهما كانت المواقف " " توسيع تطلعاتك وإبداعاتك " مما يحفز العمال على الاهتمام بالعمل الإبداعي في تطوير العمل .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن القيادة الإدارية في المؤسسة تفسح المجال أمام عمالها و خاصة فئة التأطير العالي للتعبير عن آرائهم و مقترحاتهم وأفكارهم الإبداعية و الإنصات إليهم و مناقشتهم سواء في الاجتماعات الدورية أو من خلال المقابلات الفردية ، فيعمل على الأخذ بآرائهم و خاصة الايجابية منها ، و سواء يأخذها كلها أو البعض منها ، المهم يشجعهم على الإدلاء بآرائهم و التعبير عن أفكارهم بكل حرية رغبة منه في تطوير أساليب العمل و تنمية قدراتهم الذهنية و الفكرية .

جدول رقم 13 أسلوب الرقابة المطبق على المرؤوسين وانعكاسه على أدائهم

المجموع		عمال تنفيذ		عمال التحكم		إطارات		الفئة انعكاسه على الأداء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
22.03	26	20	02	19.44	07	23.61	14	تشجع على المبادرة الفردية
38.13	45	20	02	55.60	20	31.97	23	تنبيهك للخطأ و تصحيحه
19.52	23	20	02	13.88	05	22.22	16	تحافظ على الانضباط المهني
05.93	07	20	02	02.77	01	05.55	04	قتل روح المبادرة الفردية
05.08	06	10	01	02.77	01	05.55	04	الشعور بالتوتر و انعدام الثقة بيننا
05.08	06	-	-	02.77	01	06.94	05	الرغبة في تحويل مكان العمل
04.23	05	10	01	02.77	01	04.16	03	لا تؤثر على عملي و لا يضايقني
100	118	100	10	100	10	100	72	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول يصرح المبحوثين أثناء تنفيذ مهامهم بأن المسؤول يراقبهم مراقبة عادية ، حيث يمثل الاتجاه العام نسبة 38.13 % بأن الرقابة تهدف إلى تنبيه العامل للأخطاء و العمل على تصحيحها ، تدعمه نسبة 55.60 % أعوان التحكم ، و نسبة 31.97 % فئة الإطارات ، و نسبة 20 % أعوان التنفيذ ، تليها نسبة 22.03 % تؤكد أن اثر المراقبة العادية والدائمة للمسؤول

يشجعها على المبادرة الفردية ، في حين سجلت نسبة 19.52 % أن المراقبة تهدف إلى الحفاظ على الانضباط المهني ، بينما تسجل أضعف النسب عندما يطبق أسلوب الرقابة اللصيقة أو الصارمة على أعمال و أداء العمال و تعتبر وسيلة ضغط عليهم لأنها لا تشعرهم بالحرية في أداء مهامهم مما يكبح ويقتل روح المبادرة و يشعرهم بالتوتر ولا توفر لهم الجو المناسب لإبداء و إظهار إمكانياتهم الكامنة .

نلاحظ أن أغلب العمال أجمعوا على أن رقابة الرئيس داخل المؤسسة لأعمالهم هي رقابة يومية عادية و يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته أهداف المؤسسة ، و بغرض التقويم و التصحيح ، و تشجع على المبادرة الفردية ، لأن العامل يتفانى في عمله و يتقنه مما أكسب ثقة رئيسه و أعفاه من الرقابة الشديدة و أعطاه مزيدا من الحرية و الثقة لأداء العمل، مما عمق مهاراته و قدراته من خلال إعطاه فرص لتجربة و توظيف إمكانياته الذاتية في العمل بكل حرية . بينما بعض العمال يعتبرون قادتهم يطبقون معهم الرقابة البوليسية و اللصيقة التي تركز على أسلوب تصيد الأخطاء و إرهاب العاملين ، مما يولد لديهم الاعتقاد بأن القادة لا يثقون في قدرتهم على انجاز العمل ، و هو ما يفسر سلبا على أداءهم و قدراتهم ، و من مظاهر هذه الرقابة تعمل على قتل روح المبادرة الفردية مما يصبح الشعور بالتوتر ، و قد يرغبون في تحويل مكان عملهم ، إلا أننا نرى أن الرقابة الصارمة تصلح على بعض العمال حتى يلاحظ من خلالها الإهمال و التكاثر في العمل أو تطبق على العمال الجدد على أن يكون الهدف منها توجيههم و تعليمهم و تغيير سلوكهم السلبي .

جدول رقم 14 علاقة السلوك القيادي بالقدرات الإبداعية لدى المرؤوسين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20.61	20	22.22	02	20	06	20.68	12	أكسبني الجرأة في إبداء الآراء و الحلول عندما تواجهني مشكلة في العمل
20.61	20	33.34	03	23.33	07	17.24	10	يطلب مني عدم التردد في تنفيذ الأعمال الصعبة و المعقدة
48.48	47	22.22	02	43.34	13	55.19	32	أحرص على الاستفادة من الانتقادات و الملاحظات التي توجه لي من طرفه
10.30	10	22.22	02	13.33	04	06.89	04	أسعى للحصول على تعليمات مفصلة عندما يكلفني بعمل جديد
100	97	100	09	100	30	100	58	المجموع

* 97 مبحوث أجابوا بوجود علاقة بين السلوك القيادي والقدرات الإبداعية لدى المرؤوسين

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام له يمثل نسبة 48.48% من المبحوثين بأنها تحرص على الاستفادة من الانتقادات و الملاحظات التي يوجهها لها رئيسها في العمل مما أكسبها المرونة في العمل ، تدعمها نسبة 55.19% من فئة الإطارات ، و نسبة 43.34% من فئة أعوان التحكم ، و نسبة 22.22% من فئة أعوان التنفيذ ، و في المقابل نسبة 20.61% يؤكدون أن رئيسهم في العمل أكسبهم عنصر الخروج عن المألوف فيطلب منهم عدم التردد في تنفيذ الأعمال رغم صعوباتها أو تعقدها ، و مع نفس النسبة السابقة 20.61% يؤكدون أن رئيسهم أكسبهم عنصر المخاطرة و الجرأة في إبداء الآراء و تقديم الحلول عندما تواجههم مشاكل تسييرية ، في ما تبدا أضعف نسبة 10.30% أنها تسعى إلى الحصول على التعليمات و المعلومات بشكل مفصل حتى تقوم بتحليل المهمة المكلفة بها ، بينما 21 مبحوث أجابوا بعدم وجود علاقة بين سلوك قيادتهم و قدراتهم ، وهذا راجع لعدة أسباب و تختلف من عامل لآخر ، فالبعض منهم عمال جدد لم يكتسبوا من قاداتهم الخبرة و المهارة اللازمة لأداء عملهم خلال الفترة القصيرة من عملهم ، أو نقص خبرة الرئيس أو لضعف مهاراته في إقامة علاقات وثيقة مع العمال ، و منهم من يتسم بالتصلب الفكري و انخفاض مرونة سلوكه القيادي .

إن القادة الإداريين يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمروسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل التسييرية التي تعترضهم ، واتصالاتهم المستمرة معهم يحددون لهم الأدوار و المهام و شكل سلوكياتهم . و عليه يمكننا القول أن القدرات الإبداعية توجد لدى العمال بدرجات متفاوتة على اختلافهم في الثقافة و التنشئة و مستوى تعليمهم ، بالإضافة إلى القدرات الإبداعية التي يكتسبها في المؤسسة عن طريق التعليم أو التدريب و التوجيه أو الخبرة العملية في المجال الذي يعمل فيه ، و إن أكثر عناصر الإبداع توافرا لدى العاملين هو عنصر المرونة ، فاكسب العامل لهذا العنصر يلجئه إلى تحديث أساليب العمل و إتباع طرق عديدة في إنجاز الأعمال ، و يتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي ، أما عنصر المخاطرة فأكسب العامل تبني الأفكار و الأساليب الجديدة ، و استعدادة لتحمل المخاطر الناتجة عن عمله و الجرأة في إبداء الآراء و تقديم الحلول للمشاكل التسييرية التي تعترضه، بينما ممارسة العامل لعنصر الخروج عن المألوف في عمله لأن رئيسه يطلب منه عدم التردد في تنفيذ الأعمال رغم صعوباتها أو تعقدها مما يدفعه إلى عدم رغبته في الالتزام و التقيد بالقواعد و الأنماط التي تم العمل بها من قبل ، وأخيرا عنصر التحليل فهو اقل عناصر الإبداع توافرا لدى العمال بحيث يكتفي العامل لتنفيذ مهامه بجمع قدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد يكلف به من طرف رئيسه ، ثم يقوم بتحليله و تفصيله ليتمكن من إحداث التغيير و التجديد .

جدول رقم 15 توزيع المبحوثين حسب طرق التعبير عن الانشغالات مع الرئيس و أثر ذلك في سير العمل

المجموع	تأجيل اللقاء		التدوين		المناقشة		الإصغاء		طرق لتعبير الأثر			
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
20.33	24	-	-	07.14	01	07.69	01	23.07	15	31.83	07	بذل جهد أكبر
40.70	48	-	-	07.14	01	76.93	10	47.69	31	27.27	06	الانضباط
25.42	30	-	-	-	-	15.38	02	29.23	29	40.90	09	إتقان العمل
05.93	07	100	04	21.42	03	-	-	-	-	-	-	تتهاون
07.62	09	-	-	61.30	09	-	-	-	-	-	-	تعمل عاديا
100	118	100	04	100	14	100	13	100	65	100	22	المجموع

يبدوا من خلال الجدول أعلاه ، أن اتجاهه العام يمثل نسبة 40.70 % ممن ينضبطون في عملهم لأن رئيسهم يسمح لهم بالتعبير عن انشغالاتهم ، تدعمها نسبة 76.93 % ممن يدون الرئيس ما يقولونه ، تليها نسبة 47.69 % بأن رئيسهم يهتم بانشغالات عماله عن طريق المناقشة ، و نسبة 27.27 % ممن يصغي الرئيس إلى انشغالاتهم ، و نسبة 07.14 % ممن يطلب الرئيس منهم تأجيل اللقاء ، و تمثل نسبة 25.42 % يتقنون عملهم لأن رئيسهم يصغي إليهم بنسبة 40.90 % ، و نسبة 20.33 % ممن يبذلون جهدا أكبر في العمل لأن رئيسهم يصغي إليهم بنسبة 31.53 % .

ما نلاحظه من خلال الجدول هو أن اختلاف الطرق في تعامل الرئيس مع العمال تؤدي إلى اختلاف النتائج في الأداء ، لذلك نجد أكبر النسب تتواجد في خاتمي المناقشة للعمال و الإصغاء لانشغالاتهم ، فالمناقشة تعطي الفرصة للعاملين في الاستفسار و السؤال و إزالة الخوف من نفوسهم ، فيعمل الرئيس مع العمال كزملاء متعاونين للوصول إلى أهداف المؤسسة ، أما الإصغاء فيتيح للرئيس اكتشاف حقيقة ما يريد العامل قوله ، و بناء على المعلومات التي تنتقل إليه من خلال الحديث بيني قراراته .

نستنتج أن اهتمام الرئيس بانشغالات العمال له أثر في رفع مستوى الأداء و التحفيز على العمل أكثر من خلال العلاقة السائدة بينه وبين العمال وبالتالي تزداد رغباته و إرادته نحو العمل . كما نستنتج أن عدم اهتمام الرئيس بانشغالات العمال يؤثر سلبا على سير العمل اليومي ، لأن حاجة العامل لاهتمام الرئيس بانشغالاته تجعله يشعر بنوع من الانتماء و الاهتمام من طرف مسؤوليه . في

حين إذا حدث العكس و أن لقي العامل عدم اهتمام الرئيس بانشغالاته يجعله يتأثر معنويا و يتمرد على النظام الداخلي للمؤسسة، كأن لا ينجز العمل كما ينبغي ، و يتناسى المهام الموكلة إليه لكي يثير انتباه رئيسه ، كما أن للرئيس دور كبير في مكافحة هذه الظاهرة التي تنقص من عزيمته العمال و ذلك بتشجيعهم و الاهتمام بمشاكلهم .

جدول رقم 16 استشارة القائد الإداري للمرؤوسين في المسائل المتعلقة بتسيير العمل في المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
42.39	50	50	05	25	09	50	36	نوع الاستشارة بأمور خاصة بعملك
20.33	24	10	01	19.44	07	22.23	16	بأعمال يجهلها
17.79	21	20	02	30.55	11	11.11	08	بأعمال لا يتفرغ لها
19.49	23	20	02	25	09	16.66	12	لا يستشير
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع

يوضح الجدول المعروض أن الاتجاه العام له مثلته التصريحات التي تدلي بأن رئيسها يستشيرها في الأمور المتعلقة بالعمل وتدخل في تخصصاتها ، حيث بلغت نسبة 42.39 % ، تدعمها نسبة 50 % لكل من فئة الإطارات و أعوان التنفيذ ، و نسبة 25% أعوان التحكم ، تليها نسبة 20.33 % أن رئيسها يستشيرها في أعمال تدخل ضمن تخصصاتها أو أعمال يجهلها سواء كانت استشارة قانونية ، مالية أو تقنية ، في حين تمثل نسبة 17.79 % يستشيرها رئيسها في الأعمال التي لا يتفرغ لها ، وفي المقابل نجد نسبة 19.49 % لا يستشيرها رئيسها في عملية تسيير المؤسسة لأسباب مختلفة و متعددة بدافع عدم تأهيلهم أو تنقصهم الخبرة و النضج الوظيفي أو لا تدخل ضمن تخصصاتهم و لاتصاف بعض قاداتهم بممارسة الأسلوب الأوتوقراطي الذي يتخذ فيه قراراته بنفسه وعلى إنفراد دون مشورة أو أخذ رأي أحد .

يتضح لنا من المعطيات المعروضة في الجدول أن المسؤول الذي يستشير العمال في تسيير أمور المؤسسة ، فانه يستعين باستشارة العمال ذوي المناصب العالية في العمل كالإطارات و التقنيين أي العمال أصحاب الكفاءات والتخصص ، وذوي الرتب المهنية المنخفضة أصحاب الخبرة و الاقدمية في العمل ، مما يبين مدى تعامل الرئيس بطريقة علمية و موضوعية في العمل ، و يؤدي إلى إظهار أفكار جديدة وشعور العامل بأهميته في المؤسسة وبالتالي تزداد رغباته و إرادته نحو العمل ، بينما عدم إنصات الرئيس إلى وجهات نظر العامل أو عدم احترام أرائه في الأمور المتعلقة بتسيير

المؤسسة يؤثر في شعوره سلبا اتجاه رئيسه ، مما يؤدي إلى شعوره بعدم أهميته ، و يولد الإحساسات و المشاعر السلبية التي تخلق بدورها عدم الاهتمام بسير العمل . ويرجع عدم استشارة الرئيس في مسائل التسيير الخاصة بالقرارات الإستراتيجية و المصيرية أو المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة ، بأنها من صلاحيات المدير و نوابه و الإطارات السامية ، و إنما الاستشارة تكون في مسائل تسييرية يومية لمساعدة الرئيس على اتخاذ القرارات في الظروف التي تنتم بعدم تأكده أو بأعمال يجهلها و قلة المعلومات التي بحوزته .

جدول رقم 17 الأسس التي تعتمدها القيادة الإدارية في تقييمها لأداء المرؤوسين وعلاقتها برضاهم عن هذا التقييم

المجموع		العلاقات الشخصية		المساهمة المعرفية و الإبداعية		نتائج الأداء		المواظبة و السلوك		الكفاءة المهنية		تقييم الأداء الرضا عنه
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
41.52	49	50	02	20	01	39.13	18	41.37	12	47.05	16	راضي
50.86	60	-	-	80	04	54.34	25	44.84	13	52.95	18	نوعا ما
07.62	09	50	-	-	-	06.52	03	13.79	04	-	-	غير راضي
100	118	100	04	100	05	100	46	100	29	100	34	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن الرئيس في العمل يقوم بتقييم العمال على أدائهم بطرق مختلفة ، فنجد الاتجاه العام له يمثل نسبة 50.86 % وهي راضية على العموم لأنه يقيمها على أساس المساهمة المعرفية بنسبة 80 % و بنسبة 54.34 % على أساس نتائج أدائهم في العمل و نسبة 52.84 % على أساس الكفاءة المهنية ، وبنسبة 44.84 % على أساس المواظبة و السلوك ، و في المقابل نجد نسبة 41.52 % راضية عن تقييم الرئيس في العمل ، في حين تمثل أضعف نسبة 07.62 % أنها غير راضية عن هذا التقييم .

وعليه نستطيع القول أن الأساس أو المعيار الأكثر استعمالا هو نتائج الأداء و تأتي الكفاءة المهنية ثم سلوك العامل و انضباطه في العمل ، و يبدوا مؤشر الرضا على أن عملية التقييم توصف بأنها موضوعية ، وهذا راجع إلى تساهل المقيم وعدم تحيزه ، ونتيجة للعلاقة الحسنة بين المقيم والعامل. أما عدم الرضا على عملية التقييم تمثلها نسبة ضئيلة و تخضع لذاتية الرئيس وهي بمثابة رقابة و ضغط عليهم و تؤثر في تحديد مسارهم المهني .

ما نستخلصه هنا أن أغلبية العمال يقيمهم الرئيس على أدائهم بطرق مختلفة ، ولكنهم راضون على العموم عن هذا التقييم مما يبين متابعة المسؤول لأداء العمال واهتمامه بسير عملهم و العمل على تحسين أداء أعمالهم و تطويره ، و إدراكهم لمستوى الأداء الذي حققوه بالمقارنة مع المعايير المستهدفة ، مع العلم بأن هذا التقييم يشكل حافزا لهم على تحسين مستواهم و مهاراتهم ويجعلهم يلتزمون تحسين أوضاعهم و مسارهم المهني عن طريق العمل على رفع كفاءة أدائهم .

جدول رقم 18 نوع العلاقة التي تربط المرؤوسين برئيسهم الإداري

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة نوع العلاقة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
10.16	12	20	02	11.11	04	08.33	06	ممتازة (صداقة)
38.13	45	20	02	27.77	10	45.85	33	حسنة (مساعد ومعاون)
44.94	53	40	04	55.57	20	40.27	29	عادية (مهنية)
06.77	08	20	02	05.55	02	05.55	04	سيئة (نزاع و صراع)
100	118	100	36	100	36	100	72	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أعلى نسبة مسجلة في وصف العلاقة القائمة بين العمال ورئيسهم المباشر بأنها علاقة عادية وذلك بنسبة 44.94 % ، تدعمها نسبة 55.57 % أعوان التحكم ، ونسبة 40.27 % فئة الإطارات ، 40 % أعوان التنفيذ ، تليها نسبة 38.13 % علاقة حسنة ، ثم العلاقة الممتازة بنسبة 10.16 % ، أما سوء العلاقة بالرئيس التي يسودها الخلاف و النزاع موجودة بمستوى ضعيف و لا تتجاوز نسبة 06.77 % .

إن أغلب العمال يوصفون العلاقة التي تربطهم برؤسائهم بأنها علاقة عادية وحسنة تهدف إلى حسن سير العمل ، و الاهتمام بتوطيد العلاقات هو سلوك يوجه كلا الطرفين ، لأن تمكين العمال من إبداء الآراء و المقترحات يساعد المسؤولين عند وضع الخطط و البرامج ، و بالمثل عندما يشرح و يناقش الرؤساء سياسات العمل و أهداف المؤسسة فيما ترغب القيام به يوفر تجاوب و تعاون من قبل العمال ، هذه العلاقات تشجع العمال على الإسهام بكل طاقاتهم و قدراتهم في تطوير الكفاءات و الإمكانيات لديهم . إلا أننا نشير أن العلاقات الطيبة لا تعني معاملته لمرؤوسيه برفق كل الأوقات ، ولكن هدفها الاهتمام بحقوق العمال و الإصرار على قيامهم بالعمل، أما وقوع الخلافات بينهما نتيجة للعلاقات السيئة مردها إما لاعتراض أحدهما للآخر في الآراء أو وجهات النظر الخاصة بالعمل أو المعاملة السيئة و غير اللائقة التي يعاملهم بها من جراء التحيز و التمييز في المعاملة ، أو المحاباة و المحسوبية ، أو توبيخ بعضهم بصورة علنية أمام زملائهم في حالة ارتكابهم للأخطاء أو عدم المدح

والثناء و التقدير...، كلها أسباب تؤدي إلى عدم انجاز الأعمال بأساليب إبداعية و هذا ما نشير إليه في الجدول التالي .

جدول رقم 19 تمييز القيادة الإدارية في المعاملة بين المرؤوسين و تأثيرها على سير العمل

المجموع		كفاءة العامل ومؤهلاته		منصب العمل		العلاقات الشخصية و القرابة		أساس المعاملة أثرها
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
39.84	47	34.28	12	26.66	16	82.62	19	يخلق جوا مشحونا بالخلافات و الخصومات
36.44	43	28.57	10	51.68	31	08.69	02	يساعد على إبراز شخصيتك و قدراتك
23.72	28	37.15	13	21.66	13	08.69	02	يحدد مكانتك في العمل
100	118	100	35	100	60	100	23	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهه العام يشير إلى نسبة 39.84 % أن التمييز في المعاملة يخلق جوا مشحونا بالخلافات و الخصومات ، و المشاجرات و الحساسيات بين العمال ، مدعمة بنسبة 82.62 % بسبب العلاقات الشخصية و القرابة التي تربطهم بالمسؤول ، تليها نسبة 36.44 % أن التمييز في المعاملة يساعد على إبراز شخصية العامل و تنمية قدراته ، مدعمة بنسبة 51.68 % أن أساس هذه المعاملة هو منصب العمل و قربه في السلم الإداري من رئيسه ، و في المقابل تسجل نسبة 23.72 % أن التمييز في المعاملة يحدد مكانته ودوره في العمل ، تدعمه نسبة 37.15 % أن أساسها هو كفاءة العامل و مؤهلاته .

وعليه يمكننا القول رغم أن العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين علاقة عادية و حسنة ، كما أشرنا إليه في الجدول السابق ، إلا أن معاملة الرئيس فيها نوع من التحيز وأسلوب العمل يفرض عليه ذلك وتختلف آراء العمال ، فمنهم من يرجعها إلى كفاءة العامل و مؤهلاته ومستواه التعليمي خاصة فئة التأطير تعتبر أطراف فعالة وتشارك في أغلب النشاطات و الاجتماعات ونظرا لأنها الفئة الأكثر قربا واحتكاكا بالمسؤولين ، فالإطار يحمل مهارات وكفاءات تميزه عن الفئات الأخرى سواء كانت مهارات فكرية أو فنية التي تمنحه القدرة للتعامل مع الأساليب و التقنيات في ميدان العمل و إبراز قدراته ، و لذلك هي الفئة التي يفضلها الرؤساء و يتعامل معها مباشرة . وهناك من يرجع تحيز الرئيس في المعاملة إلى التخصص ونوع المنصب الذي يشغله العامل يمثل موقع استراتيجي في المؤسسة ، وكذا العلاقات الشخصية وهي من التقاليد التي تتبناها مؤسساتنا وان لكل فرد جماعة

انتفاء ، وعامل القرابة وفئة القدماء في العمل أصحاب الخبرة العملية الذين يرفضون العمال الشباب ، والعمل على محاباة فئة معينة من العمال على حساب فئة أخرى و خاصة في مجال الحوافز وربط الترقيات و المكافآت بالعلاقات الشخصية عوضا عن ربطها بالكفاءة و الانجاز و تقديم الأفكار الجديدة، مما يؤدي إلى ظهور تنظيمات غير رسمية تؤثر سلبا على مجريات وسير العمل في المؤسسة ، و يؤدي إلى خلق جو مشحون بالخلافات و الخصومات بين الرؤساء و العمال وبين العمال أنفسهم ، لهذا فان اختلاف الطريقة التي يتعامل بها الرئيس مع عماله أدت إلى حدوث آثار على سير العمل .

جدول رقم 20 لجوء القائد بتفويض المرؤوسين ببعض الصلاحيات والتكليف بالمهام والأعمال

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة	الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
16.10	19	20	02	16.66	06	15.27	11	إتاحة الفرصة لتجريب الخبرات والمعارف والمهارات وتنميتها	نعم
29.69	35	20	02	33.36	12	29.19	21	الشعور بزيادة تحمل المسؤولية	
16.94	20	20	02	22.22	08	13.88	10	يوفر فرص التطوير و تحسين أساليب العمل	
07.62	09	-	-	02.77	01	11.11	08	تساعد على إعداد كوادر قيادية في المستقبل	
12.71	15	30	03	11.11	04	11.11	08	عدم القدرة على تحمل المسؤولية	لا
05.08	06	-	-	-	-	08.33	06	عدم الثقة بالنفس و بالقدرة الفردية	
11.86	14	10	01	13.88	05	11.11	08	عدم رغبة الرئيس في فقد جزء من صلاحياته	
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع	

من قراءتنا للجدول نلاحظ أن اتجاهه العام يمثل نسبة 29.69 % من المبحوثين أن رئيسهم في العمل يفوضهم بعض الصلاحيات ويكلفهم بالمهام و الأعمال مما يشعرهم بزيادة تحمل المسؤولية ،تدعمها نسبة 33.36 % من أعوان التحكم ، ونسبة 29.19 %فئة الإطارات ، ونسبة 20 % ، تليها نسبة 16.94 % تؤكد أن تفويضها ببعض الصلاحيات يوفر لها إمكانية تطوير و تحسين أساليب و طرق العمل ، و نسبة 16.10 % تصرح أن التفويض يتيح لها فرص تجريب الخبرات و المعارف ، ونسبة 07.62 % يساعد على بناء و إعداد كوادر قيادية في المستقبل .

و في المقابل تصرح عينة من المبحوثين أن رئيسها لا يفوضها بالصلاحيات لعدم قدرتهم على تحمل المسؤولية بنسبة 12.71 % ، و نسبة 11.86 % لا يرغب الرئيس في فقد سلطاته و صلاحياته ، و نسبة 05.08 % عدم ثقة المرؤوس بنفسه وبقدراته .

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك نوعين من الرؤساء في المؤسسة يختلفون في تفويض بعض الصلاحيات التي يملكونها ، فقد يعمل أحدهم على تدريب أحد مرؤوسيه وبعده للترقي و تولي منصب أعلى في المستقبل ، فيفوض إليه بعض صلاحياته حتى ينمي قدراته على اتخاذ القرارات ، و تحمل المسؤولية ، و تنمية الشعور بالثقة لديه ، فان ذلك يساعده على الرفع من روحه المعنوية و يؤدي إلى تحقيق طموحاته و رغباته ، مما يزيد اعتزازه بالانتماء للقائد و للمؤسسة ، و يساعده على تحقيق الرضا الوظيفي له في عمله ، و يتيح له الفرصة للعمل الإبداعي و حل المشكلات بينما الرئيس الآخر يخاف من تفويض سلطته لمرؤوسيه حيث يعتبر ذلك انتقاصا من حقوقه و فقد جزء من سلطاته و صلاحياته و أنه غير مؤهل لها ، فيحاول التركيز كل السلطات في يده و يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة و كبيرة بمفرده .

وقد يرجع امتناع الرئيس من تفويض بعض الصلاحيات لمرؤوسيه لأسباب عديدة ، إما لمحدودية الأنشطة التي يقوم بها ، و إما أن العامل غير قادر على تحمل المسؤولية خشية توجيه الانتقادات له على الأخطاء التي يقع فيها أو لعدم نضجه الوظيفي في أداء المهام المكلف بها لأنه لم يحصل على الخبرة الكافية أو لعدم وضعه في المنصب الملائم مع مؤهلاته ، و إما لعدم ثقته بنفسه بسبب نقص الخبرة والمهارة و الكفاءة و المعرفة ، ما يدفعه إلى عدم قبول الصلاحيات الجديدة مما ينعكس عليه سلبا حيث يجعله غير راضي عن عمله و بالتالي يتدنى مستوى أدائه و قدراته.

جدول رقم 21 تقييم مدى اعتبار المرؤوسين قاداتهم كقدوة

	الفئة		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	من خلال		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	يشجع مبدأ التجريب و عدم التقيد بالمألوف		16	22.22	08	22.22	03	30	27	22.88
	قدرته على الإقناع و الإنصات		18	25	13	36.11	02	20	33	27.96
	يتحمل مسؤولية قراراته و أعمال مرؤوسيه		20	27.79	10	27.79	04	40	34	28.84
لا	العجز عن الإقناع و الإنصات		08	11.11	02	05.55	01	10	11	09.32
	عدم الثقة بنفسه و بمرؤوسيه		06	08.33	03	08.33	-	-	09	07.62
	عدم الترحيب بالأفكار الجديدة		04	05.55	-	-	-	-	04	03.38
	المجموع		72	100	36	100	10	100	118	100

يبدوا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يمثل نسبة 28.84 % تعتبر قائدها قدوة حسنة لأنه يتحمل مسؤولية قراراته و أعمال مرؤوسيه ، مدعمة بنسبة 40 % من فئة أعوان التنفيذ ، و نفس النسبة 27.79 % من أعوان التحكم و الإطارات ، تليها نسبة 27.96 % أن قائدها يتصف بقدرة عن الإقناع و الإنصات ، و بالمقابل تسجل نسبة 22.88 % أن قائدها يشجع على مبدأ التجريب و عدم التقيد بالمألوف ، بينما تسجل نسبة منخفضة تعتبر أن رئيسها لا يشكل قدوة حسنة بالنسبة لها لأنه يعجز عن الإقناع والإنصات بنسبة 09.32 % وعدم ثقته بنفسه و بمرؤوسيه بنسبة 07.62 % و بنسبة 03.38 % عدم الترحيب بالأفكار الجديدة .

إن أغلبية عمال مؤسسة سونلغاز يعتبرون قائدهم الإداري قدوة حسنة لهم ، فمن صفاته تطابق فكره بسلوكه وهو قائد عملي لأنه يلزم نفسه قبل غيره من العمال بالسلوك القويم و الالتزام بما يتطلب عمله من صبر وأمانة و تضحية ، وحسب شهادة بعض المبحوثين فان قائدهم يحضر مبكرا و ينصرف متأخرا و يقوم بأعمال إضافية و يحرص على أداء المهام بكل دقة ووضوح و يفتع مرؤوسيه عن رؤيته و يحثهم على أن هناك مقابل لكل إبداع و انجاز جيد في العمل ، و يتحمل أعمال مرؤوسيه و يعترف بنتائج قراراته و تصرفاته .

أما الذين لا يعتبرون رئيسهم قدوة حسنة بالنسبة إليهم و عدم الاقتداء به ، هو عجزه عن إقناع مرؤوسيه لأداء العمل لعدم تمكنه من عرض وجهات نظره لضعف قدراته ، و عدم إنصاته لاقتراحاتهم و أفكارهم فلا يستفيد من معارفهم و لا يطور إجراءات العمل بمصلحته . و أن عدم ثقة بعض الرؤساء بأنفسهم يجعلهم يحرصون على تطبيق الأسلوب المركزي في اتخاذ القرارات حتى لا يكتشفوا العامل الموهوب و صاحب القدرات و الآراء الجيدة. أما سلوك عدم تقبله للأفكار الجديدة أو عدم الأخذ بها و التي يطرحها العمال ذوي المستوى المتميز من القدرات العقلية و الإبداعية ، و التي تهدف من وراءها تطوير أساليب العمل و مواجهة المشكلات التنظيمية التي تعترضهم ، فانه يكبح رغباتهم في العطاء .

جدول رقم 22 الأساليب التي يستعملها الرئيس لتحسين العملية الإدارية و تطوير الإبداع في المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة الأساليب
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
09	10	10	01	12.12	04	07.35	04	إنشاء علبة أو دفتر للأفكار
41.47	46	70	07	57.58	19	29.41	20	تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف
18.91	21	10	01	06.06	02	26.49	18	إدارة الاجتماعات
15.31	17	10	01	12.12	04	17.64	12	توفير الدعم و المعونة النفسية
15.31	17	-	-	12.12	04	19.11	13	أسلوب التطوير المستمر لطرق العمل
100	111	100	10	100	33	100	68	المجموع

*111 مبحوث أجابوا يسهر رئيسهم على المتابعة لتحسين العملية الإدارية و تطوير الإبداع في المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن اتجاهه العام يمثل نسبة 41.47% يطبق رئيسها أسلوب الإدارة على المكشوف لتحسين العملية الإدارية و تطوير الإبداع في المؤسسة ، تدعمها نسبة 70 % فئة أعوان التنفيذ ، ونسبة 57.58 % فئة أعوان التحكم ، ونسبة 26.49 % فئة الإطارات ، تليها نسبة 18.91 % إدارة الاجتماعات الإدارية ، وتسجل نفس النسب 15.31 % يطبق أسلوب التطوير المستمر لطرق العمل و توفير الدعم و المعونة النفسية ، أما أضعف نسبة تمثلها 09 % إنشاء نظام لتلقي الأفكار و الاقتراحات .

نلاحظ مما سبق أن آراء العمال قد اختلفت في الإجابات، فمنهم من يرى أن رئيسهم في العمل يطبق أسلوب الإدارة على المكشوف لتحسين العملية الإدارية و تطوير الإبداع في المؤسسة، حيث يجعل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة يعلمها العمال ، فالمصارحة و الإبلاغ و كشف المعلومات ، وتعليمهم كيف يكون مجهودهم مؤثر بالسلب أو الإيجاب على وضع المؤسسة وإعطائهم فرصة لمقابلة الإدارة و المسؤولين و تطبيق سياسة الباب المفتوح لمكتبه لطرح مشكلاتهم و اقتراحاتهم وهذا ما سجلناه لدى بعض القادة عند وجودنا بالمؤسسة ، إلا أن المسؤولين يفضلون عدم كشف كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة خاصة الوضع المالي ، و يرجع إلى أن إستراتيجية المؤسسة يفرض عليها ذلك نظرا لفتح المجال أمام الاستثمارات الأجنبية و عقود الشراكة واتساع الأسواق و خوفا من المنافسة . بينما عينة أخرى من العمال وخاصة فئة الإطارات التي تمنح لها فرصة الحضور و المشاركة في الاجتماعات

لأنها تعتبر طرف فعال ، ترى أن رئيسها يستعمل أسلوب إدارة الاجتماعات لتحسين العملية الإدارية ، لأن عقد الاجتماعات الإدارية المستمرة و جمع الأطراف المعنية فهو أفضل الأساليب نجاحا في إشراك العمال و إسهامهم في الأفكار و القرارات ، فمن خلال الاجتماعات يتمكن الرئيس من معالجة المواضيع المهمة و هي فرصة سانحة للعمال خاصة فئة التأطير من طرح اقتراحاتها وانتقاداتها و العتاب على الإدارة و هي فرصة لتطوير قدراتهم . أما أسلوب التطوير المستمر فقد يعتمد عليه بعض الرؤساء لأنه نظام يعمل على إدخال تحسينات بسيطة و صغيرة ولكنها تتم بشكل دائم . بينما من الرؤساء من يفضل التركيز على توفير الدعم والمعونة النفسية للعمال لأنه يرى أن تقديم النصح و توفير المعلومات و الموارد و الإشادة بقدراتهم تعلمهم أنه لا يوجد مستحيل على الإنسان ويستطيع أي عامل مهما كان مستواه من تفجير طاقاته وابتكار الجديد ، أما أسلوب تلقي الأفكار و الاقتراحات ، فهو أسلوب قديم الاستعمال في المؤسسة و لا يلقى منه العمال التشجيع الكافي لمقترحاتهم .

جدول رقم 23 آراء المرؤوسين حول الصفات الضرورية للمسؤول بالمؤسسة لتطوير القدرات الإبداعية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15.71	22	21.42	03	09.52	04	17.89	15	التعليم و التدريب ، التوجيه و المتابعة
27.17	38	14.28	02	42.88	18	21.46	18	تقديم المساعدة المناسبة لتيسير الأداء
07.14	10	-	-	09.52	04	07.14	06	توزيع العمال على مهام ووظائف تناسب قدراتهم و مؤهلاتهم
09.28	13	14.28	02	07.14	03	09.52	08	توفير المعدات و الوسائل
13.57	19	28.60	04	11.90	05	11.90	10	استعمال المكافآت و الجزاءات
10.71	15	-	-	04.76	02	15.47	13	تحسين بيئة العمل
16.42	23	21.42	03	14.28	06	16.66	14	أخرى
100	140	100	14	100	42	100	84	المجموع

*العدد 140 يمثل مجموع إجابات المبحوثين .

نشير من هذا الجدول أن الإجابات التي تركز على الصفات الضرورية للمسؤول بالمؤسسة لتطوير القدرات الإبداعية لدى العمال قد تعددت ، بحيث سجلت أعلى نسبة 27.17 % على تقديم المساعدة

المناسبة لتسيير الأداء ، مثلتها نسبة 42.88 % فئة أعوان التحكم ، ونسبة 21.46 % فئة الإطارات ، أما أعوان التحكم قدرت نسبتها 14.28 % ، وترى نسبة 15.71 % من المبحوثين أن الرئيس الناجح في العمل الذي يساهم في تدريب وتعليم المرؤوسين ، وتمثل نسبة 13.57 % بقدرة المسؤول على استعمال المكافآت و الجزاءات ، بينما أجابت شريحة أخرى بنسبة 10.71 % تحسين بيئة عملهم ، ونسبة 09.28 % توفير المعدات و الوسائل ، ونسبة 07.14 % توزيع العمال على مهام تناسب قدراتهم و مؤهلاتهم ، أما الإجابات الأخرى فأجمعت منها : الصارم و المتابع للعمل ، المنضبط ، القدرة على التسيير ، مهارة الاتصال ، يشجع العمل الجماعي ، القدرة على تحمل المسؤولية ، القدرة على الحوار، بناء علاقات إنسانية ...

و في تحديد الصفات الضرورية للمسؤول في العمل لتطوير قدراتهم و مهاراتهم ، يتوقف على خصائص و صفات و معايير شخصية معينة يمتاز بها عن غيره ، حيث تؤكد النسب من عينة البحث أن فعالية القائد و صفاته تتمثل في :

تقديم المساعدة لأن وظيفة القائد التيسيرية تساعد العامل على تحقيق الأداء المرتفع وتنمية مهاراته وقدراته ، وتقديم المساعدة تكون عندما يشعر العامل بالصعوبات والمشاكل التنظيمية التي تعترضه ، فيلجأ لطلب المساعدة من رئيسه الذي يفضل عدم التدخل كل مرة في تفاصيل أداء عمله ، لكي لا يشعر بنقص الثقة في قدراته و بالتالي يفسح له حرية العمل ، أما العامل صاحب الخبرة و القدرة القليلة يحتاج لرئيسه بالتدخل باستمرار أثناء العمل لتيسير العمل وتقديم المساعدة و التوجيهات و الإرشادات له للتغلب على الصعوبات التي تواجهه.

تنمية قدرات العامل بتعليمه وتدريبه من خلال تكليفه بالمهام، وتوجيهه ومتابعته ، وتزويده بالتعليمات و المعلومات و المقترحات و الأفكار التي تساعد في التعرف على كيفية انجاز الأعمال .

أما صفة القائد الذي يعمل على تحسين بيئة العمل و تبسيط إجراءاتها و إبعادها عن الروتين و التعقيد تفسح المجال أمامه في البحث عن أساليب جديدة تتفق مع الظروف التي تواجهه ، فيقوم بتوزيعهم على مهام ووظائف تناسب قدراتهم و مؤهلاتهم ، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب و تكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع و التطوير .

ونتيجة لمتابعة العامل أثناء عمله يعمل القائد على توفير الموارد و الوسائل التي يحتاجها في أداء عمله مما يدعم نشاطه . تنبؤ هذه الاقتراحات أن هذا النوع من السمات و الصفات المؤثر على سلوك و قدرات و أداء العمال داخل المؤسسة .

الاستنتاج الجزئي

* تعمل القيادة على تعليم المرؤوسين عن طريق نقل المعارف ، و الخبرات ، و المعلومات ، بهدف تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم و تطوير قدراتهم الإبداعية .

* يقع عبء بناء وإدارة فريق العمل على القادة في المؤسسة ، فالقائد يستطيع أن يجعل الأتباع يعملون دون ملل ، و يفجر طاقاتهم و مواهبهم ، و يجعلهم يشعرون بالاطمئنان و الولاء للمؤسسة وذلك من خلال إيجاد المناخ الملائم ، و التدريب على عمل الفريق ، و تزويد العمال بالمعرفة و المهارات الخاصة ، و تشجيع المبادرة ، و اختيار الأعضاء الأكثر نشاطا .

* وتعتبر الحوافز إحدى الوسائل الموجودة في المؤسسة ، و التي يكون من شأنها حث العمال على أداء واجباتهم بجد و إخلاص ، و تشجعهم على بذل أكبر جهد و عناية في أداء هذه الواجبات و مكافأتهم على ما يبذلونه من جهد زائد ، و الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية ، فلها أثر كبير في تنمية القدرات الإبداعية ، لأن العامل بحاجة للاعتراف و التقدير بأهمية ما يقوم به من مجهودات في أدائه لعمله و بالتالي تحقيق ذاته .

* وعدم توفر مجال لحرية المحاولة والخطأ وتشجيع الفشل وروح المبادرة ، أي غياب هذه المعتقدات والقيم يجعل العمال يتهربون من محاولة التجديد و الإبداع خوفا من الفشل و الخطأ و بالتالي العقاب .

* و بالنسبة للرقابة اليومية من طرف القائد على أعمال العاملين ، تعتبر عملية اتصالية و في نفس الوقت سلوك يتخذه لمراقبتهم سواء من ناحية الحضور و الغياب أو انجاز العمل ، و بالتالي يتخذ العمال سلوك سليم ، يجعل عملهم منضبط و متقون، ويدفعهم إلى السرعة في انجاز أعمالهم . إلا أنه يبقى في نظر العمال أن للرقابة وجهان ايجابي و سلبي ، حيث أن الرقابة الدائمة تجعلهم يشعرون ببعث الثقة بينهم وبين مسؤوليهم ، و قلة الرقابة تجعلهم يشعرون بالثقة .

* و القيادة الإدارية قدوة للعاملين في التفكير الإبداعي أو المتجدد فكلما كان يملك سمات و خصائص القائد المهتم بالإبداع و التجديد في العمل و التفكير، كلما كان مرؤوسيه يمتلكون مهارات و قدرات إبداعية لأنه يسهم في تنمية قدرات مرؤوسيه و تدريبهم ، وبناء عليه فان هناك علاقة ايجابية بين سلوك القائد المهتم بالعمال وبين مستوى الإبداع لديهم و المتمثل في المرونة ثم الخاطرة و الخروج عن المألوف و أخيرا عنصر التحليل .

* أما عن كيفية اهتمام الرئيس المباشر بانشغالات العمال فنجدها تختلف من عامل لآخر ، فهناك من يدون انشغالاتهم ، و هناك من يصغي إليهم ، و يناقش أمورهم ، فطريقة الانجاز تختلف حسب طريقة تعامل الرئيس مع العامل ، كما أن لاهتمام الرئيس بانشغالات العمال أثره في رفع الأداء،وفي حالة عدم الاهتمام فان هذا سوف يؤثر سلبا على أدائهم وانجاز أعمالهم .

* وجدنا نسبة قليلة من العمال شعورها اتجاه رئيسها سلبيا نتيجة لعدم استشارتها مما نتج عنه عدم الاهتمام بسير العمل و فقد الرغبة فيه و إضعاف الولاء للمؤسسة .وجدنا نسبة كبيرة من العمال يستشيرهم الرئيس المباشر في عملهم في المسائل المتعلقة بالتسيير ، فاستشارته للعمال تؤثر على شعورهم بالإيجاب اتجاه رئيسهم و المؤسسة ، مما يشعرهم بأهميتهم و يضاعف رغبتهم في العمل ، وهي بمثابة تدريب عملي أكسبت العامل الخبرة و التفكير الايجابي.

* إن غالبية العمال في المؤسسة يقيمهم الرئيس على أدائهم بطرق مختلفة " نتائج الأداء ، الكفاءة ،المواظبة و السلوك ، المساهمة المعرفية " وهم راضون عن تقييمه لأنه يستند على أسس موضوعية مما يشكل حافزا لهم على تحسين مستواهم ورفع كفاءة أدائهم ، وتطوير قدراتهم الفردية و تحسين مساهمهم ووضعيتهم المهنية .

* إن أسلوب التعامل اليومي الذي يمارسه الرئيس مع العمال في المؤسسة ومعاملتهم معاملة طيبة أساسها التعاون البناء يزيد في تقوية الروابط الاجتماعية ودعم العلاقات بينهما ، و يؤثر على تصرفاتهم ايجابيا حيث يعملون على زيادة كفاءاتهم و استعدادهم لبذل المزيد من الجهود.

*من ناحية معاملة الرئيس للعمال و تحيزه فان الإجابات انقسمت حول أسس المعاملة ، فمنهم من يرجعها إلى الكفاءة و المؤهلات لأن الوظائف بالمؤسسة تتطلب المستوى العلمي و الكفاءة العلمية و الفنية في التسيير ، وهناك من أرجعها إلى أساس العلاقات الشخصية والقربة والصدقة والانتماء

الجهوي و المحاباة ، بينما أشار طرفا ثالثا إلى وجود تحيز في المعاملة على أساس المنصب الذي يشغله العامل . و الاعتماد على أسلوب التمييز في المعاملة يفرز الخلافات و الصراعات و يفقد الإدارة مصداقيتها ، على عكس المعاملة العادلة و إن كانت صعبة المنال لأن تطبيقها شيء نسبي داخل المؤسسة نظرا وأن الإنسان قد تغلب عليه الذاتية في كثير من الأحيان ، لكن هذا لا يمنع من إبراز شخصية العامل و قدراته ، وتقديمه للأفكار وتحسين أساليب العمل .

*إن تفويض القائد للبعض من سلطاته إلى معاونيه طريقة لتدريب العمال على ممارسة الصلاحيات ويوفر لهم قسطا من القدرة على تنمية مهاراتهم و قدراتهم الإبداعية و إفساح المجال أمامهم للترقية إلى مراكز أعلى ويكونون بمثابة بديل مؤهل له في أوقات انشغاله أو غيابه ، الأمر الذي يدعم من انتماء العمال لمؤسستهم ويزداد حبهم لعملهم ، مما ينعكس ذلك إيجابا على مجالات الإبداع لديهم .

*ويعتبر القائد قدوة لمروؤسيه لأنه يحرص على أداء المهام بكل دقة ووضوح ويقنع مروؤسيه عن رؤيته ويحثهم على أن هناك مقابل لكل إبداع و انجاز جيد في العمل ويغرس فيهم روح المنافسة ، مما يدفعهم إلى تنمية قدراتهم وإمكانياتهم وتقديم أفضل ما لديهم .

*أما عملية التنظيم الإداري المعمول بها من طرف قيادة المؤسسة تساهم في إحداث تغييرات في المهارات لدى العمال ، فيستعملون مجموعة من الأساليب تدعم الإبداع كأسلوب الإدارة على المكشوف ، وإدارة الاجتماعات الإدارية ، واستخدام أسلوب التطوير المستمر ، وتوفير الدعم المعنوي ، وإنشاء نظام تلقي الأفكار و الاقتراحات .

7.7 تحليل جداول الفرضية الثانية: المناخ التنظيمي الإيجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للإبداع الإداري.

الجدول رقم 24 أسلوب القيادة الإدارية في تسيير العمل

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة	أسلوب التسيير
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
29.68	35	40	04	22.22	08	31.96	23	يتيح الفرصة لإبداء الرأي	ديمقراطي
22.03	26	-	-	33.36	12	19.44	14	يتقبل الانتقادات الخاصة بالعمل	
16.10	19	40	04	16.66	06	12.50	09	يهتم بالأفكار الجديدة و الأداء الإبداعي	
09.32	11	10	01	05.55	03	08.72	07	يشجع روح المنافسة	
09.32	11	10	01	08.33	02	11.11	08	يعتبر تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت	أوتوقراطي
07.62	09	-	-	08.03	03	08.33	06	يسير العمل وفق التعليمات و الأوامر و يرفض النقد	
05.93	07	-	-	05.55	02	06.94	05	يرى التغيير في أساليب العمل غير مطلوب	
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع	

من خلال المعطيات المعروضة نجد من يحدد أسلوب التسيير الديمقراطي لقيادته ، ويمثله الاتجاه العام بنسبة 29.68 % لأن قيادتها تتيح الفرصة للعمال لإبداء آرائهم ، تدعمها نسبة 40 % فئة أعوان التنفيذ ، ونسبة 31.96 % فئة الإطارات ، ونسبة 22.22% فئة أعوان التحكم ، تليها نسبة 22.03 % بأن قيادتها تتصف بتقبلها للانتقادات الخاصة بالعمل المقدمة من طرف العمال ، ونسبة 16.10 % تصرح أن قيادتها تهتم بالأفكار الجديدة و الأداء الإبداعي ، ونسبة 09.32 % بأن قيادتها تشجع روح المنافسة .

وفي المقابل نجد من يحدد أسلوب التسيير الأوتوقراطي لقيادتها بنسب متقاربة ، و التي تصف أن قائدها يعتبر تبادل الآراء و الأفكار مضيعة للوقت بنسبة 09.32 % ، ونسبة 07.62 % أنه يسير العمل وفق التعليمات و الأوامر ويرفض النقد ، و أخيرا بنسبة 05.93 % يرى التغيير في أساليب العمل غير مطلوب .

ونتيجة لما سبق شرحة في جداول الفرضية الأولى ، نضيف هذا الجدول لتبيان أن نمط القيادة له تأثير مباشر على المناخ التنظيمي من خلال ما تقوم به من دور في المؤسسة ، فعند استخدام أساليب وأنماط غير جيدة تؤدي إلى ضغوط على العمال و تؤثر على طاقاتهم و قدراتهم و أداءهم ، و المناخ التنظيمي يعد مساندا للقيادة الفعالة ، و يعتبر الأسلوب الذي يتبعه القائد أحد أساليب التحفيز للعاملين ، إذ يتوقف اتجاههم وطاقاتهم على طريقة تعامل القائد الإداري معهم .

وعلى ضوء ما سبق نجد أن المناخ التنظيمي للمؤسسة تسوده قيادة ديمقراطية تتصف بمشاركة القائد لمروسيه و إبداء آرائهم و أفكارهم الجديدة ، و يتقبل انتقاداتهم ووجهات نظرهم المبدعة، و يشجعهم على روح المنافسة الشريفة ، ويتعاون معهم في حل مشكلات العمل الإدارية و الفنية و الشخصية بأسلوب قائم على الود و التفاهم ، ويشجعهم على تحقيق الهدف من العمل ، كل ذلك يؤدي إلى بناء اجتماعي للعمال ، و يعتبر العامل نفسه كشريك في حياة العمل داخل المؤسسة مما يساعده في تحسين أدائه وزيادة فعاليته وتنمية وتحفيز التفكير الإبداعي .

جدول رقم 25 ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتطوير وتنمية الإبداع

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	ملائمة الهيكل التنظيمي	
11.86	14	10	01	08.33	03	23.61	17	تناسب تخصصات المرؤوسين مع مهامهم	نعم
33.93	40	60	06	47.25	17	23.61	17	يتصف بالمرونة و ببساطة الإجراءات	
13.55	16	10	01	05.55	02	18.05	13	يتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة	
11.01	13	20	02	02.77	01	13.90	10	التداخل بين المهام و السلطات	لا
18.64	22	-	-	19.44	07	11.11	08	الرسمية في إجراءات العمل	
11.01	13	-	-	16.66	06	09.72	07	المركزية في اتخاذ القرارات	
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع	

نلاحظ من خلال قراءتنا لهذا الجدول أن اتجاهه العام يمثل نسبة 33.93 % من المبحوثين يؤكدون أن المناخ التنظيمي للمؤسسة ملائم لتطوير الإبداع في المؤسسة لأنه يتصف بالمرونة و ببساطة إجراءاته ، مدعمة بنسبة 60 % تمثلها فئة أعوان التنفيذ ، ونسبة 47.25 % لدى أعوان التحكم ، أما فئة الإطارات فقدرت بنسبة 23.61 %، وتليها نسبة 11.86 % أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتناسب و طبيعة تخصصات المرؤوسين و مهامهم ، ونسبة 13.55 % يتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة ، وفي المقابل تسجل نسبة 18.64 % أن المناخ التنظيمي غير ملائم و يتصف بالرسمية في إجراءات العمل ، في حين نلاحظ النسب الأخرى متقاربة ، تمثلها نسبة 11.01 % للتداخل بين المهام و السلطات و مركزية الإدارة .

من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر عاملا مؤثرا على عمليات الإبداع و الابتكار ، إذ يتصف بالمرونة وبالتكيف مع التغيرات التنظيمية وهذه المرونة تتيح الثقة لقدرات العامل مما يدفعه إلى تقديم أقصى جهده لتحمل مسؤولية الانجاز ، و اللامركزية تتيح له حرية التصرف بحيث تسمح له الإدارة بتطوير و تحسين أسلوب أداء العمل . بينما العمال الذين يوصفون الهيكل التنظيمي بالجمود ، و المركزية و الرسمية في الإجراءات ، و غموض أدوارهم وتنفيذ أعمال متعددة و متناقضة ، ونمط التعامل الإداري يتسم بالتسلط ، كل هذه الخصائص والعوامل تؤدي إلى جعل المناخ التنظيمي سلبي ويطغى عليه الملل وضغوط على العمل و العمال ، مما يخفض فرصتهم لتفجير طاقاتهم الإبداعية و الحد من إمكانيات التجريب واستعمال القدرات العقلية وجعلهم يرتبطون بالقوانين بدلا من تحقيق الأهداف وانجاز الأعمال المميزة . وعليه نستنتج أنه كلما اتصف تنظيم المؤسسة بسياسات وقواعد وإجراءات مشددة وغير مرنة ، فان هذا يخلق تنظيما بيروقراطيا ، إلا أن تمسك الإدارة بالقواعد الرسمية أحيانا لضبط سلوك العامل ، الذي يتصرف بشكل لا يتفق مع مصالح و أهداف المؤسسة، مما نعتبر الرسمية قيمة ثقافية ايجابية في هته الحالة .

جدول رقم 26 أساليب العمل المفضلة لدى إدارة المؤسسة في تعاملها مع المرؤوسين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة الأساليب
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
36.44	43	50	05	33.33	12	36.11	26	الالتزام بحرفية القواعد والإجراءات
63.56	75	50	05	66.67	24	63.88	46	تبسيط إجراءات العمل اليومية
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع

من خلال المعطيات المعروضة نجد أن الاتجاه العام يمثل نسبة 63.56 % من المبحوثين الذين يصرحون أن إدارتهم تفضل تبسيط إجراءات العمل اليومية ، تدعمها نسبة 66.67 % من فئة

أعوان التحكم ، ونسبة 63.88 % من فئة الإطارات ، ونسبة 50 % من فئة أعوان التنفيذ ، تليها نسبة 36.44 % ترى أن أسلوب تعامل الإدارة معهم الالتزام بحرفية القواعد و الإجراءات .

نتيجة لما توصلنا إليه في الجدول السابق ، أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتصف بالمرونة و ببساطة إجراءات العمل و نسبة معتبرة وصفته بعدم المرونة و الاعتماد على الرسمية ، نستنتج في هذا الجدول أن إدارة المؤسسة تفضل تبسيط إجراءاتها الإدارية في أعمالها اليومية ، مما تيسر العمل و تقلل الجهد و الوقت المبذول ، و تمكن عمالها من المشاركة و المشاورة و التعبير عن أفكارهم ووجهات نظرهم بالنسبة للعمل .بينما من يرون أن إدارتهم تفضل الالتزام بحرفية القواعد و الإجراءات و التعليمات المحددة في التنظيم الإداري و عدم الخروج عليها ، مما يضطرهم الرجوع إلى رؤسائهم في حالة ما إذا واجهتهم مشكلة تسييرية في العمل ، بدلا من المبادرة بحلها بأنفسهم ، وهذا خوفا من تحمل المسؤولية في حالة إخفاقهم و فشلهم في معالجتها ، مما يقتل فيهم روح المبادرة و الإبداع و ابتكار الحلول لمشكلاتهم التنظيمية ، و يخلق أسلوب استبدادي تزيد فيه القيود و الحدود المفروضة على سلوك العمال و أفكارهم ، و ما عليهم سوى الطاعة و الخضوع للأوامر طمعا في ثوابهم أو خوفا من عقابهم بإحالتهم إلى المجلس التأديبي ، ونتيجة لتشدد بعض رؤساء المصالح بالمؤسسة في مراقبة الأمور الشكلية كقضية الالتزام بالدوام في العمل أي مواعيد الحضور و المغادرة إلا أنها لا تؤدي النتائج المطلوبة ، كما أدلت لي به إحدى العاملات فقد أتت للعمل في الوقت ولكن من دون أن أقوم بأي عمل ايجابي ، بعبارة أخرى تريد أن تقول ألتزم بمظاهر القانون وأخل بجوهره في عدم الإتقان و الإخلاص في العمل ، لهذا نرى أن تمسك الإدارة أحيانا بالقواعد و الإجراءات الرسمية لضبط سوء السلوك التنظيمي للعامل .ولكن بصفة عامة ثقافة الالتزام بحرفية القواعد وإجراءات العمل له تأثير سلبي على سلوك العمال حيث يجد العامل نفسه مضطرا للخضوع في العمل لهذه القواعد دون أن يستغل قدراته العقلية و عدم اقتناعه بما يقوم به ، مما يخفض روحه المعنوية و يفقد القدرة على الإبداع .

جدول رقم 27 محتوى وطبيعة العمل وعلاقته بممارسة الأفكار الجديدة في تنفيذ المهام

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة محتوى العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15.25	18	50	05	16.66	06	09.72	07	تنوع مهام عملي
08.47	10	-	-	08.33	03	09.72	07	لي حرية في تحديد أسلوب العمل و طرق أداءه
27.16	32	10	01	33.36	12	26.39	19	وضوح الدور الذي أقوم به
12.71	15	-	-	11.11	04	15.30	11	أستخدم قدراتي و مهاراتي الفنية و الفكرية
16.94	20	10	01	19.44	07	16.66	12	تتسم بالروتين و تكرار نفس العمل
07.62	09	20	02	05.55	02	06.94	05	يفرض علي نمط وأسلوب تأدية المهام
07.62	09	10	01	05.55	02	08.33	06	غموض الدور الذي أقوم به
04.23	05	-	-	-	-	06.94	05	المهام لا تتناسب مع قدراتي و تخصصي
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتبين أن اتجاهه العام يمثل نسبة 27.16 % تؤكد وضوح دورها في العمل المسند إليها ، تدعمها نسبة 33.36 % من فئة أعوان التحكم ، ونسبة 26.39 % من الإطارات ، ونسبة 10% من فئة أعوان التنفيذ ، أما النسب الأخرى التي أجابت عنها عينة المبحوثين بان طبيعة مهامها يمنحها فرصة ممارسة الأفكار الجديدة في تنفيذ مهامها ، نسبة 15.25% يتنوع مهام عملها ، ونسبة 12.71% يستخدم قدراته و نسبة 08.47 % له حرية في تحديد أسلوب العمل و طرق أدائه ، و في المقابل نسجل إجابات بالنفي بان طبيعة مهامها لا تسمح لهم بممارسة الأفكار الجديدة ، إذ تسجل أكبر نسبة 16.94 % يتسم عملها بالروتين و التكرار ، ونسبة 07.62 % يفرض عليها نمط أداء المهام، ونفس النسبة غموض الدور الذي يقوم به ، و اضعف نسبة 04.23 % مهامه لا تتناسب و قدراته .

نلاحظ من خلال المعطيات السابقة ، أن وضوح الدور الذي يقوم به العامل بالمؤسسة له تأثير ايجابي على العمل ، مما ساعده على معرفة الواجبات و الالتزامات المطلوبة لكي يقوم بأداء عمله ، ونظرا لتنوع مهام عمله و انتقاله من مهمة إلى مهمة أخرى ، أبعده عن الروتين و تكرار نفس العمل وبذلك زاد أدائه وشجعه على التجديد في مجال عمله ، وشعوره بأن العمل الذي يقوم به له أهمية في المؤسسة من خلال الممارسة الفعلية لمهامه ونتيجة لإحساسه بالحرية في تحديد أسلوب عمله ساعده على الاندماج في مهنته ، مما أتاح له استخدام قدراته العقلية و طاقاته الإبداعية .

بينما الذين أجابوا بالنفي ، بأن طبيعة و محتوى عملهم يتسم بالروتين لعدم أهمية العمل، أو لتناقض التوجيهات الصادرة من رئيسهم المباشر ، أو فرضت عليهم طريقة القيام بعملهم فقيدتهم ، أو لغموض الدور الذي يقومون به ، نتيجة نقص المعلومات و جهلهم بالمهام التي يكلفون بها لأداء عملهم ، مما يشعرهم بالخوف من ارتكاب أخطاء يعاقبون عليها ، وهذا ما يحدث خاصة للعمال الجدد و قد يكلفونهم بمهام أو بعمل قليل غير كاف مقارنة مع إمكانياتهم و طاقاتهم ، أو يكلفونهم بمهام تتطلب قدرات جسمية أو مهارات علمية عالية لا يملكونها ، كل هذه الأسباب تؤثر على مستوى أدائهم وتحدث الإهمال و اللامبالاة و الملل وعدم استعمال أسلوب التطوير و التحسين .

كما نشير إلى وجود عمال من هم راضين عن وظيفتهم الروتينية ، المهم بالنسبة إليهم الدخل الشهري مستمر .

جدول رقم 28 تقييم المرؤوسين لظروف العمل المادية و الخدماتية في المؤسسة

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
جيدة	23	31.94	10	27.77	02	20	35	29.66
مقبولة	34	47.23	21	58.35	08	80	63	53.48
سيئة	15	20.83	05	13.88	-	-	20	16.94
المجموع	72	100	36	100	10	100	118	100

من خلال قراءتنا للأرقام المدونة في الجدول أعلاه يتبين أن اتجاهه العام يمثل نسبة 53.48 % من أفراد العينة يقيمون ظروف العمل في المؤسسة بأنها مقبولة على العموم ، مدعمة بنسبة 80 % من فئة أعوان التنفيذ ، ونسبة 58.35 % من فئة أعوان التحكم ، و نسبة 47.23 % من فئة الإطارات ، تليها نسبة 29.66 % تؤكد أن ظروف العمل بالمؤسسة ملائمة و يعملون في ظروف جيدة وحسنة ، بينما تصرح شريحة أخرى من المبحوثين بنسبة 16.94 % بأن ظروف عملها سيئة .

إن إجابات العمال حول تقييم ظروف العمل في المؤسسة اختلفت و إن كانت الإجابات ركزت على درجة مقبولة ، لأن العامل راضي في تقييمه لعامل معين و غير راضي عن العامل الآخر ، لهذا حاولنا معرفة أسباب هذا التقييم لظروف عملهم ، و بما أن أغليبيتهم يعملون داخل المكاتب لأن نشاطهم ذو طبيعة إدارية ، فالظروف العملية أحسن نظرا لنقص العمل الشاق الذي عادة ما نراه في المصانع أو المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي حيث الآلات و الضجيج و الحرارة ، و المؤسسة تتكون من مبنى يتشكل من أربع طوابق ، وكل طابق يحتوي على عدد كبير من المكاتب ، مجهزة بلوازم عمل مناسبة ، ووسائل اتصال من أجهزة الهاتف و الانترنت بنسبة قليلة ، وتتوفر التهوية و التدفئة المناسبة و الإضاءة ، و الهدوء ، وتوفر المكيفات الهوائية ، و الاهتمام بنظافة المكاتب و ترتيبها ، كل هذه الوسائل تسهم في تحقيق قلة التعب و الملل و الإرهاق على العمال و تقلل من مغادرتهم للمؤسسة ، و بالتالي ارتفاع معنوياتهم ورضاهم و تهيئة الفرصة للإبداع ، و إذا كان تقييمهم للظروف المادية جيدة ، فان الخدمات الاجتماعية تختلف أرائها في تقييمها ، لأنها متوفرة لكن ليس بالقدر الكافي الذي يلبي حاجيات العمال من هذه الخدمة ، نظرا لدورها في رفع مستوى الأداء و تحسينه ، وتقديمها مزاي عديدة ، حيث قابلية العامل للاندماج في عمله ترتبط بكمية ونوعية الاستفادة من هذه الخدمات ، وهي تعد من قبيل التحسيس بالكرامة في العمل ، فالمساعدات الاجتماعية ، و المحافظ المدرسية ، و منحة الدخول المدرسي ، و السلفيات والهبات الاجتماعية و الرياضة الجماعية و المخيمات الصيفية والعمره... الخ. إن الكثير من العمال غير راضيين عن مزايا الخدمات الاجتماعية لأنه يستفيد منها حسب رأيهم أغلبية الإطارات السامية في المؤسسة ومن له علاقات شخصية بالمسؤولين ، ونظرا لعدم توفر خدمات التغذية 'مطعم' إلا أن العامل يستفيد من تعويضات أو منحة السلة وهو مبلغ منطقي مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وبالنسبة لخدمات النقل ، فإنها غير متوفرة وتمنح تعويضات النقل إلا أن هناك من يطالب بتوفير خدماتها لأن توفرها يقلل الجهد و الوقت و الملل الذي يتحمله العامل في استخدام وسائل الانتقال الخاصة و يترتب على ذلك توفير الراحة لهم . كل هذه الظروف قد تكون مريحة على البعض فتسهم في تخفيف العبء على العامل و بالتالي إلى ارتفاع معنوياته ورضاه وتهيئة الفرصة لتطوير قدراته ، وإما تكون غير مريحة على البعض الآخر فتؤدي إلى حالة من التوتر و يتولد لدى العامل ضغوطات مختلفة تزيد و تنخفض بحسب نوع العمل و طبيعته ، ولكنها تؤدي في النهاية إلى التأثير على كفاءته وقدراته وتخفق فرص الإبداع . كما نود أن نشير إذا أرادت المؤسسة تطبيق شعار الرجل المناسب في المكان المناسب ، لا بد من إعداد الرجل المناسب بتعليمه وتكوينه ، أما المكان المناسب يتطلب منها توفير ظروف العمل المناسبة، فعدم توافرها لا نعطي له فرصة العمل بكامل طاقته وقدراته .

جدول رقم 29 طريقة التحاق المرؤوسين بالمؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
79.67	94	70	07	77.78	28	81.95	59	كيفية الاتحاق
11.86	14	20	02	11.11	04	11.11	08	المسابقة
08.47	10	10	01	11.11	04	06.94	05	التوظيف المباشر
100	118	100	10	100	36	100	72	المعارف الشخصية
								المجموع

يتضح لنا من خلال قراءتنا للأرقام المدونة في الجدول أن أغلبية الباحثين أجابوا أن طريقة التحاقهم بالمؤسسة كان عن طريق المسابقة بنسبة 79.67 %، تدعمها نسبة 81.95 % فئة الإطارات ، ونسبة 77.78 % فئة أعوان التحكم ، ونسبة 70 % أعوان التنفيذ ، تليها نسبة 11.86 % التحاقهم بالمؤسسة تم عن طريق التوظيف المباشر ، بينما تسجل نسبة 08.47 % استعملوا المعارف الشخصية لتوظيفهم ، يمكن أن نلاحظ هذا التباين في الشكل التالي

مما لاحظناه في النسب السابقة الذكر ، وجدنا أن النسبة العالية ترجع عملية التوظيف أو الاختيار و التعيين إلى نتائج المسابقات وهذا راجع إلى ارتفاع عدد أصحاب الشهادات في مختلف المستويات التعليمية ، و الانتقال إلى مرحلة النوعية في اختيار المرشحين للعمل بدلا من الكمية ، إضافة إلى أن التطور التكنولوجي و عملية استخدامه أرغمت المؤسسة على استقطاب أصحاب المعارف العلمية و الخبرة الفنية . ورغم ذلك نلاحظ نسبة معتبرة من الذين تم توظيفهم على أساس المعارف الشخصية أو الوساطة ، وهذا يدل على أنه رغم قوة التنظيم إلا أن للعلاقات الأولية تبقى تمارس ولا يمكن تجنبها . أما بالنسبة للتوظيف المباشر أو عملية الانتقاء الداخلي خاصة الأفراد التي تربطهم عقود عمل بالمؤسسة " عقود ما قبل التشغيل " فيتم على شكل تقديم ملف للإدارة و ترقية المعني إلى منصب دائم بعد انتهاء أجل العقد ، ويكون غالبا لأصحاب الوساطة و العلاقات القرابية وهو قليل جدا مقارنة مع الانتقاء الخارجي وذلك على اعتبار العاملين بالمؤسسة أقارب وأصدقاء قد تتوافر فيهم الشروط الواجب توافرها في شغل المنصب مما يضمن ولاء العاملين الجدد و الذين سيحرصون على إرضاء أقاربهم ، وقد يتم اختيار أفراد غير ملائمين لأنها طبقت معايير غير موضوعية في التوظيف مما يؤثر على فاعلية وكفاءة القدرات .

جدول رقم 30 مساهمة التكوين في تحسين أداء العمل و تطوير القدرات و المهارات

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة	مساهمة التكوين
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
10.78	11	10	01	03.22	01	14.75	09	الدقة و السرعة في انجاز الأعمال	ساهم
20.58	21	10	01	25.80	08	19.67	12	زيادة الرغبة في انجاز المهام	
45.12	46	70	07	51.65	16	37.74	23	يحقق زيادة المعرفة و اكتساب المهارة	
09.80	10	10	01	12.90	04	08.19	05	تكسب العامل الثقة في قدراته	
04.90	05	-	-	03.22	01	06.55	04	يركز على الجوانب النظرية فقط	لم يساهم
03.92	04	-	-	-	-	06.55	04	لا يتيح التطوير لأساليب العمل	
04.90	05	-	-	03.22	01	06.55	04	عدم اتفاق برنامج التكوين و طبيعة العمل	
100	102	100	10	100	31	100	61	المجموع	

• العدد 102 إجابات المبحوثين تلقوا تكويننا

من خلال الاتجاه العام نلاحظ أن أكبر نسبة في نتائج التكوين 45.12 % مما أسهم في تحقيق زيادة في المعرفة و اكتساب المهارة ، تدعمها نسبة 70% فئة أعوان التنفيذ ، ونسبة 51.65 % فئة أعوان التحكم ، ونسبة 37.74 فئة الإطارات ، تليها نسبة 20.58 % يساهم التكوين في زيادة الرغبة في انجاز العمل ، وتسجل نسبة 10.78% أن التكوين يساهم في دقة و سرعة انجاز العمل ، وفي الأخير نسبة 09.80 % يكسب التكوين ثقة العامل في قدراته ، و في المقابل تشير النسب المتقاربة أن برنامج التكوين الذي تلقوه لم يساهم في ترقية معارفهم ، و هذا راجع لتركيزه على الجوانب النظرية فقط بنسبة 04.90 % ، وعدم اتفاق برنامج التكوين وطبيعة العمل المكلف به بنسبة 04.90 % ، وبنسبة 03.92 % لا يتيح التطوير لأساليب العمل.

رصدنا من خلال الجدول أن النسبة الغالبة تلقت تكويننا في منصب عملها، و حول الاستفادة التي يراها العمال من التكوين الذي شاركوا فيه ، فقد كانت الإجابات متمركزة على تنمية وزيادة المعارف و توسيع الخبرات و المهارات ، وهذا ما يدل على أن التكوين حقق بالفعل تنمية الموارد البشرية وقد ساعد المتكويين، لذلك فهم يعتقدون أن التكوين الذي تلقوه هو عملية ايجابية لهم ، و لو أمعنا النظر

من خلال الاتجاه العام لقلنا أن هناك نقص في التأهيل بعد التوظيف و قبل التكوين لأغلبية المستويات التعليمية لأصحاب التعليم المتوسط أو الثانوي و المتخرجين من المعاهد المتخصصة ، بينما أصحاب المستوى التعليمي العالي نجد الإطارات عندما وظفوا فور تخرجهم من الجامعات في وظائفهم المتخصصة حيث كانوا يملكون معرفة نظرية ويفتقدون للخبرة المهنية الميدانية ، و بالتالي لو رجعنا لتقييم فعالية التكوين ، نجد العمال يعترفون بأن تكوينهم أكسبهم القدرة على حل المشاكل التي يتلقونها مستقبلا من خلال الخبرة و المعارف التي اكتسبوها ، و غرس في أنفسهم الثقة في قدراتهم و مواهبهم الإبداعية ، و ساهم في إحداث تغيير داخلي في نفسية العمال و اكتمال شخصيتهم ، و باندماج المتكون في المنصب الذي يشغله و يطمح في الارتقاء إلى المنصب الأعلى ، و تركز المؤسسة مجهوداتها في التكوين المتواصل و تحسين المستوى ، و التكوين المتخصص لإنشاء الكفاءات ، و تقوم بتخصيص مبالغ مالية ضخمة مقارنة بالمؤسسات العمومية الأخرى لإعداد تنفيذ البرامج التكوينية ، نظرا لتزايد حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق و العمل باتفاقية الجات و بالمشاركة الأوربية العربية ، و التقدم التكنولوجي ، مما يتطلب تكويننا عاليا لشاغليها ، بينما تقيم عينة أخرى من العمال أن نظام التكوين الذي تلقوه لم يغير في أدائهم ولا يتيح التطوير لأساليب العمل وهذا ما يعود بهم إلى العمل بالأساليب القديمة ، أما برنامج التكوين فهو يركز على الجوانب النظرية فقط ، زيادة لتقادم المعلومات المتحصل عليها ، و عدم كفاية الوقت المخصص للتكوين لأنه قصير الأجل ، و عدم اتفاق برنامج التكوين و طبيعة العمل المكلف به، مما يجلب فجوة بين ما يتلقاه و ما يحتاجه في العمل ، و يجعل التكوين غير هادف نتيجة لافتقاد عنصر الاستفادة الذي يسعى التكوين لتحقيقه سواء لرفع المهارات أو تحسين القدرات ، مما يترتب عليه تسرب الملل في نفوس المتكويين نتيجة التكرار و عدم تزويدهم بكل جديد .

جدول رقم 31 مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المشاركة								
دائما	17	23.61	01	02.77	-	-	18	15.25
معظم الأحيان	25	34.73	11	30.55	10	01	37	31.35
أحيانا	22	30.55	15	41.68	70	07	44	37.30
نادرا	08	11.11	09	25	20	02	19	16.10
المجموع	72	100	36	100	100	10	118	100

من خلال البيانات المعروضة في الجدول يتضح أن نسبة العمال الذين أجابوا باشتراكهم أحيانا في صنع القرار قدرت نسبتها 37.30 % ، مدعمة بنسبة 70% من فئة أعوان التنفيذ ، و نسبة 41.68

% من فئة أعوان التحكم ، ونسبة 30.55 % من فئة الإطارات ، تليها نسبة 31.35 % من عينة المبحوثين تشارك في عملية صناعة القرار في غالب الأحيان ،تدعمها نسبة 34.72 % فئة الإطارات ، بينما سجلت نسبة 16.10% أنها نادرا ما تسمح لها قيادتها بالمشاركة في صنع القرارات ، ونسبة 15.25% تشارك بصفة دائمة .

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين إجاباتهم محصورة بين خائتي أحيانا ومعظم الأحيان (غالبا) ما يشاركون في صنع القرارات ، ويكون ذلك من خلال استعانة القائد للاقتراحات وللآراء والأفكار التي قدموها كمساهمة منهم لتحسين أساليب وطرق العمل ومدى قبولها من طرفه " أنظر الجدول رقم 12" أما الطريقة الثانية للمشاركة فتتم من خلال الاجتماعات الدورية التي يلتقي فيها الرؤساء بالمرؤوسين لتقييم ما تم انجازه ومناقشة المسائل الإدارية التي تعترض الإدارة القيام بها ، وغالبا ما يحضرها الإطارات السامية للمؤسسة كنواب المديرين ورؤساء الأقسام و المصالح وكذا المختصين، وبالتالي فالمشاركة لا تعني اشتراك كل العاملين في صنع القرارات على اختلاف مستوياتهم أو فئاتهم ، وقد يعتمد على أصحاب الكفاءة والخبرة والتخصص وحسب نوعية القرارات المراد اتخاذها ، وحسب المناصب أو المراكز الوظيفية ، أو الذين يمتلكون المعلومات الكافية عن العمل الذي يؤديه ، أما نوعية القرارات التي يشارك فيها العاملين فتخص إجراءات العمل ، وتصميم المهام والنشاطات التشغيلية ، ووضع الحلول للمشكلات الإدارية ، أي يشاركون في القرارات التنفيذية ، على عكس القرارات الإستراتيجية التي تهدف إلى تحديد الأهداف ورسم السياسات العامة للمؤسسة ، والخطط طويلة المدى ،فهي قرارات تتخذ من طرف الإطارات السامية وليس من صلاحيات جميع العاملين ،لهذا درجة مشاركة جميع المرؤوسين في صنع القرارات تأخذ درجات متفاوتة ، وتكون حسب أنماط القيادة ، وبما أن نمط السلوك الديمقراطي للقيادة هو السائد" أنظر الجدول رقم 24 " و الذي يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع العديد من القرارات على حساب نمط السلوك الأوتوقراطي للقائد الذي يتخذ القرارات و يبلغها للمرؤوسين .ونتيجة لسياسة المشاركة في صنع القرارات تعمل على خلق بيئة إبداعية ، تدفعهم إلى تقديم المزيد من الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل ، وشعورهم بالمسؤولية اتجاه القرارات التي شاركوا في صنعها .لهذا يقع على عاتق الرؤساء استخدام الأسلوب القيادي الملائم لترسيخ ثقافة المشاركة في صنع القرارات و التي تعزز التفكير و العمل الإبداعي .

جدول رقم 32 تقييم المرؤوسين للاتصال المفضل داخل المؤسسة

المجموع		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		إطارات		الفئة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
43.22	51	60	06	30.55	11	47.23	34	الاتصال المفضل الاتصال مع الرؤساء (الصاعد)
33.06	39	40	04	47.23	17	25	18	الاتصال مع الزملاء من نفس التصنيف (الأفقي)
23.72	28	-	-	22.22	08	27.77	20	اتصال الرئيس بالمرؤوسين (النازل)
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن اتجاهه العام تمثله نسبة 43.22 % تؤكد أن الاتصال بالرؤساء (الصاعد) هو الأكثر تفضيلاً لدى العمال ، تدعمها نسبة 60 % من أعوان التنفيذ ، ونسبة 47.23 % من فئة الإطارات ، ونسبة 30.55 % من أعوان التحكم ، يليها الاتصال مع الزملاء من نفس التصنيف المهني الاتصال (الأفقي) بنسبة 33.05 % حيث تشاطره نسبة 47.22 % فئة أعوان التحكم ، وأخيراً اتصال الرئيس بالمرؤوسين (النازل) بنسبة 23.72 % خاصة عند فئة الإطارات .

نظراً لما سبق الإشارة إليه في الجداول السابقة من أن الرئيس يفتح مجالاً للتبادل و التشاور ، يناقش ويصغي ، و يتقبل الشكاوي و التظلمات ، و المبادرات و الاقتراحات و الأفكار لهذه الأسباب نستنتج أن العمال يفضلون الاتصال الصاعد مما يخلق نوعاً من الثقة و يؤدي إلى تحفيزهم لتحسين أدائهم و تنمية قدراتهم ، ويتضح أن فئة التأطير هي التي تلتقي دائماً بالرئيس سواء في الاجتماعات الدورية أو المقابلات اليومية أو بواسطة التقارير التي يرفعونها وهي الفئة الأكثر قرباً منه ، لأنه يتعامل معها مباشرة نظراً لمستواهم التعليمي و لكفاءتهم العلمية و مؤهلاتهم ، وهم ملزمون بتقديم التوضيحات و الملاحظات عن المهمات و الأعمال المكلفين بها فيقابلونه للحصول على المعلومات وفي نفس الوقت توصيلها ، إلا أن من العمال من لا يفضلون الاتصال برئيسهم لأنه غير متساهل أو محاور ، بل يفرض قراراته ، إضافة إلى عدم الاهتمام بمهامهم و لا يتقبل شكاويهم و تظلماتهم .

ويليها الاتصال الأفقي الذي يتم بين زملاء العمل بصفة تلقائية ، وهو وسيلة للتفاهم بين العمال إذ يتم من خلالها الحصول على المعلومات التي تصعب الحصول عليها من الاتصال الصاعد أو النازل وهو نوع من الاتصال غير الرسمي يحمل روح الزمالة و الثقة و التعاون ، إلا أن بعض العمال لا يفضلون هذا الاتصال لأن زملائهم يحتكرون المعلومات و يرفضون إعطائها لهم بحكم اختلاف

تخصصاتهم أو عدم انتمائهم لنفس جماعة العمل ، أو لا يعطي معلومة لزميله إلا إذا تحصل على معلومة منه .

أما الاتصال النازل الذي يتم بين الرئيس و العمال ويكون على شكل أوامر وقرارات وتعليمات وتوجيهات باستعمال عدة وسائل منها المذكرات الإدارية و الملصقات و الاجتماعات و المقابلات الشفهية ، فهو قليل الفعالية بالنسبة لفئة أعوان التحكم ، وغير فعال بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ .

ومنه يتبين لنا أن وجود سياسة الاتصالات تعد مؤشرا هاما تساهم بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي الجيد ، واستخدام المؤسسة أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات تعمل على تنمية قدرات العاملين وتحفيز الأفكار و الاقتراحات الإبداعية و ترفع من كفاءتهم وفعاليتهم ، وتنمي روح التعاون و التقارب و الانسجام بينهم نتيجة تبادل المعلومات.

لهذا فمن الضروري على إدارة المؤسسة أن تتبنى بشكل متكامل كل أنواع لاتصالات(النازل،الصاعد ، الأفقي) لخلق مناخ تنظيمي مناسب ولتوعية العمال بما يجري داخل المؤسسة ، ومساعدتهم على تبادل الخبرات و المعارف و المعلومات فيما بينهم وعلى حل المشكلات التي تقابلهم .

جدول رقم 33 الاقدمية وعلاقتها بحصول المرؤوسين على الترقية

المجموع		30 - 21		20 - 11		10 - 01		الاقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
41.52	49	91.31	21	56.25	18	15.85	10	الحصول على الترقية الحصول عليها
58.48	69	08.69	02	43.75	14	84.15	53	عدم الحصول عليها
100	118	100	23	100	32	100	63	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن اتجاهه العام يمثل نسبة 58.48 % من المبحوثين يؤكدون عدم حصولهم على ترقية في منصب أو رتبة جديدة خلال مساره المهني ،تدعمه نسبة 84.15 % أقدميتها محصورة بين 30 - 21 سنة ، ونسبة 43.75 % اقدميتها محصورة بين 20 - 11 سنة ، ونسبة 08.69 % أقدميتها محصورة بين 30 - 21 سنة ، و في المقابل تصرح نسبة 41.52 % أنها تحصلت على الترقية .

نشير إلى أننا لا نقصد الترقية في الدرجة بل الترقية في منصب أو رتبة جديدة و التي تتبعها إسناد المهام و المسؤوليات ، و بالنظر إلى أقدمية العمال في المؤسسة فان نسبة معتبرة لم تستفيد من الترقية لأنه ليس لديها أقدمية طويلة في العمل " أقل من 10 سنوات " ، و بما أن العملية ترجع إلى قوانين ولوائح المؤسسة التي تحكم عملية الترقية ، إضافة إلى قلة المناصب النوعية في المستويات الإدارية العليا لصغر حجم المؤسسة ، ومرد ذلك أن الجهاز الإداري للمؤسسة يتيح فرصاً أقل من حيث عدد المناصب العليا كلما ارتقينا درجات السلم الهرمي ، مما يجعل الترقية أكثر حاجة إلى معيار يتم على أساسه توزيع المناصب على الأعداد الكبيرة من العمال الذين يتطلعون إليها . وتعتمد إدارة المؤسسة بإتباع أسلوب مزيج في ترقية عمالها ، ففي الوظائف الإدارية العليا تتم الترقية على أساس الكفاءة ، باعتبار أن الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية ، أما المستويات الإدارية الأدنى تفضل الجمع بين عاملي الأقدمية و الكفاءة . فالترقية محكومة بالكفاءة ، لأن أغلب عمال المؤسسة من فئة التأطير حاملي شهادات عليا ، وهم راضون بهذا الأسلوب لقناعتهم بعدالة الترقية وأن لا وصول إلى مراتب أعلى إلا بالعمل الجاد المخلص ، لأن العامل النشيط و الذي يتميز بالمبادرة و القيام بالعمل على أفضل وجه و الملتزم بالتعليمات و المنضبط في سلوكه يكون هو الأجدر بالترقية . وفي المقابل من يرى أن الترقية التي تتم في المدة المحددة لها(الأقدمية) تؤثر على العمال بالإيجاب ، فطول الخدمة قرينة على خبرة العامل وبما أنه يعرف أن ترقيته حتمية بمرور المدة المعينة فلا يخشى من إبداء أرائه واقتراحاته في العمل . و تترتب آثار سلبية على تأخير ترقيتهم و تنعكس على أدائهم و قدراتهم الإبداعية .

ومن العمال من ينتظر بعد الدورة التكوينية التي استفاد منها بترقية في منصب جديد ويعتبرونها كحق يجب على الإدارة أن تستجيب له ، و يعطون الأولوية للترقية أكثر مما استفادوا به من تكوينهم من المعارف الجديدة التي تفيدهم في تطوير قدراتهم المهنية في المستقبل و هذا طمعا في زيادة الأجر . كما نشير قد تعتمد الترقية على معيار العلاقات الشخصية مع المسؤولين والولاء لهم وهي حالات شاذة و قليلة جدا، وهذا ما يشير إلى أن ثقافة المؤسسة فيها نوع من التغيير فيما يخص مؤشر الترقية الذي لا يعتمد على الثقافة التقليدية المبنية على المصالح الذاتية و الشخصية و بناء العلاقات إلى ثقافة تعتمد على معيار الكفاءة و الأقدمية .

جدول رقم 34 الأسس التي يعتمد عليها المرؤوس في اختيار جماعة العمل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة جماعة العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
17.79	21	40	04	08.33	03	19.44	14	فريق يساعده في حالة وقوعه في مشكلة
11.86	14	10	01	08.33	03	13.88	10	يكون من نفس المنطقة الجغرافية
19.49	23	10	01	25	09	18.05	13	الانتماء لنفس المصالح أو المستوى الهرمي
28.83	34	30	03	41.66	15	22.22	16	فريق يعمل بجدية وإخلاص
19.49	23	10	01	13.88	05	23.64	17	يوفر جو ملائم من التعاون و التفاهم
02.54	03	-	-	02.80	01	2.77	02	لا يههم الفريق يفضل تأدية العمل منفردا
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهه العام يمثل نسبة 28.83 % من المبحوثين يفضلون الانتماء إلى جماعة أو فريق عمل يعمل بجدية و إخلاص ، تدعمها نسبة 41.66 % فئة أعوان التحكم ، ونسبة 30 % فئة أعوان التنفيذ ، ونسبة 22.22 % فئة الإطارات ، تليها نفس النسبة 19.49% تفضل العمل مع جماعة تنتمي لنفس المصالح أو لنفس المستوى الهرمي لهم ، و الذي يوفر لهم جو ملائم من التعاون و التفاهم ، و تسجل نسبة 17.79% تختار فريق العمل الذي يساعدها في حالة وقوعها في مشاكل تنظيمية ، وعينة أخرى تفضل ان تكون جماعة العمل تنتمي لنفس المنطقة الجغرافية التي ينتسب لها بنسبة 11.86% ، وأخيرا أضعف نسبة مثلثها 02.54 % لا يههما جماعة العمل تفضل العمل الانفرادي لتأدية عملها .

إن العامل الجديد عندما يلتحق بالمؤسسة يبدأ أولا بتشكيل علاقاته وهذا لتعزيز مكانته و فرض نفوذه وهذه العلاقات إنما تعبر عن الحاجة الاجتماعية وهذا ما ذكره ماسلو في هرم الحاجات لديه ، وهذه العلاقات تسمح له بفهم ثقافة المؤسسة ، كما أن المصالح الوظيفية أخذت نصيبها في إجابات المبحوثين وهذا ما ذهب إليه ميشال كروزيه في نظرية التحليل الاستراتيجي حيث يسعى الأفراد إلى معرفة مناطق الشك و البحث عن المكتسبات ، أما العلاقات الشخصية و الجهوية و الانتماء الجغرافي يلعب دورا في بناء جماعات المصلحة التي تدافع عن مكانتها على حساب الولاء للمؤسسة ، بينما العامل الانطوائي الذي يفضل تأدية العمل انفراديا فنسبة قليلة جدا ممن أقرروا بذلك ، وهذا راجع لأن

العامل قد ينبذه العمال الآخرين ويتحاشون صحبته . ويمكننا أن نضيف إلى ما سبق أن أثر جماعة العمل على العامل يتوقف على مصدر المنفعة التي يجنيها أو التوتر الذي تمثل الجماعة له ، فإذا كان تفاعله معها يحقق تبادل المنافع زاد رضاه عن عمله ، و العكس في حالة تفاعله مع عمال آخرين و عدم إشباع لحاجاته كان سبب الاستياء .

إلا أن اختيار العامل لجماعة العمل التي تعمل بجدية و إخلاص ، إضافة إلى توفير جو ملائم من التعاون و التفاهم ينشط إمكانياته و قدراته الإبداعية على العكس من اختيار الجماعة التي تكثر من الانتقادات غير البناءة و لا تتسامح مع الأخطاء و لا تشجع الحوار و النقاش وتتبادل الأفكار مما تعطل إمكانياته و قدراته . وأحيانا لا يجد العامل إلا زملاءه في العمل ليحصل على المعلومات و لمساعدته في تحسين نوعية عمله و الترويج على نفسه عندما يشعر بالقلق و الملل ، فالجماعة المتماسكة تزيد العامل الأمن و الانتماء و من ثم يزداد نشاطه ودرجة اهتمامه بالعمل الذي يؤديه متى وجد نفسه مع جماعة ترغب في صحبته و تعامله بالتقدير و الاحترام مما تساعده في البقاء والاستمرار في وظيفته .

جدول رقم 35 أراء المرؤوسين لنوع التغيير المناسب لتوفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للإبداع الإداري

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
التغيير الهيكلي التنظيمي	11	15.27	03	08.33	03	30	17	14.40
الذهنيات و السلوك	25	48.63	12	33.36	04	40	51	43.25
بعض المسؤولين	12	16.66	14	38.88	02	20	28	23.72
أسلوب العمل	08	11.11	05	13.88	01	10	14	11.86
لا شيء	06	08.33	02	05.55	-	-	08	06.77
المجموع	72	100	36	100	10	100	118	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن اتجاهه العام يمثل نسبة 43.25 % تؤكد أن نوع التغيير الذي تراه مناسباً لتوفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للإبداع هو تغيير الذهنيات و السلوك ، تدعمه نسبة 48.63 % فئة الإطارات ، ونسبة 40 % فئة أعوان التنفيذ ، ونسبة 33.36 % فئة أعوان التحكم ، تليها نسبة 23.72 % أن التغيير يشمل بعض المسؤولين أو المسيرين ورؤساء المصالح ، تدعمها نسبة 38.88 % من فئة أعوان التحكم ، ويقابلها نسبة 14.40 % أن التغيير المناسب يكمن في الهياكل التنظيمية ، وتسجل نسبة 11.86 % على تغيير أساليب أو طرق العمل المعتمدة في

المؤسسة ، وأضعف نسبة تقدر 6.77 % تصرح لا شيء أي أن ثقافة المؤسسة الحالية مناسبة لتوفير وتدعيم الإبداع و لا داعي لتغييرها .

وعليه نوضح من هذا الجدول أن التغيير ليس معناه أنه مناقضا للاستقرار وإنما هو ضرورة للتكيف مع المستجدات و التغييرات ، ونتيجة لما شرحناه في الجداول السابقة للخصائص الثقافية للمناخ التنظيمي توصلنا إلى تفشي بعض المظاهر السلبية على ثقافة المؤسسة و التي تعيق العملية الإبداعية لذا لابد من تغييرها لترسيخ ثقافة الإبداع ، و تركز عينة المبحوثين على تغيير الذهنيات و السلوكيات و هو أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأنه يرتبط بالأفكار و الاتجاهات وهو أمر صعب تغييره و يحتاج لوقت ، و لا يمكن إحداثه إلا بتمهيد أذهان العمال وتهيئتهم نفسيا قصد إقناعهم ، و الحقيقة التي لابد أن ندركها ليس هناك إنسان كامل ففيه نواحي الضعف و القصور لذا تركز هذه العينة على تغييرها و إزالتها ، وما نلاحظه أن أولى عمليات التغيير أن نبدأ بتغيير الفرد من الداخل مصداقا لقوله تعالى "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " وتحت الآية على الاستفادة ما لديه من مواهب جديدة وتنمية الضعيفة وتعديل سلوكه وتطبيعها على العقلية الإبداعية .

ويعتبر تغيير بعض المسؤولين ورؤساء المصالح نتيجة اهتمامهم بمصالحهم الخاصة لاستخدام بعضهم أساليب و أنماط استبدادية .

بينما إحداث التغيير على الهيكل التنظيمي من خلال إعادة توزيع الصلاحيات و المسؤولية ، ونظم وإجراءات العمل ، و الابتعاد عن الرسمية و توسيع اللامركزية وتركز على الجوانب التكنولوجية بما فيها معدات وتجهيزات لتحسين طرق العمل .

أما تغيير و تطوير الأساليب المستخدمة في العمل ، فإنها توفر فرص لتحسين أداء العمل خاصة إذا كان محتوى العمل ممل أو تفوق مهارات العامل أو تحتوي على مهام غير مناسبة ، فتعمل إدارة المؤسسة على زيادة دافعية العامل من خلال التدريب و دوران العمل لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل و الروتين من نفس المهام ، وإتاحة الفرصة للعمال من الانضمام إلى اللجان و تعميم الانترنت و الإعلام الآلي . كل هذه العوامل هي فرصة للشريحة الشبابية لإظهار كفاءتهم و قدراتهم ، لأنهم يعيشون في حالة ستاتيكية و يأملون التغيير بإتباع أساليب تسييرية عصرية تتفق و ثقافتهم و معارفهم النظرية التي حصلوا عليها .

الاستنتاج الجزئي

* وفيما يخص نمط التسيير للقيادة الإدارية ، فإنها تعتمد على أسلوب التسيير الديمقراطي يتصف بالمشاركة و الاستشارة ، وبتاحة الفرص لإبداء الآراء و تقبل الانتقادات الخاصة بالعمل ، و الاهتمام بأفكارهم و اقتراحاتهم و أخذها بعين الاعتبار و يشجعهم على روح المنافسة الشريفة ، و يقابله العاملون بالتعاون أكثر مع الإدارة، فالمؤسسة تعتمد على أسلوب التأثير بدلا من أسلوب التسيير الأوتوقراطي التسلطي .

* يعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة على الإبداع و الأداء الوظيفي بالمؤسسة من خلال قدرته على تبسيط إجراءات العمل ، و مدى تركيز السلطة و درجة الحرية التي يشعر بها العامل عند اتخاذ القرارات ، ولقد أسهم المناخ التنظيمي ايجابيا في توفير تلك الخصائص للهيكل التنظيمي ما أدى إلى التأثير الايجابي في أداء العمال و بالتالي ملائمة للإبداع و الابتكار .

* إن البيئة التنظيمية للمؤسسة ، يسودها مناخ تنظيمي يتسم بمرونة و بساطة نظم وإجراءات عملها ، و المتمثلة في القرارات و الأوامر و التعليمات التي تنظم كيفية سير العمل و تنظيم المهام ، مما يخلق مناخ الثقة بين العمال والإدارة تشجعهم على التجديد في طرق أداء أعمالهم وتقديم أفضل ما لديهم من قدرات و مهارات .إلا أن تشخيص المناخ التنظيمي بالسلب من قبل شريحة أخرى من العاملين ، يعكس روتينية الإجراءات و طولها و جمودها للسيطرة على سلوك العاملين بواسطة نظام الرقابة اللصيقة ، و إجراءات جزائية صارمة ، مما يكبح حرية التصرف و يحد من قدراتهم على التفكير الإبداعي .

* وبما أن العمل في المؤسسة متنوعا و متجددا و مثيرا لروح التحدي لدى العامل ، نظرا لما وفرته الإدارة من تهيئة الظروف الملائمة للعمل ، مما دفع بهذا الأخير إلى بذل مزيد من الجهود وإتاحة الفرصة له باستخدام قدراته العقلية و طاقاته الإبداعية ، وذلك عكس الأعمال الروتينية التي اشتكى منها بعض العمال ، أو طريقة القيام بالعمل التي تقيدهم ، وغموض الدور الذي يقومون به ، إضافة

إلى أن المهام التي لا تتناسب مع قدراتهم و تخصصاتهم، مما أشعرتهم بعدم الارتياح و انخفاض أدائهم وعدم اعتمادهم على أسلوب التطوير و التحسين .

*وتعتمد المؤسسة على إجراءات وتدابير هامة تتعلق بتحسين ظروف ومناخ العمل تتمثل في توفير بيئة عمل مناسبة بمكاتبها من ناحية الإضاءة و الهدوء و التدفئة و التهوية و النظافة ، إضافة إلى توفير الخدمات الاجتماعية إلا أنها لا تلبي حاجيات العمال مما أدى إلى الرضا عن بعضها وعدم الرضا عن البعض الآخر ، كالخدمات الصحية و الاجتماعية وخدمات النقل ، والخدمات التثقيفية و الرياضية ، إن هذه الخدمات لها تأثير كبير على نفسية العمال وأدائهم من خلال ردود أفعالهم و اتجاهاتهم،إن توفرها يقلل من مظاهر الاستياء .

* وتعتمد المؤسسة في سياسات التوظيف على اختيار العمال عن طريق المسابقات للذين يتمتعون بقدرات وكفاءات مناسبة للأداء لوضعهم في العمل المناسب ، وجذب أفراد جدد يحملون أفكارا حديثة يثري المؤسسة بأساليب وطرق عمل جديدة قد لا تكون متبعة فيها من قبل ، فسياسة التوظيف للكفاءات تعتبر عاملا مشجعا على ممارسة السلوك الإبداعي في المؤسسة .

* إن إدارة الموارد البشرية تعطي اهتماما لثقافة التكوين و إثراء المعارف الشخصية و المهنية وتعتبره العنصر الأساسي لترقية العمال و يعمل على كسبهم المهارات والمعارف الجديدة ، وتكوين ثقافة عمالية ايجابية تحفز على العمل الجدي و الإبداعي .

*وتعتبر عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية ، ويسهم مؤشر المشاركة في تحسين المناخ التنظيمي حيث يؤدي إلى شعور العامل بأهميته ومكانته وتطوير دافعيته لممارسة سلوكيات إبداعية ، وتتيح له معرفة مشاكل المؤسسة وتسمح له بالتعبير عن آرائه و أفكاره ، ويخلق في نفسه روح المبادرة وشعوره بالمسؤولية اتجاه القرارات التي شاركوا في صنعها وعدم معارضتهم لها بعد صدورها .

*إن نظام الاتصالات المطبق بالمؤسسة له دور مهم في تكوين المناخ التنظيمي الايجابي ، لأن المؤسسة تطبق كل أنواع الاتصالات النازلة والصاعدة والأفقية ودرجات متفاوتة ، ونتيجة لعدم انتشار الاتصالات النازلة فقط التي تصدر على شكل أوامر و توجيهات مما يتيح الفرصة لخلق مناخ تنظيمي ايجابي يؤدي لتوليد الأفكار الإبداعية و تنمية قدرات العاملين .

*إن توفير الترقية تعد فرصة مناسبة لتنمية قدرات العامل و استغلال مهاراته وتشكل حافزا و دافعا له على بذل المزيد من الجهد باعتبار أنها اعتراف إداري للجهد المبذول و التفاني و الالتزام ، و تترتب آثار سلبية على تأخير ترفيتهم و تنعكس على أدائهم و قدراتهم الإبداعية .

*إن العلاقة بين الزملاء لها نمط اتصالي داخل المؤسسة من خلال الاتصال الأفقي بين العمال ، وهذا يوجد جوا تعاونيا في العمل يسهم في حسن سير المهام من خلال تقاسم الأعمال ، ويدفعهم للعمل بإتقان وجدية ، وفي نسق تعاوني كأفراد الأسرة الواحدة يتقاسمون الظروف الموجودة في المؤسسة المساعدة و المعرقة على العمل ، ويدفعهم إلى التماسك و التوافق ، حيث يجدون أنفسهم منمهمكين في استغلال أوقاتهم وأفكارهم في الإبداع و الأداء المفيد ، مما يجبرهم على المحافظة على هذه العلاقات الطيبة لأن افتقادها يسود الصراع و الخلاف و التنافر وسيؤدي إلى الإضرار على طموحاتهم .

* وتركز عينة من المبحوثين على التغيير النوعي للأفراد وذلك بالتركيز على رفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم و تعديل أنماط سلوكهم و اتجاهاتهم ، فالتغيير و الإصلاح الذي تنشده هذه الشريحة في تغيير الجانب الإنساني و السلوكي و الثقافي ، تغيير الفرد في حد ذاته من الداخل ، تغيير الذهنيات و السلوكيات ، الأفكار و الاتجاهات ، القيم و العادات ، ثم تغيير الهياكل و الأنظمة و أساليب العمل ، وتغيير بعض المسيرين ورؤساء المصالح .

8.7 تحليل جداول الفرضية الثالثة : بناء وتدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين يسهم في تطوير الإبداع الإداري

جدول رقم 36 العوامل التي تجذب المرؤوسين للارتباط بالمؤسسة

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الإجابة								
الثقة في الإدارة	13	18.05	04	11.11	04	40	21	17.79
المنصب	18	25	05	13.88	01	10	24	20.33
المشاركة في التنظيم	14	19.45	16	44.46	03	30	33	27.99
الأجرة	27	37.50	11	30.55	02	20	40	33.89
المجموع	72	100	36	100	10	100	118	100

يلاحظ من خلال المعطيات المشار إليها في هذا الجدول أن اتجاهه العام تمثله نسبة 33.89 % من المبحوثين تصرح أن عامل الأجر هو الذي يدفعها إلى الارتباط و الولاء للمؤسسة ، تدعمه نسبة 37.50 % فئة الإطارات ، و نسبة 30.55 % فئة أعوان التحكم ، و نسبة 20 % فئة اعو التنفيذ ، تليها نسبة 27.99 % أن الشعور بالارتباط القوي بالمؤسسة راجع للمشاركة في التنظيم ، وسجلت نسبة 20.33 % تشعر بالانتماء و الولاء للمؤسسة نتيجة حصول العامل على المنصب و المرتبة الاجتماعية وأخيرا تسجل نسبة 17.79 % الثقة في الإدارة تدفعها للارتباط بالمؤسسة .

كما نسجل أن فئة الإطارات يربطها بالمؤسسة عنصر الأجر الجيد ثم المنصب و المكانة الاجتماعية التي يتحلى بها بين زملاءه ، بينما تسجل فئة أعوان التحكم بارتباطها بالمؤسسة مرده إلى المشاركة في التنظيم ثم الأجر .

وبما أن أعلى نسبة صرحت أن الأجر هو العامل الذي يربطها بالمؤسسة ، فيرجع لعقلية العامل الجزائري ، منذ تطبيق نظام اقتصاد السوق ، وضعف القدرة الشرائية ، و الزيادة الملتهبة للأسعار، وغلاء المعيشة ، أثقلت كاهله و غيرت مبادئه وتفكيره وحولته إلى الاهتمام والتركيز على الأجر بدلا من التفكير في الإتقان و التجديد و الإبداع و التطوير في أداء الأعمال ، مع العلم أن أجرة عمال سونغاز مرتفعة مقارنة بالمؤسسات العمومية الأخرى .

وما نلاحظه أن العامل يكن لمؤسسته بقبوله لأهدافها وقيمها و الرغبة في البقاء وعدم مغادرتها و السعي لتطوير أساليب العمل ، وتقديم الأداء الجيد و الاقتراحات الهادفة لغاية المكاسب و المنافع التي يحققها و إشباع حاجاته المختلفة سواء في زيادة الأجر أو الحصول على المنصب أو المشاركة في التنظيم ، لأن العامل يتوقع دائما في مؤسسته أن توفر له البيئة المناسبة وتمكنه من استخدام قدراته و

مهاراته ، وإشباع حاجاته ، فان فشلت وقلت مكاسبه وعدم إعطائه المهام والمنصب الذي يناسبه وتنعدم الثقة بينه و بين الإدارة وعدم المشاركة في صنع القرارات ، فان مستوى الأداء ينخفض وينخفض معه الولاء و التجديد و التطوير لأساليب العمل .

جدول رقم 37 إدراك المرؤوسين للعناية والاهتمام و الدعم التنظيمي الذي تقدمه الإدارة من خلال معاملاتها

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة / الإجابة		
	%	ك	%	ك	%	ك			
24.57	29	30	03	22.22	08	25	18	زيادة درجة الالتزام و الثقة في الإدارة	نعم
37.31	44	30	03	55.58	20	29.18	21	زيادة الدافعية للعمل	
11.86	14	10	01	13.88	05	11.11	08	تأكيد ذاتي و هويتي	
08.47	10	20	02	-	-	11.11	08	ضعف الانتماء الوظيفي	لا
12.71	15	-	-	05.55	02	18.05	13	انخفاض الدافعية نحو العمل	
05.08	06	10	01	02.77	01	05.55	04	انخفاض مستوى الشعور باحترام الذات	
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع	

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن الأغلبية من المبحوثين تجيب أنها تدرك وتشعر بمدى المساندة و الدعم الذي توليه الإدارة لأعضائها ، يمثلها الاتجاه العام بنسبة 37.31 % مما يدفعها إلى العمل الإبداعي وزيادة دافعية العمل ، تدعمه نسبة 55.58 % فئة أعوان التحكم ، ونسبة 30 % فئة أعوان التنفيذ ، و نسبة 29.18 % ، تليها نسبة 24.57 % تؤكد زيادة درجة التزاماتها و الثقة في إدارتها نتيجة مساندة الإدارة لعمالها وتسجل نسبة 11.86 % أن اهتمام الإدارة بأفرادها يسهم في تحقيق التنمية الذاتية لهم وتأكيد هويتهم ، وفي المقابل تصرح نسبة معتبرة من المبحوثين على عدم اهتمام الإدارة بعمالها مما يؤدي إلى انخفاض الدافعية نحو العمل تمثلها نسبة 12.71 % والى ضعف الانتماء الوظيفي لدى البعض بنسبة 08.47 % و بنسبة 05.08 % انخفاض مستوى الشعور باحترام الذات .

من خلال الجدول يتبين أن المؤسسة تظهر عن طريق عدالتها في أسلوب تعاملها مع العاملين سواء بتحسين ظروف عملهم وتأييد تصرفاتهم ، وتأكيداتها على مكافأاتهم وتقديرها ماديا ومعنويا لكل عمل مبدع و انجاز أحسن للأداء ، ودعم الرئيس لمرؤوسيه بالإرشاد و التوجيه ومعاملتهم بعدالة ودون

تحيز و تقدير مساهماتهم و أفكارهم و اشتراكهم في صنع القرارات ، مما ينعكس في صورة التزام العامل فيبادلها بإفناق وقته وتكريس جهده وفكره لانجاز تعليماتها ويعتبر كرد للجميل للإدارة و للرئيس .

وعليه يمكننا القول أن إدراك وشعور الدعم و المساندة لدى العاملين الذي توليه المؤسسة لهم يحقق الالتزام والولاء والانتماء، فيترتب عليه ، تنمية الدافع نحو العمل وتدعيم اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل الإبداعي ،وتزداد درجة الالتزام و الثقة في الإدارة بادرار ذلك الدعم مما يبني العامل صورة ذهنية طيبة عن مؤسسته و الدفاع عنها أمام الآخرين ، ويقلل من الآثار السلبية لبعض السلوكيات و التصرفات كاللامبالاة و الكسل وتضييع الوقت ،أما تحقيق التنمية الذاتية للعاملين يأتي نتيجة شعورهم و إدراكهم بان المؤسسة تساندهم فيعملون على زيادة اهتمامهم بتنمية قدراتهم وخبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي داخل المؤسسة أو التعليم الذاتي.

بينما تؤكد نسبة معتبرة من المبحوثين عدم تلقيها الدعم و المساندة الكافية سواء من الإدارة أو بعض المسيرين نتيجة التعسف في استعمال سلطتها أو تطبيقها لأسلوب النمط الأوتوقراطي و سوء المعاملة والتحيز وعدم ترقيتها أو عدم تلقيها تكويننا وعدم رضاها عن تقييم أدائها مما يشعرهم بالظلم و حرمانهم من حقوقهم وعدم احترام ذاتهم ، كل ذلك يؤدي إلى ضعف ولائهم و انتمائهم ويخفض معدل انجازهم ودافعيتهم نحو العمل الإبداعي .

جدول رقم 38 دوافع انضباط المرؤوسين في العمل

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الإخلاص في العمل	15	20.84	08	22.22	01	10	24	20.33
الرقابة و الخوف من العقاب	08	11.11	04	11.11	03	30	15	12.71
الالتزام بالتعليمات الإدارية	18	25	10	27.77	02	20	30	25.42
الضمير المهني	31	43.05	14	38.90	04	40	49	41.54
المجموع	72	100	36	100	10	100	118	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن اتجاهه العام تمثله نسبة 41.54 % من المبحوثين يؤكدون أن الدافع لانضباطهم في العمل ضميرهم المهني ، تدعمه نسبة 43.05 % فئة الإطارات ، ونسبة 40 % فئة أعوان التنفيذ ، ونسبة 38.90 % فئة أعوان التحكم ، تليها نسبة 25.42 % الالتزام بالتعليمات الإدارية ، ونسبة 20.33 % يرجع انضباطها إلى إخلاصها في العمل ، وأخيرا نسبة 12.71 % أن الدافع للانضباط الرقابة و الخوف من العقاب .

تقودنا هذه المعطيات الإحصائية إلى القول أن النسبة العالية من المبحوثين دافعهم إلى الانضباط يرجع لضميرهم المهني الذي يعمل على تأنيب أنفسهم ومراقبة ذاتهم، ومن خلال زيارتنا للمؤسسة و حوارنا مع بعض العمال في الإدارة لمسنا تحليلهم بترديدهم لعبارة " نحلل شهريتي " أي يعمل بدافع ضميره ورقابة الله ، فدافعهم إلى ذلك ديني مبني على التنشئة الاجتماعية ، لأن ديننا الحنيف و السيرة النبوية أعطوا كل ما جاءت به الإدارة الحديثة من مبادئ و لا سيما في قيم و سلوك الانضباط في ميدان العمل بحماية أملاك المؤسسة ، والحفاظ على الأجهزة وأساليب العمل ، ومحاربة التبذير و النظافة والأمانة و الإتقان ، فالضمير المهني دليل على أن عمال المؤسسة سيقومون بتأدية عملهم بكل أمانة و لا يحتاجون لمن يراقبهم كي يقوموا بما وكل إليهم من أعمال .

كما تشير انضباط العمال راجع إلى القيم و الأخلاق المهنية عن طريق الالتزام لإجراءات وقواعد العمل و التعليمات الإدارية كاحترام القانون الداخلي للمؤسسة ، واحترام وقت الدوام حضورا أو انصرافا و العمل بروح الفريق ، وهذا ما يفسر إقدام بعض العاملين على الإخلال بالنظام و مخالفة القوانين و التعليمات عندما يجدون بعض المسؤولين لا يبدون أي اهتمام بتطبيقها .

وحسب وجهة نظر عينة من المبحوثين يعود دافع انضباطهم بالمؤسسة إلى إخلاصهم في العمل بمعنى التفاني في الأعمال و إتقانها على أحسن وجه ويتخذ مظاهر سلوكية من الإتقان و الأمانة و الصدق ، و المعلوم أن قيام العامل بأداء مهامه بإخلاص يعتبر امرا واجبا عليه وخدمة لمؤسسته إضافة إلى استفادته من الأجر والمزايا ، ولكن مما يؤسف له يوجد بعض العمال ممن ينظر إلى العمل الذي يشغله بمنظاره الخاص دون إخلاص اتجاه مهامه ، وعدم توافر الشعور بالمسؤولية فهو لا يفكر إلا في مصلحته الشخصية ولا يعتني بعمله وقد يوخره دون سبب سوى الإهمال واللامبالاة .

جدول رقم 39 آراء المرؤوسين لمعنى إتقان العمل في المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
28.81	34	30	30	11.11	04	37.50	27	الإخلاص و الولاء
26.27	31	20	02	33.33	12	23.61	17	قيمة ثقافية واجتماعية
09.32	11	20	02	08.33	03	08.33	06	وجود رقابة
35.59	42	30	03	47.22	17	30.56	22	واجب ديني و أخلاقي
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن اتجاهه العام تمثله نسبة 35.59 % يؤكدون على أن إتقان العمل في المؤسسة هو واجب ديني حثنا عليه ديننا الإسلامي و السيرة النبوية ، تدعمها نسبة 47.22 % من فئة أعوان التحكم ، ونسبة 30.56 % من فئة الإطارات ، ونسبة 30 % من فئة أعوان التنفيذ ، تليها نسبة 28.81 % من المبحوثين يصرحون أن إتقان العمل في المؤسسة يعني العمل بإخلاص لأنه عنصر أساسي في أخلاقيات المهنة ، وتسجل نسبة 26.27 % أنه قيمة ثقافية و اجتماعية أكتسب من خلال التربية الأسرية و المدرسية ، وتسجل نسبة 09.32 % بأنهم يتقنون عملهم اذا كانوا مراقبين من طرف إدارتهم أو رئيسهم .

رصدنا من خلال الجدول أن عينة من المبحوثين يؤكدون على أن إتقان العمل في المؤسسة هو واجب ديني حثنا عليه ديننا الإسلامي و السيرة النبوية ، ويندرج على رأس أخلاقيات العمل بمعنى أن يتقانى العامل في تطبيق معارفه ومهاراته ويحرص على خلو عمله من النقص و الخلل قدر الإمكان . وتصرح عينة أخرى أن إتقان العمل في المؤسسة يرتبط بالإخلاص و المراقبة الذاتية وحرصه على نيل مرضاة الله وراء عمله ، إلا أن كثير من العمال من يتقنون أعمالهم لأسباب متعددة ، فمنهم من يتقن عمله إن كان مراقبا من طرف رئيسه و منهم من يقصد من عمله تحقيق حاجة في نفسه ابتغاها ومنهم من يريد تحقيق الشهرة و السمعة مما تجعله يتقن عمله .

ومن الملاحظ أن أغلب أعمالنا لا تراعي جانب الإتقان في العمل لذلك يحثنا الرسول صلى الله عليه وسلم بقوله "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " لأن العمل عبادة ، وعليه فان من أسرار التحلي بإتقان العمل في المؤسسة التعود عليه منذ الصغر و غرسه في نفوس الأبناء ليشبوا وجوارحهم لا تحسن إلا العمل المتقن ، لهذا تعتبره شريحة أخرى من العمال أنه قيمة ثقافية و اجتماعية لأنه يكتسب من خلال التربية الأسرية و المدرسية.

ولكن مما يؤسف له أن العامل الجزائري يفتقد لسمة الإتقان كظاهرة سلوكية وخاصة في مؤسساتنا العمومية فكثيرا ما يعملون العمل و لا يتقنونه ، وهنا يظهر التناقض بين الخطاب "الإجابة عن سؤال الاستمارة " و الممارسة أو السلوك الفعلي .

جدول رقم 40 تصرفات المرؤوسين عندما تطلب منهم إدارة المؤسسة خدمة خارج أوقات العمل الرسمية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
30.50	36	50	05	16.66	06	34.74	25	أرفض
22.03	26	30	03	13.88	05	25	18	أحضر خوفا من رئيسي (العقوبة)
31.37	37	10	01	47.22	17	26.38	19	أحضر حبا وولاء للمؤسسة
16.10	19	10	01	22.22	08	13.88	10	أحضر بغرض الحصول على ساعات عمل إضافية
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن اتجاهه العام يمثل نسبة 31.37 % من المبحوثين الذين يقبلون العمل خارج أوقات العمل الرسمية اذا طلبت منهم إدارة المؤسسة ذلك ، وتدعمها نسبة 47.22 % من فئة أعوان التحكم ، ونسبة 26.38 % من الإطارات ، ونسبة 10 % من أعوان التنفيذ ، تليها نسبة 30.50 % ترفض العمل بعد انتهاء وقت الدوام ، وتسجل نسبة 22.03 % من أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم يقبلون هذا الطلب خوفا من رؤسائهم السلميين أو من الإدارة و بالضبط الخوف من العقوبة ، وسجلت أقل نسبة 16.10 % الذين لا يمانعون من العمل خارج الأوقات الرسمية لغرض الحصول على ساعات عمل إضافية .

ولو طرحنا من يحضر للعمل التطوعي من المجموع الكلي للمبحوثين لتحصلنا على النسبة الغالبة لقبولها العمل خارج أوقات العمل الرسمية لكن غرضهم يختلف، فمنهم من يحضر بدافع الخوف من الإدارة أو رئيسهم المباشر أو لغرض الحصول على ساعات إضافية أو لحبهم وولاءهم للمؤسسة .

لقد صيغة هذه العبارات بغرض الوقوف على العمل التطوعي أو ما يعرف بمصطلح المواطنة التنظيمية التي يعايشها العامل في المؤسسة و التي تشبه سلوك المواطن في مجتمعه ، وما يقدمه المواطن الصالح ببعض الأعمال الخيرية بهدف تحقيق الصالح العام .

ونستنتج من خلال هذه الإجابات أن قبول هؤلاء المبحوثين لطلب إدارة المؤسسة يعود إلى الخوف من الإدارة أو الرؤساء على معاقبتهم مما يصبح عملا إجباريا و ليس تطوعيا أو ما نسميه بالتطوع الإجباري ، كما يعود بدافع الحصول على ساعات عمل إضافية أو يحضرون حبا وولاء لمؤسستهم ، مما يشير إلى أن هناك نوعا من الولاء الذي يبديه العاملون لمؤسستهم مجانا .

أما الراضين للعمل التطوعي فهذا مرده ربما إلى التزاماتهم الشخصية و العائلية ، أو أن طبيعة العمل تجعلهم لا يفكرون في ساعات إضافية خصوصا إذا كان يتطلب مجهودا عقلي أو فكري وحتى جسدي ، أو لبعد المسافة بين مكان العمل و مقر سكنه ، وبالتالي لا نفسر رفض العمل التطوعي بغياب ولائه للمؤسسة . إلا أن رفض العمل التطوعي يترك انطبعا سيئا لدى الإدارة أو رؤساءه مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية في غير صالحه كسوء تقييمه ، وتحرمه من علاوات المر دودية و الترقية في الدرجة أو عدم الاستفادة من التكوين ، واحتكار و كتم المعلومات عنه ، بينما قيام العامل بالعمل التطوعي يترك انطبعا طيبا لدى الإدارة أو رؤساءه مما يؤدي إلى حصوله على المكافآت و الامتيازات .

أما بالنسبة لمن يربطها باحتسابها ساعات عمل إضافية ، فيمكن أن نعتبره التفسير المنطقي فلا يعقل أن يعمل الواحد منا عملا دون أن يتلقى أجرا عليه و من جهة أخرى حاجة الفرد إلى مدخول إضافي يدفعه إلى زيادة ساعات العمل لسد الحاجات اليومية المختلفة و المتنوعة .

أما قبوله العمل التطوعي دليل على حبه وولائه للمؤسسة، فان الولاء حالة غير ملموسة لأنه يقوم على مشاعر وأحاسيس داخلية ، يصعب تقييمه بطريقة موضوعية ، فالعمل التطوعي يخضع للإرادة الشخصية للأفراد ولا يمكن أن نجزم بأنه يعمل بإخلاص وولاء إن لم تكن وراءه مصالح ، لأن الولاء أو العمل التطوعي نتاج العملية التبادلية بين العامل و المؤسسة من حيث لديه حاجات مادية ومعنوية لا بد من إشباعها .

جدول رقم 41 رغبة المرؤوسين في تغيير منصب العمل في مؤسسة أخرى

الموقف	10 سنوات فأقل		من 11 إلى 20 سنة		21 سنة فأكثر		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
البقاء	40	63.50	25	78.13	19	82.60	84	71.19
المغادرة	23	36.50	07	21.87	04	17.39	34	28.81
المجموع	63	100	32	100	23	100	118	100

يتبين من خلال المعطيات المشار إليها أعلاه أن الاتجاه العام تمثله نسبة 71.19 % من عينة المبحوثين تحبب البقاء في المؤسسة وعدم تغيير منصب عملها إلى مؤسسة أخرى ، تدعمها نسبة 82.60 % أقدميته محصورة بين 21 – 30 سنة ، ونسبة 78.13 % أقدميته محصورة بين 11 – 20 سنة ، ونسبة 63.50 % أقدميته محصورة ما بين 01 – 10 سنوات ، وفي المقابل تؤكد نسبة 28.81 % ترغب في مغادرة المؤسسة في حالة حصولها على منصب عمل جديد وبمزاي

أفضل، تدعمها نسبة 36.50 % أقدميتهم محصورة ما بين 01 – 10 سنوات ، 21.87 % أقدميتهم محصورة ما بين 11 – 20 سنة ، ونسبة 17.39 % أقدميتهم محصورة ما بين 21 – 30 سنة .

تظهر النتائج أن متغير تفضيل العامل البقاء في سونلغاز قد حظي بأعلى نسبة و التي يمكن تفسيرها كميول ينجم عن شعور العامل بالفخر و الاعزاز لانتسابه إلى المؤسسة.

و نستنتج من هذه القراءة انه كلما قلة مدة الاقدمية زادت رغبة العمال في المغادرة وتغيير مناصب عملهم ، على عكس ذلك نجد أنه كلما ارتفعت مدة الاقدمية قلت رغبتهم في تغيير و مغادرة منصب عملهم، وكلما زادت الأعباء و المسؤولية العائلية للعامل كلما ازدادت انشغالاته الاجتماعية و العناية بالأطفال و التزامات الأسرة ، وعلى العكس يمكن للحالة العائلية للفرد العامل أن تكون محددا لقراره بالمغادرة نظرا للظروف الاقتصادية لأسرته التي دفعته للبحث عن منصب يحقق له الرضا من ناحية الأجر، كما يمكن تفسير هذه العلاقة بأن العمال المستجدين عندما لا يتكيفون مع ثقافة مؤسستهم و مناصب عملهم فان رغبتهم في مغادرة و تغيير المنصب تكون ملحة أكثر ، لأنهم لم يتعودوا على العادات و التقاليد السائدة في المؤسسة و لم يكونوا علاقات متينة مع رؤسائهم و زملائهم في العمل ، ومازال لم يتولد لديهم ولاء للمؤسسة ، في حين نجد من العمال من قضوا مدة طويلة يتكون لديهم نوع من الولاء فلا يرغبون في تغيير مناصب عملهم و يميلون إلى البقاء لأنهم ارتبطوا بزملائهم و تألفوا فيما بينهم وطبعوا على قيم المؤسسة و نتيجة تكيفهم مع مناصبهم و تعلقهم النفسي بها ، ويفسر عدم الرغبة أيضا في صعوبة وجود مناصب عمل شاغرة ، خاصة مع التغيرات التي تحدث في المحيط الاقتصادي و هذا خوفا من عدم وجود منصب آخر.

كما يعود عدم الرغبة في تغيير المؤسسة إلى مكانة مؤسسة سونلغاز إذ تعد من أقدم المؤسسات و ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد سونا طراك .

لهذا فان دوافع البقاء أو المغادرة تختلف من عامل لأخر، فهي دوافع ورغبات ذات طابع شخصي تتأثر بالمناخ التنظيمي للمؤسسة و بالظروف و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية .ويمكن رصد بعض العوامل التي دفعت العمال إلى تفضيل مغادرة المؤسسة ، البحث عن المسكن الوظيفي ، أو الأجر المرتفع ، وبسبب تأخر الترقية ، والتقييم غير العادل من طرف بعض الرؤساء ، سوء العلاقة مع الإدارة أو الزملاء ، المنصب لا يتناسب مع قدراتهم وتخصصاتهم ، البحث عن تجربة جديدة... الخ.

جدول رقم 42 تقييم المرؤوسين لطبيعة العلاقة مع زملائهم في العمل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة	الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
16.10	19	30	03	05.55	02	19.44	14	التفاهم و التعاون تقديم المساعدات المالية و المعنوية عند الحاجة	حسنة
22.03	26	20	02	19.44	07	23.61	17		
38.16	45	30	03	55.55	20	30.55	22		
07.62	09	-	-	08.33	03	08.33	06	غياب المساندة و التضامن و التعاون	سيئة
08.47	10	10	01	05.55	02	09.72	07	انعدام روح العمل الجماعي	
07.62	09	10	01	05.55	02	08.33	06	الأنانية و تغليب المصالح الشخصية	
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع	

يلاحظ من خلال المعطيات المشار إليها في الجدول أعلاه أن اتجاهه العام تمثله نسبة 38.16% تقيم علاقتها بزملائها في العمل بأنها علاقة حسنة تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار ، تدعمها نسبة 55.55 % من فئة التحكم ، ونسبة 30.55 % فئة الإطارات ، و 30 % من فئة التنفيذ، يليها نسبة 22.03 % أن علاقتها حسنة بالزملاء لدرجة تصل إلى تقديم المساعدات المعنوية و المالية عند الحاجة ، وتسجل نسبة 16.10 % تقيم علاقتها بالزملاء بالتفاهم و التعاون المتبادل ، و في المقابل تصرح عينة معتبرة من المبحوثين و بنسب متقاربة في تقييمها لعلاقتها بالزملاء أنها علاقة سيئة لانعدام روح العمل الجماعي بنسبة 08.47 % وغياب المساندة و التضامن و التعاون بنسبة 07.62 %، ونفس النسبة ظهور الأنانية وتغليب المصالح الشخصية .

نوضح من هذا الجدول أن حاجة العامل لزملائه في المؤسسة تكمن في الاعتماد المتبادل بينهم فهم يعتمدون على الحوار وتبادل الآراء والأفكار و يتشاركون في القيم و الاتجاهات و الأهداف ومشاكلهم متقاربة و أوضاعهم الاجتماعية و الاقتصادية متشابهة و بالتالي فان العامل يسعى إلى الالتحاق بجماعة من الأصدقاء و الزملاء تحقق له الارتياح النفسي و الانتماء الاجتماعي. وتتشكل العلاقات الاجتماعية نتيجة تلك الجماعات من الأصدقاء التي تشكلت من عوامل متعددة ، كالتقارب المكاني و الجاذبية بين الأصدقاء لتحقيق الدعم و المساندة و لتحقيق الذات و الحاجة أيضا إلى التنفيس عما يجري داخل العامل من مشاكل نفسية واجتماعية يعاني منها ، فيجد أشخاص في المؤسسة يصغون إليه ويحاولون مساعدته باعتبارهم يعرفون طبيعة عمله و المشاكل التي تواجهه. ومن هنا تظهر الحاجة إلى التعاون المتبادل في العمل و تبادل المساعدات المادية عند الحاجة ، و التعاطف و التساند

عند حدوث مشكلة ما لزميل لهم ويحاولون تقديم ما أمكنهم من مساعدات مادية ومعنوية ، ويكون العمال في هذه الحالة قد وصلوا إلى مرحلة العائلة الواحدة ضمن المؤسسة . وعليه نستنتج أنه إذا ساد في المؤسسة جو من العلاقات الجيدة بين الزملاء ، فان هذا ينعكس على سلوك العاملين وولائهم وتنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم.

جدول رقم 43 نظرة المرؤوسين للمؤسسة

الفئة		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
الإيجابية	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
مصدر رزق	33	45.83	16	44.44	07	70	56	47.45	
عدم الرضا و الانتساب لها	08	11.11	06	16.66	01	10	15	12.71	
عائلي الثانية	15	20.83	12	33.33	01	10	28	23.72	
الفخر و الاعتزاز	16	22.22	08	22.22	01	10	25	21.18	
المجموع	72	100	36	100	10	100	118	100	

من خلال قراءتنا لهذا الجدول المتعلق بنظرة أفراد العينة إلى المؤسسة ، نلاحظ أن اتجاهه العام تمثله نسبة 47.45 % من المبحوثين ينظرون إلى المؤسسة على أنها مصدر رزق لهم ووسيلة لتلبية الالتزامات الأسرية ، تدعمها نسبة 70 % من فئة أعوان التنفيذ ، ونسبة 45.83 % من الإطارات ، ونسبة 44.44 % من أعوان التحكم ، تليها نسبة 23.72 % الذين ينظرون للمؤسسة على أنها عائلتهم الثانية ، في حين نجد نسبة 21.18 % تمثل المؤسسة الفخر و الاعتزاز بالانتماء إليها ، وانخفضت النسبة إلى 12.71 % ينظرون إليها نظرة عدم الرضا والانتماء لها.

نلاحظ من الجدول أن إجابات المبحوثين متنوعة ، ولكن غالبيتها تصب في نفس الاتجاه و المتمثل في الشعور الايجابي اتجاه المؤسسة ، حيث أجاب الكثير منهم على أنها مصدر رزق ودخل شهري ووسيلة لتلبية الالتزامات الأسرية ، وهذا ما تعكسه الظروف الاقتصادية و الاجتماعية الحالية للمجتمع الجزائري أصبح منصب العمل نادرا و فرصة العمر و المستقبل يمكن العامل من استقراره الذاتي وتحقيق مكانته الاجتماعية من خلال ممارسته للعمل .

وعينة أخرى تنظر للمؤسسة على أنها عائلتها الثانية حيث يقضوا فيها ثلث وقتهم يوميا يتشاركون في القيم و العادات ومشاكلهم العامة متقاربة و أوضاعهم الاجتماعية و الاقتصادية متشابهة ، فيسعى إلى الالتحاق بأصدقاء في العمل للتنفيس عليه من مشاكله التي يعاني منها ويساعدون بعضهم البعض ويتبادلون المساعدات المالية عند الحاجة وزيارة بعضهم في حالة المرض أو المناسبات العائلية مما تشعرهم بأنهم في عائلتهم الثانية تتعاطف معهم وتساندهم .

وعينة أخرى تنظر للمؤسسة بنظرة فخر و اعتزاز لكونها مؤسسة إستراتيجية تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات للمجتمع بتوفير الطاقة الكهربائية و الغازية و تصديرها ، وتمثل مصدر دخل للاقتصاد الوطني ويمتد نشاطها على كامل تراب الوطن ، كل ذلك عزز من مكانتها .

وفي المقابل نلاحظ نقص نسبة الغير راضين عن المؤسسة ، ولعل الأسباب التي دفعتهم لهذا السلوك سبق الإشارة إليها في الجداول السابقة من خلال عدم رضاهم عن منصب العمل ، الترقية ، التكوين ، التقييم ، العلاقات السيئة مع الرؤساء ... الخ.

جدول رقم 44 العامل الضروري الذي يزيد من رفع الروح المعنوية للمرووسين و تنمية قدراتهم

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة العوامل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15.25	18	20	02	19.44	07	13.88	10	الاندماج مع الزملاء
14.40	17	20	02	19.44	07	11.11	08	حرية التصرف و العمل
22.03	26	-	-	08.33	03	31.96	23	الميل إلى العمل الذي أقوم به
25.42	30	30	03	27.77	10	23.61	17	الاستقرار في العمل
12.71	15	30	03	13.88	05	09.72	07	الثقة في الإدارة كفاءة الرئيس في الإشراف
09.32	11	-	-	11.11	04	09.72	07	المكافآت المادية
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع

من خلال قراءتنا لهذا الجدول نلاحظ أن اتجاهه العام تمثله نسبة 25.42 % من المبحوثين يؤكدون على أن العامل الذي يزيد من رفع روحهم المعنوية هو الاستقرار و الاطمئنان في العمل ، تدعمه نسبة 30 % فئة أعوان التنفيذ ، ونسبة 27.27 % أعوان التحكم ، ونسبة 23.61 % الإطارات ، تليها نسبة 22.03 % أن ما يرفع من معنوياتهم هو عامل الميل إلى العمل الذي يقومون به ، ونسبة 15.25 % الاندماج و الانسجام و التوافق مع زملائهم في العمل ، وتسجل نسبة 14.40 % أن حرية التصرف و العمل هو العامل الضروري لرفع معنوياتهم ، ونسبة 12.71 % تؤكد على أن

عامل الثقة في إدارتهم وقدرة كفاءة المشرف تزيد من رفع معنوياتهم ، وأخيرا نسبة 09.32 % تؤكد على أن المكافآت المادية تزيد من رفع روحهم المعنوية .

إن العناصر أو العوامل التي يكون فيها إرضاء العاملين ضروريا حتى تكون معنوياتهم مرتفعة ، فإن الباحثين أجابوا بأن الاستقرار و الاطمئنان ، و الميل إلى العمل الذي يقومون به ، ووصفهما على رأس العوامل مما يعكس أهميتهما بالنسبة للروح المعنوية .

فالأمن من الحاجات النفسية الأساسية للعامل وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه ، ومن ثم انخفاض معنوياته ، وحتى يشعر العامل بالأمن و الاستقرار لا بد من توافر الضمانات لحقوقه كعدم فصله أو طرده ، وحصوله على الترقية وفق معايير من العدالة وعدم تدخل الذاتية في أسس التقييم ومنحه فرصة التكوين وحصوله على المستحقات و المكافآت ، وضمان التقاعد ...كلها ضروريات ترفع من روحه المعنوية وتضمن له البقاء .

وبالنسبة لميل العامل إلى العمل الذي يقوم به ، فإن هرزبرج أكد من خلال دراساته أن هذا العامل يؤثر على رفع روحه المعنوية ، فإذا ما اتفق عمله مع ميوله و تخصصاته فانه يبذل فيه ويتفانى في إتقانه وتنمو خبرته ويزيد من ثقته في نفسه و التمسك بعمله ويستغل قدراته ومواهبه .

أما بالنسبة لعامل الاندماج مع الزملاء في العمل ، فانه إذا شعر بأن عمله يعطيه الفرصة لتكوين زمالة وصدقات وعلاقات بينه وبين أقرانه في العمل وشعوره بأنه مقبول من جماعة العمال تدفعه إلى العمل بروح عالية .

أما عامل الحرية في تنفيذ أعماله فتشعره بالمسؤولية الشخصية لأن العامل المبدع لا يمكن أن يكون إمعة أو منقادا لأن طبيعته تنمرد على القيود و الضوابط التي تحد من تصرفاته .

كما تلعب الإدارة دورا في خلق جو عمل سليم و مريح عن طريق حثهم على العمل و الإصغاء لمشاكلهم و اقتراحاتهم و إعطاء التعليمات و الإرشادات الخاصة بالعمل، ونشر الروح الاجتماعية بينهم عن طريق برمجة الرحلات و المخيمات الصيفية و الإعانات و النشاطات الثقافية و الرياضية .

وتوفير الكفاءة في إشراف الرئيس يزيد من فعالية رفع الروح المعنوية للعمال ، بتعليمهم وتدريبهم وتوجيههم وتزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤوليات مما يجني وفاءهم و إخلاصهم له ولعملهم وتكسبهم الخبرات وتفجر طاقاتهم وتدفعهم للعمل ويصبحون أكثر إبداعا .

أما المكافآت المادية فان ماسلو أكد على أهمية هذه الحوافز من خلال ترتيبه للحاجات الأساسية ، ويعتبر نظام الحوافز نمط اتصالي من خلال رفع معنويات العاملين وتحفيزهم على العمل كأن يرفع أجره أو زيادة العلاوات أو يرقى إلى منصب أحر نتيجة بذله جهد أكبر ، مما يدفع العامل بذل أقصى إمكانياته للحصول على مكافأة مشجعة ومحفزة على العمل .

جدول رقم 45 حرص الإدارة على توفير الجو المناسب من العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتأثيرها على سير العمل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة / الأثر
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
11.88	12	11.11	01	03.33	01	16.12	10	العمل بروح الفريق
18.81	19	33.33	03	16.67	05	17.74	11	قلة الشكاوي
45.55	46	55.56	05	50	15	41.95	26	التقليل من القيم السلبية للعمل
23.76	24	-	-	30	09	24.19	15	الاطمئنان في العمل
100	101	100	09	100	30	100	72	المجموع

*العدد 101 إجابات المبحوثين بتوفير الإدارة الجو المناسب من العلاقات الإنسانية

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول يتبين أن اتجاهه العام تمثله نسبة 45.55 % من المبحوثين تؤكد حرص الإدارة على توفير الجو المناسب من العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة مما أدى إلى التقليل من القيم السلبية ، تدعمه نسبة 55.56 % من أعوان التنفيذ ، ونسبة 50 % من أعوان التحكم ، ونسبة 41.95 % من الإطارات ، تليها نسبة 23.76 % توفر الاطمئنان و الاستقرار في العمل ، ونسبة 18.81 % قلة الشكاوي ، ونسبة 11.88 % العمل بروح الفريق .

نستنتج من خلال الجدول أنه إذا ساد في المؤسسة جو من العلاقات الجيدة ، فإن هذا ينعكس على سلوك العاملين وولائهم وتنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم ، وقد أجاب المبحوثين أن من بين الآثار الايجابية لسيادة الجو المناسب من العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، التقليل من القيم السلبية للعمل من اللامبالاة و الأنانية ، وتضييع الوقت والتكاسل ، وقضاء الأمور الشخصية و الزيارات أثناء العمل ، وعدم الشعور بالمسؤولية...

ويسود روح الاطمئنان و الاستقرار لأن أغلبية المشرفين يركزون على العدالة في عملهم ويشجعون حاجات فريقهم ويشعرون بالحرية في إبداء آرائهم .

وتظهر قلة الشكاوى من جانب العاملين في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة بسبب أن المناخ التنظيمي الجيد ونقص مطالب العمال نظرا وأن الإدارة حريصة على معرفة مشكلاتهم بين العاملين أنفسهم أو بينهم وبين المسؤولين ، فالشكاوى قد تكون نتيجة سوء الإدارة أو نتيجة ما يسود الجماعة من توتر داخلي ، فالإدارة تعمل على معالجة أسباب هذا التوتر وتدرس شكاويهم بموضوعية .

أما أداء العمل بروح الفريق الواحد فهو أحد أهداف العلاقات الإنسانية عن طريق التعاون و العمل الجماعي وهي من سمة العامل الجزائري تنمي روح المحبة و الأخوة بينهم ويعملون كاسرة واحدة .

جدول رقم 46 اقتراحات المرؤوسين للإدارة لتنمية ولاء هم للمؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة الاقتراحات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
11.86	14	20	02	11.11	04	11.11	08	الاحترام و التقدير
06.77	08	-	-	08.33	03	06.94	05	تحسين بيئة العمل
05.88	07	-	-	05.55	02	06.94	05	بناء ثقافة تنظيمية ايجابية
10.16	12	-	-	08.33	03	12.50	09	المشاركة في التنظيم
15.25	18	20	02	16.66	06	13.88	10	نظام حوافز مناسب
13.55	16	10	01	08.33	03	16.66	12	الاتصال الجيد
20.33	24	20	02	22.25	08	19.47	14	دعم علاقات العمل
16.10	19	30	03	19.44	07	12.50	09	أخرى
100	118	100	10	100	36	100	72	المجموع

من خلال الجدول يتضح نسبة 20.33 % من المبحوثين يقترحون لتنمية ولائهم للمؤسسة دعم علاقات العمل مع الرؤساء و المرؤوسين ، تليها نسبة 15.25 % تطبيق نظام حوافز مناسب ، وتسجل نسبة 13.55 % الاتصال الجيد ، ونسبة 11.86 % توفير الحاجات الذاتية من الاحترام والتقدير ، وتقدر نسبة 10.16 % العمل على المشاركة في التنظيم ، ونسبة 06.77 % تحسين بيئة العمل ، ونجد نسبة 05.88 % تقترح بناء ثقافة تنظيمية ايجابية ، ونسبة 16.10 % تقدم اقتراحات أخرى منها : زيادة الأجر ومستحققاته ، توفير المعدات ووسائل العمل ، الانترنت ، العدل التنظيمي ، الترقى في المنصب ، منحه تكوينا ، حرية التصرف و العمل ...

يلاحظ من الجدول أن الاقتراحات متعددة ومختلفة فمنهم من يركز على الحاجات الذاتية ومنهم من يفضل الحاجات المادية ، فمن يطالب بدعم الإدارة للعلاقات الاجتماعية لأنها تعتبر نتيجة لتعاليم الدين الإسلامي الحنيف الذي يؤكد على ذلك ، فطبيعة العلاقات تؤثر على سلوك العامل في عمله ، نتيجة تعامله مع الرؤساء وزملائه ، فإذا كان يحضى بمعاملة طيبة معهم في العمل تسودها روح التعاون و الإخاء و الثقة المتبادلة فان هذا ينعكس أثاره على تصرفاته حيث تزيد من كفاءته و استعدادة لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة .

أما استخدام أسلوب الإدارة بالتحفيز بمنحهم المزايا المادية والمعنوية فتعمل على تحسين أداء العاملين ويشعرهم بالمكانة وانه مقدر في عمله وهذا ينعكس إيجابا على ولائه للمؤسسة التي يشغلها .

ويتطلب من الإدارة إرساء قواعد الاتصال الجيد في المؤسسة بفتح الحوار بين المسيرين و العمال ، والشفافية في تنقل المعلومات ، وتنظيم و استغلال قنوات الاتصال ، وفتح أبواب النقاش و الحوار وإبداء الآراء، وتبليغ الاقتراحات وحضور الاجتماعات ، وبسهولة إجراء المقابلات مع الرئيس ونشر المعلومات .

والعامل كانسان يسعى للحصول على التقدير و الاحترام في العمل الذي يقضي فيه حوالي ثلث وقته يوميا و الذي يأتي عادة من الإدارة والرؤساء و الزملاء هذا التقدير يهمله لإشعاره بانجازة ومجهوداته التي يبذلها ، مما يحقق له درجة من الرضا في عمله .

وتنمية مشاركته في التنظيم بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة و المساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية .

بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تعمل على توفير قيم ثقافية و أخلاقية ومهنية لزيادة قوة وتماسك المؤسسة كإتقان العمل و الانضباط ، الدفاع عن سمعة المؤسسة ، الالتزام و الانتماء و الولاء .

الاستنتاج الجزئي

*إن نظرة العمال إلى الولاء للمؤسسة هي نظرة تبادلية ، تعتمد على التوازن بين جهودهم المبذولة و المكافآت التي يحصلون عليها ، أي أن استعداد العامل لتقديم الولاء و التضحية لمؤسسته يعتمد على قوة المكاسب التي يحققها أو يتحصل عليها مقابل عمله فيها ، سواء كان الأجر أو المنصب أو المشاركة في التنظيم .

* وان الدعم و المساندة الذي توليه الإدارة للعاملين يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعمل ، وزيادة التزامهم وإحساسهم بالتنمية الذاتية ، هذا الشعور و الإدراك سيمدهم بمزيد من العناية و الاهتمام بتنمية خبراتهم ومهاراتهم لتحسين أساليب وطرق أداء العمل .

*إن مبدأ انضباط العامل في المؤسسة عنصر فاعل موقظ للضمير المهني يسهم في تأثير الثقافة التنظيمية من خلال جعل العمال يؤدون عملهم بجد وإتقان وإخلاص ، ومن خلال الالتزام بالتطبيق لقواعد العمل و التعليمات الإدارية و التي تهدف إلى تنظيم العلاقات الاجتماعية وهو هدف أخلاقي مهني.

*و المعلوم أن قيام العامل بأداء مهام عمله بالدقة و الأمانة و النزاهة و الإتقان يعتبر أمرا واجبا عليه لخدمة مؤسسته ومقابل استفادته من مزايا الوظيفة ، والإتقان و الإخلاص في العمل أمر مرتبط بالدين و التهاون فيه هو تهاون في الدين .

* إن العمل التطوعي أو سلوك المواطنة التنظيمية هو شعور لدى كافة العاملين يتفاوت قوة وضعفا وفقا لما تحققه المؤسسة للمنتمين إليها من قناعات و مصالح تكون بمثابة عوامل جذب ، ووسائل لتقوية و تعميق الشعور بالانتماء إليها.

*إن متغير تفضيل العامل البقاء في سونلغاز قد حظي بأعلى نسبة و التي يمكن تأويلها كميول ينجم عن شعور العامل بالفخر و الاعتزاز الانتساب إلى المؤسسة ، ويمكن أن نترجمه كذلك إلى أن ولائه يحدد بالقيمة التي يحققها لو يستمر في العمل ، مقابل ما سيفقده لو غادرها ، وبما أن المناخ التنظيمي

يؤثر على اتجاهات العمال نحو البقاء في العمل أو المغادرة و الانتقال وتركه إلى مؤسسة أخرى فإننا لاحظنا أن أبعاد المناخ التنظيمي ايجابية مما أثرت وزادت تمسك العمال بالبقاء في العمل وزادت درجة الولاء و الانتماء .

* و إن التلاحم الاجتماعي بين العمال دليل على نجاح ثقافة المؤسسة ، بحيث يسود روح التعاون المتبادل في العمل وتبادل المساعدات المادية عند الحاجة و التساند عند حدوث مشكلة ما ، ويتحول إخلاص العمال وولاءهم إلى المؤسسة ، مما يجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم عندما يتم تعزيز انتمائهم و عضويتهم لتلك المؤسسة التي تبعث فيهم الحافز و الدافع لتطوير شخصياتهم و قدراتهم .

*إن نظرة العامل إلى المؤسسة على أنها مصدر رزق له ووسيلة لتلبية الالتزامات الأسرية وأن مستقبله المهني و الاجتماعي مرتبط بمصيرها ، فهي نظرة نابعة من منطلقات نفعية .وعينة أخرى ترى أن المؤسسة ليس مجرد مكان للعمل يمضي فيه العامل ثلث يومه ولا يهتمه إلا في نهاية الشهر سيحصل على أجره ، بل هو شعور انتماء و دفاع ،لأنها عائلته الثانية يتطلب منه الحرص و الغيرة عليها ، وهي مصدر اعتزاز و فخر و انتساب فيكسبون سمعة طيبة و احتراماً من طرف المجتمع مما تكون له حافزاً على أداء مهامه وواجباته و التفكير في تجديد وتطوير أساليب عمله .

*ويعبر العمال عن العوامل التي يكون فيها إرضائهم ضروريا بزيادة روحهم المعنوية ، إذ توفر الأمن حول مصيرهم بالمؤسسة و الميل و الرضا عن العمل الذي يقومون به ، و الشعور بالاندماج مع زملائهم في تكوين علاقات ايجابية و صداقات ودية ، و الثقة في كفاءة و أهداف الإدارة و دور المشرف أو الرئيس المباشر في التأثير عليهم عن طريق مهاراته الإنسانية وقدراته الفنية والإدارية و السلوكية ، وأهمية الحوافز المادية كزيادة الأجر أو المكافآت و العلاوات المالية المختلفة ، هذه العوامل من أهم الحوافز المعنوية و الضرورية في دفع العاملين على العمل وتحقيق طموحاتهم و رغباتهم وكأساس للحصول على الولاء وتنمية التفكير و الأداء الإبداعي لديهم .

*وتعمل إدارة المؤسسة على خلق جو مناسب من العلاقات الإنسانية بنشر الروح الاجتماعية بين العاملين وتوطيد الروابط بين المسيرين و العمال وتفهم مشاكلهم و الاستماع إلى تظلماتهم و معالجتها ، فيصبح سلوك و ثقافة توجه نشاطات الطرفين ، مما يكسب تأييد العاملين ودعمهم لبرامج المؤسسة وسياساتها ويضاعف من ولائهم وإخلاصهم ويساعدهم على تحقيق رغباتهم وقدراتهم ومواهبهم .

عرض وتحليل المقابلة رقم 01

الجنس : ذكر
 السن : 41 سنة
 الأقدمية : 15 سنة
 المنصب : مكلف بالدراسات

ثقافة الإبداع هي الثقافة التي تفرق بين العمل العادي و العمل المتميز ، وهي الدعوة إلى محاولة تجريب الأفكار و أساليب عمل جديدة وترسيخ ثقافة التغيير و التجديد المستمر لأنماط التفكير و السلوك .

ويعتبر نجاح العامل في أداء الأدوار و المهام تعتمد كثيرا على المشرف أو الرئيس المباشر ، لأنه يعمل على إثارة اهتمام العامل نحو عمله وتعليمه كيفية أدائه، ويقوم بقياس أدائه والاطمئنان إلى جودة عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له ويرشده ويوجهه ويحفزه حتى يطور في عمله ، و بالتالي يعمل على تهيئة كل عامل أن يؤدي عمله بمهارة ودقة.

ويجيب عن الأساليب التي يستعملها لتعليم مرؤوسيه ، يطلب منهم التركيز في العمل وتحسينه بصفة دائمة ومستمرة ثم يراجعهم إلى أن يصل إلى النتيجة الأفضل، فهو أسلوب سهل التطبيق لكنه يتطلب الانضباط و الالتزام الطويل ، ومحاولة التقرب إليهم عن طريق الاجتماعات و الزيارات الخاصة وإعطائهم تقريرا شهريا يفصل فيه خطة عمل المصلحة ونصحهم العمل بها .

أما إجابته عن تقييم أداء العامل ، فيشير إلى أن قيادة المؤسسة تقيمه بكل موضوعية و غير متحيزة فتقيس سماته وقدراته ، وهدفها تحقيق مصلحة المؤسسة ، فقد تستهدف الرقابة على كفاية الأداء وبيان ما تم انجازه من المطلوب وترمي إلى الكشف عن قدراته الحقيقية و بالتالي تستعمل عدة معايير سواء المعيار الشخصي للعامل من نكاه و قدرة على الإبداع والتجديد في عمله وإحساسه بالمسؤولية ، أو من خلال معيار السلوك كانتظام الدوام ، و المواظبة على العمل وأسلوب التعامل مع الرؤساء و الزملاء في العمل .

بالإضافة إلى ذلك فإن الرقابة بالنسبة له هو أمر ضروري حتى لا يكون تهاون وإهمال ، خاصة الذين لا يحركهم ضميرهم المهني ، فلا يحترمون النظام الداخلي للمؤسسة ، ويتفنون في التحايل على تطبيق القواعد و إجراءات العمل، وقد تكون الرقابة ذات تأثير سلبي حتى على بعض العمال الذين يجدون في عملهم ولديهم الإحساس بالمسؤولية لأنه قد يشعرهم بعدم الرضا لأن رئيسهم لا يثق بهم ، لهذا فانه يعتبر فعالية الرقابة تتوقف على عدالة المراقب و الهدف المتوخى من تطبيقها ، فإما تحبط نفسيته وتدفعه إلى إنقاص وتيرة عمله وتكبح قدراته ، وإما تزيد من حماسه ونشاطه وتنمي دافعيته لتطوير أدائه .

ويوضح من خلال إجابته على أن البرامج التكوينية المسطرة من قبل مديرية الموارد البشرية تعمل على تنمية شخصيتهم و قدراتهم ، إلا أن بعض العمال من يشارك في التربص التكويني لغرض الاستفادة من الترقية فقط ، و البعض الأخر لا يتغير أدائهم لأن الأساليب التي تدربوا عليها غير موجودة في مكان عملهم ، وعليه فانه يعتبر نظام التكوين يسهم في إحداث تغيير داخلي في نفسية المتدربين فقط ، ويفقد تلك المعلومات أو المهارات مع مرور الوقت .

ويرى أن أداء المهام يتطلب احترام أهداف المؤسسة فإذا كانت المبادرة تخدم هذه الأهداف فهي مطلوبة ومحبذة ، وبحكم أن الخدمة المتحصل عليها في المؤسسة ناتجة من مجهودات جماعية فحرية المبادرة مفتوحة لدى الجميع بمختلف مستوياتهم ، أما أسباب عزوف بعضهم عن تقديم الأفكار، يرجع لعدم تحميلهم المسؤولية ، أو عدم امتلاكهم للأفكار كون مستواهم محدود ، وكثرة الالتزامات لدى البعض و الوقت الضائع لدى البعض الأخر في الاجتماعات مما لا يترك الوقت الكافي للتركيز على التجديد ليتم التنبيه له أو تقديمه .

في حين يرى أن معالجة تدني إتقان العمل تكون عبر وسائل متعددة ، أن تعمل الإدارة بسياسة تطوير وتنمية الموارد البشرية على إتقان العمل وعدم إلغاء الرقابة الدورية الذي يكون هدفها تصحيح التقصير ، واتخاذها لبعض العقوبات والجزاءات لغير المنضبطين ، ورفع شعار العمل بإخلاص وإتقان لأنه واجب ديني و أخلاقي و التحلي بالرقابة الذاتية على أعمالهم ، والاهتمام بالمتفوقين و المجتهدين ليكونوا قدوة لزملائهم .

وبالنسبة لولاء العمال لمؤسستهم ، فانه يعتمد على مدى ما تقدمه الإدارة من الإشباع المناسب لحاجاتهم الناقصة وبدرجات متفاوتة لضمان ولائهم ، لأن العامل يبحث دائما عن تحقيق الحاجات ، مما يشكل سلوكه المهني إما الايجابي أو السلبي، فإذا أشبعت حاجاته المناسبة فانه يتبع السلوك الايجابي مما يزيد من ولائه للمؤسسة وتدفعه إلى مزيد من العمل ، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة وتعمل جاهدة على تطبيق نظام مناسب من الحوافز .

عرض وتحليل المقابلة رقم 02

الجنس : ذكر
السن : 50 سنة
الأقدمية : 20 سنة
المنصب : رئيس مصلحة

بالنسبة له تمثل ثقافة الإبداع تلك الثقافة التي تهتم بالأفكار التي يقدمها العاملون بغض النظر عن مناصبهم و مستوياتهم ، وتلك القيم و المفاهيم التي تدفعهم إلى الالتزام و العمل الجاد وتحسين الخدمة بصفة منتظمة و بأسلوب متميز .

أما فيما يخص نجاح العمال في أداء مهامهم ، فيعتبر القائد أو المشرف هو عصب العملية الإدارية وهو العنصر الفاعل القادر على إحداث التطوير و التجديد ، ويعتمد على مهاراته وقدراته على فهم طبيعة العمال وكيفية تحقيق الدافعية من خلالها فيعمل على الاستماع إلى شكاويهم والعمل على تحقيقها ، واتخاذ أفضل الوسائل لإصلاح الأخطاء وإظهار التقدير لكل من يؤدي عمله على أكمل وجه ، واحترام القدرات الإبداعية للعمال و العمل على تدعيمها وتزكيته .

وتمثلت إجابته عن الأساليب التي يستعملها لتعليم مرؤوسيه، محاولة وضع التقارير الشهرية ومناقشتها في الاجتماعات الدورية ، واستعمال أسلوب الحوار و التشاور ، و تلقينهم العمل المتقن في إطار ما هو مطلوب ، و يوفق بين الحزم و اللين في التعامل ، ويوجه النقد ويتقبله منهم ، والعمل بروح الجماعة كفريق لتحقيق أهداف العمل ، و التشجيع على تحمل المسؤولية .

وعن إجابته حول الأسس التي يعتمد عليها في تقييم أداء العامل ، فيجيب أنه يمكن تقييم نتائج أدائه وما يقدمه من خدمات برغم أنه لا يمكن تقييم عوامل سلوكه بموضوعية مثل الإنتاج ، إلا انه يستخدم الحكم الشخصي من خلال النظر إلى طرق العمل بالإضافة إلى عادات العمل ، كالنظر إلى اهتمامات ورغبة العامل في الحكم على عملا ما ، وتحمل مسؤولية هذا الحكم ، أو مهاراته في تحديد أسباب مشكلة ما ، و دقته في المواعيد .

ولا يعتبر الرقابة الدائمة واللصيقة أنها وسيلة لتحسين أداء العمال وتطوير قدراتهم الإبداعية ، لأن الرقابة الدائمة تعني وجود خلل في سير العمل وتؤدي إلى انعدام الثقة ، فالعامل هو المراقب لذاته و

لا يحتاج إلى رقابة خارجية، و تطبيقها في كثير من الحالات تؤثر عليه بالسلب خاصة إذا كان يعمل بنية خالصة وبكل أمانة ومسؤولية ويحرص على أداء عمله و إتقانه ، مما يشعره انه ليس محل للثقة من طرف رئيسه ، إلا أنها تعتبر ضرورية للعمال غير المسؤولين و المتهاونين ، لهذا يرى أن ضرورة وجودها بشرط أن تكون رقابة هادفة في مصلحة العمل و العامل فإنها تزيد من أدائه وتجعله محبا لعمله .

بالفعل إن التكوين يعمل على تطوير القدرات و اكتساب المهارات المعرفية و التقنية ، لهذا تعمل إدارة الموارد البشرية للمديرية ضمن أولوياتها تطبيق برامج تدريبية و تكوينية طبقا لاحتياجاتها ، خاصة إذا ما تعلق بالجانب التسييري و التقني ، وتهدف من وراء ذلك ، إما لإكساب العمال الجدد معلومات وخبرات جديدة ، وقد يكون له اتجاه نفسي سلوكي يرمي إلى تطوير سلوكه وتحريره من القيم السلبية ، أو ترمي إلى تعليمهم طرق عمل حديثة أكثر فاعلية تؤدي إلى الارتقاء بمعدل أدائهم .

ويرد بالإيجاب على ترك حرية المبادرة لأنها تخلق فيه روح الإبداع، فيجعل مستوى عمله في تحسن مستمر، وإعطاء العامل الحق في التجريب والخطأ يعطيه الطمأنينة والشعور بالحماية في حالة الفشل الأمر الذي يدفعه إلى المشاركة ، أما الأسباب التي تدفعهم لعدم المساهمة في تقديم الأفكار الجديدة لأساليب العمل ، فقد تكون أسباب موضوعية مرتبطة بظروف العمل كعدم ترقيته و منحه تكوينا و نتيجة الروتين و العمل المكرر، وأخرى ذاتية كسوء العلاقة مع رئيسه .

ويشير بإمكانية معالجة تدني إتقان العمل بفرض قوانين على العمال المقصرين لواجباتهم وأن تكون هذه القوانين ذات بعد اجتماعي و أخلاقي وليست قوانين ردية عقابية مما تجبره على إتباع سلوك أخلاقي يهدف منه تنظيم واجباته وإتقان عمله ، وتوظيف قدرات العاملين كل حسب اختصاصه، الإحساس و التوعية بنظام إتقان العمل والجودة و الإخلاص في العمل وأنه مفروض عليهم دينيا وأخلاقيا واقتصاديا .

ويعتقد أن المؤسسة لا تساهم بفعالية في ولاء عمالها فمن جهة لأن بعض الرؤساء لا يسهلون عملية الاتصال وفتح قنواته و استقبال العمال مما يشعرهم أنهم ليسوا محل نظر و اعتبار ، بينما يعمل آخريين على تطوير العامل وتغيير اتجاهه وسلوكه نحو الإيجاب وذلك من خلال برامجها المستمرة في التكوين والتدريب ، وهذه البرامج تعول عليها المؤسسة في تعزيز درجة انتماءهم .

عرض وتحليل المقابلة رقم 03

الجنس : أنثى
 السن : 43 سنة
 الأقدمية : 11 سنة
 المنصب : رئيسة قسم

الثقافة الإبداعية تمثل القدرة على تقديم الأفكار الجديدة النافعة و الهادفة ، وهي التغيير نحو الأحسن و الأفضل ، وتلك الثقافة التي تصلح لتطبيق و تبني الإبداع وتعمل المؤسسة على تدعيمها وترسيخها كمبادئ لضمان أداء متميز .

في حين ترى أن نجاح العمال في أداء مهامهم لا يعتمد كثيرا على قدرات ومهارات المشرفين نتيجة العلاقات السيئة بينهما أو تسلط بعضهم ولا يشركونهم في أداء مهامهم ويعتمدون على انقيادهم ، مما يهملون عملهم ويقفلون من مجهوداتهم لشعورهم بالتوتر و القلق وعدم انجاز الأعمال بأساليب إبداعية ، وهنا تسيير المصلحة يكون مرهون بقدرات ومهارات العمال ، بينما المشرف الكفاء ينعكس على أدائهم من خلال قيامهم بكل الأعمال المسندة إليهم . نتيجة خلق الثقة في نفوسهم و يتيح لهم قدرا من الحرية لمشاركته في عملية صنع القرار ويشجعهم على تبادل المعلومات فيما بينهم عن أنشطتهم .

ومن خلال تصريحها حول الأساليب التي تستعملها لتعليم المرؤوسين ، يكون عن طريق التوجيه و المتابعة أثناء العمل بهدف تصحيح الأخطاء لكشف جوانب الضعف فيهم ثم نصحهم و إرشادهم وتكليفهم ببعض المهام المناسبة لإمكانياتهم ، وتشجيعهم على العمل الجماعي بدل العمل الفردي ، والسماح لهم بتجريب أفكارهم لاكتساب خبرات جديدة ، وتزويدهم بالمعلومات الجديدة عن العمل وعن السياسات و الاستراتيجيات المسطرة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة ، وتشجيعهم ماديا ومعنويا كلما أمكن ذلك .

وتجيب أن تقييم أداء العمال يتم حسب مقدرتهم وخبراتهم و مساهماتهم الفكرية و العقلية و الجسدية وعاداتهم الشخصية ومواظبتهم في العمل ، سواء للاستفادة من الترقية أو لاختيار المؤهلين إلى مناصب أعلى ومعرفة الذين يحتاجون لتكوين مميز لتحسين كفاءتهم ، ويشكل هذا التقييم حافزا لهم على تحسين مستواهم و إدراك مسؤولياتهم.

وتجيب عن الرقابة بأنها ضرورية لتفادي التقاعس وفرض نوع من الضبط داخل العمل ، ولا تمثل عائقا بل تعتبر حافزا على العمل ، إذا كان رئيسهم ذو علاقة جيدة معهم ، ويعاملهم باحترام وتفهم وتسامح ، فيفهمون المعنى الحقيقي لها كعملية توجيهية وتنبيهية وتصحيحية تنمي قدراتهم ومواهبهم وليست رسدا للأخطاء والمعاقبة فقط ، إلا أنها تعارض فكرة الرقابة الصارمة و المتشددة ، لأنها لا تكون مجدية في اغلب الأحيان ، مما تسبب لهم الضيق و التوتر وتدفعهم إلى عدم الاهتمام والجدية في العمل وتأديته بطريقة غير متقنة .

وتوضح أن لنظامي التكوين و التدريب دورا فعالا في تحسين أداء العمال ، ففي ضوء الانفتاح الاقتصادي وانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وضعت مؤسسة سونلغاز استراتيجيات للتأقلم مع جو المنافسة الجديد الذي يعرفه الاقتصاد العالمي ، ولعل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعد من أهم الطرق لمواجهة منافسة الشركات ذات السمعة العالمية ، فتسعى لإكسابهم المهارات والمعارف لتحقيق جودة و نوعية في الخدمات المقدمة وتحاول استخدام طرق التسيير الحديثة .

وتشجع حرية المبادرة وذلك حسب قولها كون العامل يريد أن يتعامل مع مشرفين أكفاء ويريد تحقيق ذاته وشخصيته فيتحمس للمبادرة إذا وجد الأرضية و المناخ التنظيمي المساعد لذلك . أما أسباب عدم تقديم الاقتراحات و الأفكار من بعضهم لعدم وجود محفزات مخصصة لذلك ، والخوف أو الخجل من الرؤساء ، عدم تلقي الشكر و العرفان ، يعتمد على زملائه في العمل .

في حين ترى أن معالجة تدني إتقان العمل يحتاج إلى عملية تحسيسية ووقت طويل بمساعدة رؤسائه بالإرشاد و التوجيه ، وإنماء فكرة الوازع الديني وهذا من خلال انتهاج سياسة تربوية تعني بإتقان العمل ، وان تعمل الإدارة الارتقاء بهذا السلوك عن طريق التكوين و التدريب المستمر و إدخال موضوعات إتقان العمل ضمن برامجها ، وأن ترسخ فكرة التحلي بالرقابة الذاتية عن أعمالهم وبقظة الضمير المهني دون الحاجة لتعيين من يراقبهم .

أما ولاء العمال لمؤسستهم يستدعي من الإدارة الاهتمام الكبير في مجال تحسين ظروف العمل وتصميم نظم الأجور و المكافآت بطريقة عادلة ، لأن ارتباط العامل بمؤسسته هو قائم على المصالح و المنافع التي يجنيها ، ولهذا يستدعي من الإدارة أن تضاعف من مساهمتها لتدعيم انتماء وولاء العمال عن طريق الحوافز، و الرقابة الهادفة ، والخدمات الاجتماعية ، والثناء الصادق على أعمالهم .

عرض وتحليل المقابلة رقم 04

الجنس : ذكر
السن : 40 سنة
الأقدمية : 10 سنة
المنصب : رئيس مصلحة

ثقافة الإبداع تعني أن يكون لدى العامل ثقافة و سلوك التجديد و تطوير العمل الذي يقوم به باستمرار وتحسينه بتقنيات جديدة من أجل الوصول به إلى درجة الرقي الذي تمنحه المرونة و السرعة في التنفيذ و الدقة و الإتقان .

ومن خلال تصريحه حول نجاح العمال في أداء مهامهم ، فانه يعتمد على سلوك المشرف وأسلوب عمله فالمشرف من صفاته أنه مدرب بحيث يعمل على تغيير أدائهم لواجباتهم ، ولهذا فانه يعتبر أن إخفاق العاملين في أداء واجباتهم على أكمل وجه في كثير من الأحيان مرده إلى إخفاق رئيسهم في حثهم على العمل ، زيادة على درجة الشعور بحرية التصرف وتمكينهم من تحمل المسؤولية ووجود رقابة توجيهية من طرفه على الأخطاء وتركيزه على تعليمهم وتنمية قدراتهم وزرع الثقة في نفوسهم.

ويجيب عن أساليب العمل التي يستعملها مع مرؤوسيه لتعليمهم ، توزيع المهام و الأدوار التي تتناسب وقدراتهم ومؤهلاتهم ، وبتث الثقة فيهم وإعطائهم الفرصة للاعتماد على أنفسهم في الممارسة ، و التسامح مع الأخطاء التي يقعون فيها إذ أنها تكشف لهم أوجه القصور لديهم ، وإدخال تحسينات متنوعة على طرق الأداء، وتوفير الوسائل التي يحتاجونها.

ويجيب على أن عملية تقييم العامل على أدائه يتم بطرق مختلفة ، ويجب النظر في مختلف العوامل المحيطة بالشغل ومحاولة التقييم العادل لكل من قدراته و مهاراته و الظروف التي يؤدي فيها عمله مع مراعاة جوانب النقص التي تحيط بالمهنة التي يشغلها ، بالإضافة إلى إظهار الجوانب الايجابية و المشجعة على تقديم أفضل انجاز.

أما تقييمه للرقابة ، فيجيب بأنها بمثابة الحافز الذي يسمح بتحسين أدائهم وجلب اهتمام الرئيس لهم وحتى لبعث المنافسة بينهم ، وعلى المراقب أن يطبقها بتعقل حتى يقبلها العاملين برحابة صدر إذا شعروا أن غايتها إيجاد أحسن الطرق لإصلاح العمل ، فالمشرف يعمل على متابعتة ومراقبتة ليس

مردده إلى إخلال العامل بقواعد العمل و إنما يعمل على دعمه بمزيد من الرعاية ويشعره بالمسؤولية ويركز على تعليمه ومراجعة ومتابعة أعماله كل هذا لتطوير سلوكه وأساليب عمله .

في حين يعتبر أن التكوين وسيلة لاكتشاف مواهب العاملين التي لم تكن معروفة من قبل ، فهو وسيلة من الوسائل الايجابية التي تعطي للعامل التعبير عن نفسه، والكشف عما يملكه من مواهب وقدرات ، وهو جزء من برامج الإصلاح، لكنه ناقص نوعا ما لنقص التأطير المتخصص ، بالإضافة إلى الاختيار الغير عادل لبعض المرشحين .

ويترك للمرؤوسين حرية القيام بأعمالهم ولا يتدخل إلا إذا وجدت مشكلة لم يستطيعوا حلها ، أما عن أسباب عزوف بعضهم عن تقديم الأفكار و الاقتراحات ، فيرجعها لنقص التحفيزات المادية ، والتدخل السيئ لبعض المشرفين ، وعدم مضاعفة التكوين .

وعندما طلبنا منه كيفية معالجة تدني إتقان العمل في مؤسساتنا ،أجاب عن طريق إلزامية خضوع العامل للقانون الداخلي للمؤسسة مع توفير الحوافز، حيث يجعله لا ينحرف ويصبح يحمي ويحافظ على ممتلكات مؤسسته و يبذل الجهد و يزداد وعيه الأخلاقي مما يكسبه سلوك إتقان العمل .

ويرى أن الإدارة تساهم بشكل مقبول لزيادة درجة ولاء العامل للمؤسسة ، ويتحقق ذلك من خلال ما استفاد ماديا و معنويا وتحقيق فرص التقدم و النمو في مهنته ، وبمقارنته بين الجهود التي يبذلها في سبيل أدائه لمهامه على أحسن وجه ، وكذا ما منحتة الإدارة له من حاجات وحوافز ومكافآت ... الخ .

عرض وتحليل المقابلة رقم 05

الجنس : ذكر
 السن : 39 سنة
 الأقدمية : 13 سنة
 المنصب : رئيس قسم

ثقافة الإبداع هي أسلوب فكري ونشاط عقلي، يتضمن إتقان العمل وعملية الإتيان بجديد و توليد أفكار جديدة في طرق العمل .

ليس بالضرورة إطلاقاً أن تتحقق معادلة أن نجاح العمال في أداء أدوارهم مرتبط على مهارات وقدرات و سلوك المشرفين ، حيث نجد بعض العمال ناجحين في حين أن رؤسائهم ذوي قدرات محدودة ، ولكن كقاعدة عامة العمال يحتاجون باستمرار إلى متابعة وإشراف للتأكد من قيامهم بالمهام الملقاة على عاتقهم ، فيرجعون إليهم لتلقي التوجيهات وخاصة في الأعمال الفنية والمعقدة ، ويقل الرجوع إليهم كلما ازداد إلمامهم بأعمالهم واكتسبوا الخبرة و التجربة .

أما عندما طلبنا منه ذكر الأساليب التي يستعملها لتعليم مرؤوسيه طرق العمل كانت إجابته ، ممارسة عملية الاتصال التي تعمل على نقل المعلومات ، مع العمل على إيضاح المهام الفردية و الجماعية والأهداف المنتظرة منها وعلاقتها بأهداف المؤسسة ، واكتشاف المشاكل التي تعيق العمل ، و العمل على التصدي لها ، والقدرة على اختيار الأساليب التي تكفل الحصول على اكبر قدر من الأداء وذلك من خلال الرقابة و الإشراف و إثارة حماسهم.

أما عن عملية تقييم أداء العامل فيعتبرها من السياسة الهامة في المؤسسة لأنها الوسيلة التي تدفعهم للعمل بنشاط حيث تجبرهم على مراقبة و ملاحظة ومتابعة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم ، ومن جانب آخر تدفعهم للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر القدوة ، وبالتالي يقيمونه على أساس الجهد المبذول وكيفية استخدام طاقاته الجسمية والعقلية ومساهمته الفكرية في عمله بعد أن حددت له الواجبات والمهام التي يؤديها .

في حين يرى لا توجد ضرورة للرقابة الدائمة ويفضل عبارة متابعة ومراجعة سير العمل بدلا من الرقابة الآلية التي لا جدوى منها ، و بالتالي يتابعهم ليضمن على سلامة أدائهم والتزامهم بالهدف

المخطط لهم ، وهي أداة جيدة لأن الهدف منها توجيهية وتعليمية وتغيير سلوكه السلبي ويكسبه المهارات اللازمة لزيادة إتقان عمله وتحسين نوعيته ، وعليه الاعتراف بالأعمال الجيدة أثناء متابعتهم ويزيدهم بالمعلومات عن مستوى انجازهم .

أما بالنسبة لنظام التدريب والتكوين المطبق في المؤسسة هدفه تحسين وتجديد المعلومات للعمال الجدد و هو محاولة لتكيف العامل مع منصبه الجديد وبشكل الوسيلة المميزة لتلبية حاجات العمال المؤهلين لتقويم وتطوير كفاءاتهم.

ويترك للعمال حرية المبادرة في أداء العمل والمهام لأنه عامل من عوامل الثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه ، وهي كنتيجة للاتصال المستمر الذي يعزز العلاقات وتفتح لهم آفاق للرقى المهني، أما أسباب عزوف بعضهم عن تقديم الاقتراحات و الأفكار ، فترجع لتعننت بعض الرؤساء في استخدام التسيير التقليدي فتنحصر أدوارهم في أداء مهام فنية بحتة وإهمالهم للمهام النفسية و الاجتماعية وأداء الأدوار التي تعزز العلاقات ، وشعور الآخرين بالملل و الروتين لعدم تكليفهم بالمهام .

في حين يرى إمكانية معالجة تدني إتقان العمل وذلك بالتكوين و التدريب و الرسكلة المتواصلة و الرقابة الدائمة إضافة إلى تقديم الحوافز ، وترسيخه في أذهانهم بأنه واجب ديني و أخلاقي من جهة و من مستلزمات نظام اقتصاد السوق الذي يفرض ذلك و يشكل أحد العناصر الهامة للمنافسة .

وبالنسبة لمساهمة الإدارة في تدعيم الانتماء وولاء العمال للمؤسسة ، يجيب انه يوجد استعداد ولكنه غير كافي وغير مجسد ميدانيا ، لأن الإدارة لم تتمكن من توفير كافة الشروط الملائمة للعمل ، و إشباع الحاجات المتعددة لعمالها ، وهو التزام على الإدارة الوفاء به ، مما نشأ شعور بأنهم ليسوا في خدمة الإدارة مادامت هذه الأخيرة لا تبدي لهم الحماية و الدعم .

عرض وتحليل المقابلة رقم 06

الجنس : أنثى
السن : 38 سنة
الأقدمية : 11 سنة
المنصب : رئيسة مصلحة

تمثل ثقافة الإبداع بالنسبة لها ، إمكانية استحداث أفكار جديدة والمبادرة في مباشرتها وتطبيقها، وهي تلك الثقافة الداعمة و المشجعة على الإبداع و التجديد و الانفتاح في عرض الأفكار و الآراء .

وتجيب أن المشرف يوظف العامل ويسطر له الخطوط العريضة التي يسلكها ، لذا نجاحه يعتمد على مهارات وقدرات و سلوك المشرف ، لكن من جانب آخر أن لا يجعله منقادا لأوامره وتوجيهاته ويقتل فيه روح المبادرة و إلا تحول إلى مجرد آلة تستقبل الأوامر وتنفذها دون تفكير.

وحسب اعتقادها أن أساليب العمل تختلف حسب قدرات الرئيس و حسب المرؤوس وقابليته للتعلم ، و بالتالي فهي أساليب متغيرة تتمحور حول تشجيعهم على المبادرة و المراقبة المستمرة لهم أثناء تأدية عملهم ، وإقناعهم ، وتخفيض ساعات العمل وتعويضها بشبه ورشة لمدهم بالمعلومات الخاصة بعملهم ومشاركتهم في تنفيذ أعمالهم .

في حين تعتبر عملية تقييم أداء العامل ،الوقوف على نقاط القوة ومجالات العطاء و الإبداع في أدائه ومعرفة مدى التقدم أو التحسين الحاصل في عملياته ونشاطه مثلما يهتم بالأخطاء و الانحرافات ، وأساس تقييمه الجهد المبذول ومدى قدرته على انجاز عمله وفق الإمكانيات وظروف العمل المتوفرة ، كما يراعى نوعية وجودة ذلك الجهد ، إضافة إلى نمط الانجاز والتي تتطلب جهدا فكريا وعقليا وإبداعيا لشاغلها .

وتوضح أن الانضباط ضروري وهام في كل مؤسسة ، والرقابة الوحيدة الكفيلة بضبط العمال لأنه بدونها يحسون أن إدارتهم لا تكثرث لأمرهم فلا يواظبون على عملهم إلا بحضور الرئيس ومراقبتهم ولا تنكر ضرورة الرقابة داخل المؤسسة لاحترام وانجاز الأعمال وتقادي الإهمال، لكن يشترط فيها أن تكون عقلانية وبعيدة عن المصالح الشخصية ، وهناك بعض العمال في المؤسسة يجب أن تكون

هناك رقابة عليهم لأنهم متهاونين ، إلا أن من العمال من يتقن عمله ويحسنه ولاتهمه رقابة الرئيس له بل ضميره المهني يؤنبه ويفضل الرقابة الذاتية لعمله ، وهنا السلوك سيؤدي به إلى تطوير قدراته .

في حين تجيب أن المؤسسة ترمي من وراء تكوين عمالها بهدف تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتنمية سلوكهم واتجاهاتهم حتى يتمكنوا من اتخاذ المواقف الايجابية نحو أدائهم في العمل ، وتضيف قائلة إن المؤسسة تركز على التكوين العادي أي تدريب العمال الجدد على برامج تذكيرية بهدف التأكيد على معلوماتهم الأساسية ولكنها لا تركز على الأهداف الابتكارية و التي تتعلق بالتطوير و التجديد .

وأجابت على أنها تترك حرية المبادرة للمرؤوسين لكن في حدود ، لأن الأمر متعلق بالنظام العام للمؤسسة ، أما أسباب عزوف بعضهم عن المساهمة في تقديم الأفكار الجديدة ، فإنها تختلف من عامل لأخر، منها قلة التأهيل الكافي، أو تعيينه في منصب لا يتناسب ومؤهلاته، التمسك بالمألوف في العمل، التخصص الضيق أو المحدود ، قلة الخبرة ، صراع الأفكار بين إطارات المؤسسة تؤدي ببعضهم إلى التخلي عن تبادل الأفكار بينهم .

وتوضح أن معالجة تدني إتقان العمل يقودها إلى التطرق لمحاور أهم ألا وهي ثقافة إتقان العمل ، روح المسؤولية ، الانضباط ، الالتزام ، الولاء ، وهي معايير متكاملة يتلقاها العامل منذ نشأته وأثناء مراحل تعليمه حتى عندما ينخرط في عمله و هي مسؤولية الجميع ، مسؤولية الأولياء و المربين و الدعاة ووسائل الإعلام و النظام السياسي ... الخ.

والإدارة تسعى جاهدة في دعم وترسيخ الولاء لدى عمالها، ولكن يعمل هؤلاء على مقارنة لتقدير مستوى التوازن بين ما يبذلونه من جهد و الفوائد والمنافع والمكافآت التي يحصلون عليها حيث يزداد رضاهم، لهذا على الإدارة أن تحفز عمالها من خلال صرف علاوات إضافية وأحيانا تحفزهم بالشكر والتقدير للقدرات الشخصية واحترام رأيهم المقدم بشأن العمل ومنحهم بعض المسؤوليات مما تشعرهم بمكانتهم وأنهم مقدرين في عملهم ، وهذا ينعكس إيجابا على انتمائهم للعمل الذي يشغلونه ولمؤسستهم .

الاستنتاج الجزئي

من خلال تحليلنا للمقابلات الخاصة برؤساء الأقسام و المصالح توصلنا إلى النتائج الآتية :

من خلال تحليلنا لإجابات المبحوثين حول المحور المتعلق بالفرضية الأولى :

أكد معظم المبحوثين على أن العامل بحاجة إلى مزيد من بوجهه حتى يطور عمله إلى الأحسن، ووجود القيادة الإدارية سواء كان رئيساً أو مشرفاً هو أمر ضروري لأي نشاط ، فالمشرف يعمل على التأثير في سلوك العاملين ونجاحه مرتبط بقدرته على التفاعل معهم وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم ومعاملتهم بعدالة وإشباع حاجاتهم وقياس أدائهم وتقدير مساهمتهم لكي يطمئن إلى جودة عملهم و القيام بتصويب أخطائهم ، لذا تقع عليه واجبات ومسؤوليات بتوفير مناخ تسوده العلاقات الإنسانية وإحداث التفاعل الإيجابي وخلق التكامل و الانسجام مع فريق العمل وتكليف سلوكه وتقديم الدعم و المساندة، وترشيد تصرفاتهم وتعليمهم القواعد السلوكية و القيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا فاعلين.

ومن خلال تصريحاتهم نفسر أن الرئيس المباشر أو المشرف يسهم في تحديد نوع ثقافة المؤسسة من خلال قيمه و الأساليب الإدارية التي يستعملها ، فقيمته تساعد على توجيه التصرفات الإدارية وتتيح إرساء قواعد سلوكية تقضي بأن يكون العاملين مبتكرين و مبادرين ، وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة ومواجهة المشكلات وحلها وتطوير أساليب العمل وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم ويؤدي ذلك إلى تفعيل التزامهم وتحفيزهم لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المؤسسة على النجاح.

و في المقابل نجد من المبحوثين من لا يعتقدون بضرورة نجاح العامل في أداء الأدوار والمهام يعتمد على المشرف وسلوكه ومهاراته ، فمن جهة نتيجة نمط الإشراف التسلسلي السائد من قبل البعض و الذي يؤثر في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السلبي ويؤدي إلى سوء العلاقات و الحد من إبداعاتهم و مساهمتهم في تحسين الأداء ، و من جهة أخرى من الممكن أن يؤدي العامل مهامه بسهولة و يسر وبمهارة ودقة نتيجة لقدراته وكفاءته في حين رئيسه يتصف بالقدرات المحدودة .

وأكدت المقابلات أن أساليب العمل التي يستعملها المشرف أو الرئيس المباشر لتعليم مرؤوسيه هي عديدة ومتنوعة ومتغيرة ، وتختلف حسب قدرات الرئيس وحسب المرؤوس وقابليته للتعلم .

ومن خلال تحليلنا لإجابات المبحوثين حول المحور المتعلق بالفرضية الثانية :

فمن خلال اختيارنا لبعض الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي (تقييم الأداء ، الرقابة ، التكوين) والتي نعتبرها من أهم الأبعاد لما لها من تأثير على سلوك العمال وعلى فعالية المؤسسة.

أكد أغلبية المبحوثين أن تقييم أداء العامل يتم بشكل موضوعي لمعرفة مدى التقدم أو التحسن الحاصل في نشاطه، حيث يعتمد على قياس قدراته وذكائه وحسب مساهماته الفكرية والعقلية والجسدية وعاداته الشخصية ومواظبته، ويراعى في ذلك الظروف والعوامل المحيطة بالعمل، وهو ما يعكس أن المؤسسة تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد على العدالة في طرق التقييم كمبدأ ، وتعكس توفر مناخ جيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار والاندماج والتكامل .

وأكد المبحوثين أن ثقافة الرقابة المطبقة من قبل قيادة المؤسسة هي ضرورية على بعض العمال لتفادي الإهمال و التقاعس وفرض النظام وضبط وتغيير السلوك السلبي. وأجمعوا على أن الهدف منها كسب المهارات والانضباط وإتقان العمل، وأنها عملية توجيهية وتصحيحية تنمي قدراتهم ومواهبهم . ومن خلال إجابات المبحوثين نفسر أن ثقافة الرقابة لدى العامل الجزائري لها نظرة سلبية إذ تشعره ببعده الثقة بينه وبين مسؤوليه ، لأن المشكل يكمن في عملية تطبيقها من جهة وكيفية فهمها من طرف العمال من جهة أخرى ، مما يجبر البعض على تفضيل الرقابة الذاتية لعملهم لصحوة ضميرهم المهني ، لهذا على قيادة المؤسسة العمل على تطبيق الرقابة بتعقل وعدالة وأن تكون هادفة في مصلحة العمل حتى يقبلها العاملون برحابة صدر .

ومن تحليلنا لإجابات المبحوثين وجدنا أيضا أن المؤسسة تولي اهتماما لثقافة التكوين و التدريب وإثراء المعارف المهنية ، وهدفها ترسيخ ثقافة عمالية ايجابية تحفز على العمل والأداء المتميز . ومن خلال تصريحاتهم أن المؤسسة لا تعتمد على أهداف تكوينية إبداعية وابتكارية و التي تتعلق بالتطوير و التجديد ، بل تركز على أهداف تكوينية عادية وبرامج تذكيرية لمقابلة النقص في المناهج التعليمية، فهو جزء من برامج الإصلاح تسعى من ورائها توجيه العاملين وتأهيلهم ، حيث يتم تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالعمل بشكل عام ، وتركز مجهوداتها في التكوين المتواصل وتحسين المستوى ومحاولة تكييف العامل مع منصب عمله وإحداث تغيير داخلي في نفسية المتكون .

وأكد أغلبية المبحوثين على أن المؤسسة تترك حرية المبادرة في أداء العمل وهي مفتوحة لدى جميع العاملين بمختلف مستوياتهم ، إلا أن عزوفهم عن المساهمة في تقديم الأفكار الجديدة في أساليب العمل دليل على أن المؤسسة مقصرة في إشعار عمالها بأنها تريد منهم أن يبذلوا في عملهم مع إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في الأفكار والآراء القيمة ، و لتحقيق الإبداع وتطوير وتحسين طرق الأداء يتطلب منها توفير ثقافة المناخ الملائم و المشجع الذي يحفزهم على إخراج إبداعاتهم الكامنة ، وما نفسره من المعوقات الشخصية و التنظيمية التي توقفهم عن الإبداع ، أنه لا بد على ادارة المؤسسة من وضع إستراتيجية تعزيز الإبداع يمكن من خلالها التعامل مع هذه المعوقات و يمكن توظيفها للحد من تأثيرها السلبي على عملية الإبداع سواء على العامل أو المؤسسة .

ومن خلال تحليلنا لإجابات المبحوثين حول المحور المتعلق بالفرضية الثالثة :

فإن ثقافة الولاء التنظيمي لا تفرض بل تظهر نتيجة لتفاعلات عوامل عديدة و حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية و اجتماعية سليمة ، لذا فإن عملية تقوية ولاء العاملين للمؤسسة أمر شاق تتحمل الإدارة في سبيله جهدا كبيرا وتكاليف باهظة لتحسينه.

وأكدت إجابتهم على أن إدارة المؤسسة عليها أن تعيد النظر في ثقافتها نحو الولاء و التي تعتبر أحد المفاتيح الأساسية لنجاحها و استمرارها ، مما نفسره على مدى قلة ونقص مستوى الدعم و المساندة التنظيمية التي توليها المؤسسة للعاملين بها، ويعود ذلك أن المؤسسة لم تتمكن من توفير كافة الشروط الملائمة للعمل ، وطبعت عمالها على الثقافة المادية النفعية القائمة على أساس المصالح و مرتبطة بعلاقات تبادلية أي أن هناك رهان لاستمرارية العطاء وديمومة الولاء لكلا الطرفين ، نتيجة علاقة أخذ و عطاء و البذل المتبادل.

و أغلبية المبحوثين يربطون ولاء العاملين للمؤسسة واستخدام مهاراتهم وقدراتهم بمدى ما تقدمه المؤسسة لهم من خدمات و إشباع حاجاتهم الأساسية وبالتالي انجذاب العامل نحو المؤسسة تعتمد على قوة المكاسب و المنافع التي يتحصل عليها مقابل عمله ، تطبيقا للقاعدة كل عمل يقبل عليه العامل يجب أن يعود عليه بالمنفعة و الفائدة وإلا فإنه لا مبرر للإقبال عليه .

وأكد المبحوثين أن المؤسسة تسعى وتعمل جاهدة لتحقيق القدرة على الانجاز المبدع وتوفير الخدمات المتنوعة بغية الولاء والالتزام لها، ولديها استعداد ولكنه غير كافي أو أنها تساهم بدرجة مقبولة ، كما تحاول ترسيخ ثقافة التعاون والتفاعل الايجابي والاحترام لزيادة الولاء لها ، إلا أنها لم توفق .

ويشير المبحوثين من وراء ذلك إلى أن هناك علاقة قوية بين الولاء للمؤسسة و الإبداع التنظيمي ، باشرط قيامها بتعزيز قيم الولاء ودعمه وتشجيعه للحصول على المزيد من الإبداعات، لهذا يؤكدون على أن المؤسسة إذا أرادت أن تتبنى الإبداع في تنظيمها فإن الولاء يعتبر من أهم المقومات المؤثرة على خلق الإبداع، ويتطلب منها إيجاد ثقافة تساند وتعزز العمال على الولاء لها، ولذا عليها إشعارهم بالدعم الجيد من قبلها فيزداد عطائهم وإبداعهم فتبذل جهدا في إعدادهم وتدريبهم وتوفير الحرية في العمل وتهيئة الجو الاجتماعي المريح وتقدير أدائهم ، وترسيخ مبادئ الإلتقان و الإخلاص في أذهانهم ونفوسهم وتمنحهم المزيد من الحوافز المادية و المعنوية التي تمكنهم من الحصول على احتياجاتهم المختلفة وتطلب بالمقابل منهم الولاء لها و الإخلاص في خدماتها و تقديم الأداء المتميز .

لذا نشاطر رأي المبحوثين ، على المؤسسة ترسيخ وتطوير قيم قوية وثقافة ولاء تعمل على زيادة التزامهم المهني ولا يتأتى التزامهم نحو المؤسسة من الدافع إلى المنفعة المادية فقط بل تعمل على تصميم نظام يمكنها من زيادة ارتباطهم بها .

من خلال هذه الاستنتاجات نجد أن نتائج المقابلات تتفق مع نتائج الدراسة الميدانية وهذا ما سنوضحه في الاستنتاج العام للدراسة .

الاستنتاج العام

• من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ، توصلنا إلى أن نمط القيادة و سلوكها و مهاراتها الإدارية من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المؤسسة ، و ينبع ذلك من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمروسيه ، خلال التأثير على سلوكهم بالمكافأة أو العقاب و احتكاكهم المتواصل بهم فيحددون لهم الأدوار و شكل سلوكهم ، و تشجيعهم على حل المشاكل ، و يمددهم بالوسائل التي تساعد على تطوير قدراتهم و مهاراتهم في العمل من خلال التدريب ، و التعليم ، و التوجيه ، و المراقبة ، و توفير الموارد اللازمة ، و تحسين بيئة العمل المادية و الإنسانية ، و تكوين فريق عمل ، و التشجيع على المبادرة و التسامح مع الأخطاء ، و تقديم الأفكار ، و استشارتهم في المسائل المتعلقة بالتسيير ، و الاهتمام بتوطيد العلاقات ، و تقييم أدائهم ، و الاهتمام بانشغالاتهم. . . و من هذا يتضح أن لأثر سلوك و نمط القيادة دور واضح في تهيئة المناخ المناسب للإبداع ، و أن المقومات التنظيمية اللازمة لبناء و تطوير التوجهات الإبداعية في المؤسسة تتأثر بالمهارات و القدرات الإدارية و السلوكية و بمدى إيمانها بالإبداع فلسفة و نهجا ، مما يوضح أن أداء أغلبية العمال يتأثر بطريقة عمل المسؤول ، و هذا ما يعكس أهمية السلوك القيادي للمسؤول في العمل و علاقته بالإبداع داخل المؤسسة و هو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى المتعلقة بالمهارات الإدارية و السلوكية للقيادة الإدارية دور في تشكيل و تطوير الإبداع الإداري .

أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها فيمكن حصرها في ما يلي :

*إن الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز تعتبر ثقافة مشجعة تدرك بموجبها أهمية التعليم ، و تتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية و التدريبية ، فالقائد الإداري يتصف بمهارة تعليم المرؤوسين و إقباله و حرصه على القيام بهذه المهمة ، فهو المسؤول عن تطوير قدراتهم و تعديل سلوكهم عن طريق التدريب و التوجيه و المتابعة أثناء العمل لتحفيزهم على الاجتهاد و الإبداع ، و تكليفهم بمهام و واجبات خاصة تثير التحدي ، و السماح لهم بالمحاولة و الخطأ لتجريب أفكارهم .

* إن قادة المؤسسة يؤمنون بأهمية العمل الجماعي و نشر ثقافة الفريق الواحد ، كأسلوب إداري مما يوجد ثقافة تنظيمية لا يطغى عليها ثقافة الفردية و التركيز على الانجاز الشخصي والتنافس الفردي ، بل ثقافة تنظيمية تشجع العمل على شكل فرق عمل .ويهتم القائد في المؤسسة بإعداد وإدارة فريق متجانس رغم أوجه الاختلافات التي بينهم في المهارات و أنماط السلوك ، مما يشعر أعضاء الفريق بروح التعاون و الثقة و الارتباط ، و الحد من الصراعات و تشجيع المبادرات و تقديم الاقتراحات فيؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية و المواهب الذاتية .

*وتتبنى المؤسسة ثقافة نظام حوافز جيد زاد من فعاليتها وخلق مناخ تنظيمي أكثر ايجابية من وجهة نظر العاملين المجددين و المتميزين في أعمالهم ، لذلك يقوم المسؤولون بالمؤسسة بتقديم الثواب المادي و المعنوي للذين يقدمون عملا مميزا أو أفكارا ومعلومات جيدة أو لانضباطهم و امتثالهم لتنفيذ الأوامر و احترامهم لمواقيت الدوام ،مما ولد لديهم تكرار هذا السلوك و الأداء وزيادة درجة رضاهم عن العمل .

* إن تعامل القيادة الإدارية مع المبادرة و درجة التسامح مع الأخطاء وال فشل هو نسبي حسب طبيعة المسؤول و حسب طبيعة العمل ، وغياب روح المبادرة و تشجيعها من قبل بعض المسؤولين و كذا غياب حرية التصرف إلا بعد الرجوع إلى الرئيس المباشر، مما يؤكد وجود بيروقراطية يمارسها بعض الرؤساء، و يثبت نقص ثقافة المبادرة و تجريب الأفكار لعدم اهتمام بعض المسؤولين بها ، وهذا ما يؤدي إلى تهرب العمال من محاولة التجديد خوفا من الفشل و الخطأ و معاقبتهم ، ويترتب عن ذلك انعكاسات سلبية على المؤسسة، لذا لابد من تنمية ثقافة المؤسسة المحابية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم والعقاب عند الفشل .فالثقافة التنظيمية الغير مبنية على أسلوب المبادرة و استعداد العامل لتحمل المخاطر و النتائج المترتبة على ممارسة نشاطه اليومي نكون بصدد ثقافة سلبية .

* إن ثقافة الرقابة المطبقة من قيادة المؤسسة تحقق درجة من النظام و الضبط لسلوكيات العمال ، هذا الأمر يضايق بعض العمال و يضغط على نفسياتهم و يحدث لديهم جوا من التوتر و انعدام الثقة ، و الرغبة في تحويل مكان العمل ، وهذا ما يزعج العامل و يحبط معنوياته ، إلا أن أغلبية الباحثين يؤكدون أن العلاقة الجيدة مع الرؤساء و توفر جو التفاهم و التعاون بين أفراد المؤسسة جعلت العامل أكثر ارتياحا و طمأنينة في العمل ، لأن رئيسه على علم بما هو متوقع منه ، و أنه قادر على انجاز المهام التي يكلفه بها و تبني الأفكار الإبداعية ، و لذلك فلا يحتاج لرقابة دائمة ولصيقة معه .

* والقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمروسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل و التصدي لها ، كما أنهم بحكم مناصبهم و اتصالاتهم المستمرة معهم يحددون لهم الأدوار و المهام وشكل سلوكياتهم ، و إشعارهم بأهمية الدور الذي يقومون به ، وبالتالي فالقدرات الإبداعية توجد لدى العمال بدرجات متفاوتة ، وإن أكثر عناصر الإبداع توافرا لدى العمال هو عنصر المرونة ثم الخروج عن المألوف و عنصر المخاطرة و أقلها عنصر التحليل .

* و للاتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين و أنماط تفكيرهم ، لأن العمال في المؤسسة يفضلون في رؤسائهم الاتصال الجيد ، مثل المناقشة و الإصغاء أو الاستماع لما يريدون أن يقولوا ، و تشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم و إعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم ، و الهدف منها تنمية و تحفيز الأفكار و الاقتراحات الإبداعية ، فالمعلومات التي تتدفق يوميا في المؤسسة لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العمال بما تحمله من أفكار . و عن كيفية اهتمام المسؤول بانشغالات العامل فإنها تختلف من عامل لآخر ، فهناك من يدون انشغالاتهم ، و هناك من يصغي إليهم ، و من يناقش أمورهم ، و بالتالي فطريقة الانجاز تختلف حسب طريقة تعامل المسؤول مع العمال ، أما في حالة عدم الاهتمام بانشغالات العمال ، فانه يؤثر سلبا على أدائهم .

* إن الأخذ بمبدأ الشورى في المسائل المتعلقة بالتسيير في المؤسسة ، هي ظاهرة ذات مردود ايجابي على القائد والمؤسسة لأنها تجلب ثقافة تنظيمية ملائمة للعمل و الإبداع ، فالقائد يعمل على المشاورة و الاستماع لأراء العمال و يقبل المفيد منها ، و يستشير ذوي الرأي و الخبرة و التخصص و الكفاءة والاقدمية في العمل ، إلا أنه توجد نسبة معتبرة من العمال لا يستشيرها رئيسها لدوافع مختلفة و متعددة ، منهم من تؤثر سلبيبا على سير عمله ، ومنهم من لا يؤثر على أداء مهامه و يفضل العمل بصفة عادية خاصة عند عدم استشارته في القرارات الإستراتيجية أو لنقص خبرته أو عدم تخصصه.

* تسود ثقافة تنظيمية تعتمد على الرضا و الموضوعية في أسس و معايير تقييم قدرات و أداء العاملين ، وأن عملية تقييم الأداء تساعد القائد على كشف الطاقات والقدرات الكامنة لدى مروسيه ، ووسيلة ضعفهم ، وتساهم في أخذ قرارات إدارية حول العامل كمنحة المرودية ، الترقيية ، التحويل ، النقل... الخ ، مما جعل العمال يتقبلون و يرضون هذه القرارات لأنها تستند إلى أساس موضوعي . أما النسبة الضئيلة غير راضية على عملية التقييم لأنها توصف بالذاتية والتحيز والعلاقات الشخصية ، وهي بمثابة رقابة و ضغط عليهم و تؤثر في تحديد مسارهم المهني .

* وتشير العلاقة التي تجمع الرئيس بالمرؤوسين كمؤشر لثقافة المؤسسة ، بحيث تتبنى المؤسسة ثقافة العلاقات الطيبة بين العاملين و رؤسائهم و هي قائمة على أساس الدعم و التعاون و الثقة المتبادلة مما ساعدها على تحقيق مستوى رفيع من الأداء ، و تطبيقاً لمبدأ القيادة الجماعية الذي يمارسه الرئيس جعل أغلبية العمال أمناء على عملهم و متحمسين لتنفيذ القرارات التي أسهموا فيها بأرائهم و أفكارهم و اقتراحاتهم ، زيادة على التقدير و الاحترام الذي يكنه لأعضاء فريقه جعلهم يفكرون في تطوير ورفع مستوى أدائهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم . بينما الذين يفقدون العلاقات الجيدة مع رؤسائهم ويسود النزاع و الخلافات بينهم تمثلها نسبة ضعيفة يعكس بالسلب على طموحاتهم حيث يجدون أنفسهم منهمكين في هذه الخلافات بعيدين عن استغلال أوقاتهم و أفكارهم في الإبداع و الأداء المفيد .

*وعندما تسود ثقافة التحيز في طريقة تعامل الرئيس مع العاملين والعمل على محاباة فئة معينة على حساب فئة أخرى وخاصة في مجال الحوافز وربط الترقيات والمكافآت بالعلاقات الشخصية و القرابية عوضاً عن ربطها بالكفاءة و الانجاز وتقديم الأفكار، الأمر الذي يؤدي إلى القضاء على مبدأ تكافؤ الفرص بين العمال ، فان الثقافة تكون مصدراً لخلق الجو المشحون بالخلافات و الخصومات ، مما يؤدي إلى ظهور تنظيمات غير رسمية تؤثر سلباً على سير العمل ، و يقتل الجد و الإلتقان في العمل وخلق روح الإبداع ، بينما الذين يشعرون بعدالة التعامل معهم " أصحاب الكفاءة والمؤهلات " خاصة فئة الإطارات من خلال وضع أنظمة عادلة و غير منحازة تؤدي إلى رضاهم وتحفيزهم لتقديم الأفكار وتحسين نوعية الانجاز ويعزز انتماءهم وولاءهم .

* إن تفويض القائد للبعض من سلطاته وصلاحياته إلى معاونيه ومنحهم حرية التصرف في أداء بعض المهام مما ينمي قدراتهم ومهاراتهم ، وهذا يدل على ثقة الرئيس في مرؤوسيه الذين فوض لهم جزءاً من سلطته ، ففي هذه الحالة يحس بأنه موثوق به ، و هذا ما يزيد من حماسه و نشاطه لأداء مهامه على أكمل وجه و بكيفية تدل على مهاراته و قدراته ، مما يتيح له فرصة تجريب خبراته و معارفه ، و الشعور بزيادة تحمل المسؤولية ، و تأهيله للترقية إلى مناصب أعلى في المستقبل .

*إن القائد أو الرئيس يؤثر على مرؤوسيه من خلال صفاته وسلوكه (قدوة) بحيث يقوم بتعليمهم أهمية الإبداع و الإلتقان و التجديد في العمل ، عن طريق الإقناع و إثارة حماسهم و يشجعهم على مبدأ التجريب و المبادرة و بث الثقة في النفس ، مما يدفع برفع معنوياتهم و يشجعهم على عدم التقيد بالمألوف وإتاحة الفرصة لهم من خلال المشاركة وإبداء الرأي و تقديم الاقتراحات و الحلول لبعض المشكلات الإدارية مما يتيح لهم فرص التفكير و تطبيق القدرات الإبداعية .

* إن الأساليب و الوسائل التي يستخدمها القادة لجعل المؤسسة بيئة ترعى وتنمي الإبداع ، تعلم مرؤوسيهها بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة عن طريق الملصقات و المذكرات الإدارية ، إلا أن ما تنشره هي معلومات عادية و مألوفة مرتبطة بالعامل وعمله أو المؤسسة ويلجأ إليها العامل أثناء تنفيذ عمله كالتوجيهات و التعليمات . أما الاجتماعات الإدارية الدائمة فنجاحها مرتبط بمهارة القائد في تنظيمها و طريقة إشرافها وبمشاركة العمال بالأفكار ومعالجة المواضيع المهمة ، وإحاطتهم بالمستجدات و التعرف على أوضاع العمل ووضع الحلول ، وهو فرصة سانحة للعمال لتبادل الحوار وتطوير وتنمية قدراتهم و مهاراتهم الفكرية و العقلية . إضافة إلى استخدام أسلوب التطوير المستمر لطرق العمل و توفير الدعم المعنوي والنفسي ، أما نظام تلقي الأفكار و الاقتراحات قليل الأهمية .

- وبما أن لكل مؤسسة مناخ تنظيمي خاص بها يتكون من العديد من الأبعاد و الخصائص التنظيمية و الثقافية لبيئة العمل التي تتفاعل لتحديد تأثيرها الايجابي أو السلبي على الأداء و الإبداع ، فان ثقافة المؤسسة تقوم بدور الرقابة على نوعية القيم و القواعد السلوكية السائدة في تحديد السلوكيات المؤثرة على تصرفات العمال من خلال إرساء و دعم المبادرة و حرية التصرف ، و غرس ثقافة مرنة تسمح بتحسين قدرات العمال و إطلاق طاقاتهم و بإجراء تغييرات ايجابية في أساليب العمل ، و مواجهة المشكلات التنظيمية ، و إدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة و جلب بيئة مناسبة تؤثر على سلوكهم الإبداعي بما توفره من دعم و إمكانيات و معلومات و بالتالي فان المناخ التنظيمي الايجابي لمؤسسة سونلغاز يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للتجديد و تحمل المخاطرة و المسؤولية لتطوير أساليب العمل و تحسين الأداء و إتقانه. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية المتعلقة بالمناخ التنظيمي الايجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للإبداع الإداري . أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها فيمكن حصرها في ما يلي :

* إن النمط القيادي السائد في المؤسسة يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المؤسسة ، فالأسلوب القيادي يؤثر بشكل مباشر على ثقافة المؤسسة ، بحيث تفرض نمط ثقافي ديمقراطي يساعد على تطوير الأداء و الإبداع ، ويعكس النمط الأوتوقراطي الذي يؤدي إلى الجمود و التقيد بالأوامر و التعليمات و انجاز العمل بالطرق الروتينية الخالية من الإبداع و التي تعتمد على الروتين و المركزية و الرسمية وغيرها من الأسباب التي تؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين ، حيث يحد من إبداعاتهم ومساهماتهم لتحسين أدائهم .ويمكن القول أن قيادة المؤسسة توفر المناخ التنظيمي الجيد وهو أحد المهام الرئيسية للقيادة فتؤثر تأثير حيوي على إبداع العمال في أدائهم من خلال إتباعها للأسلوب الديمقراطي في تسيير العمل الذي يؤدي إلى تشجيعهم على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

*إن المناخ التنظيمي للمؤسسة ملائم لدرجة بروز لامركزية الإدارة ، والمشاركة في صنع القرارات التنفيذية التي تتيح للعامل مجالاً للاجتهاد و اقتراح الحلول ، كما يتصف بالمرونة مما يتيح الخروج عن حدوده ويجعلهم متحمسين لتقديم الاقتراحات من شأنها تحسين طرق الأداء و تنمية الرغبة في الإبداع ، إلا أن التنظيم الإداري للمؤسسة من خلال أسلوب تعامله مع المرؤوسين يظهر أحيانا نوعاً من التسلط و التمسك بالتعليمات المحددة في إجراءات عملها ولا تسمح الخروج عنها ، مما يخلق تنظيماً بيروقراطياً يخفض فرص العمال من تفجير الطاقات الإبداعية ، إلا أن الرسمية في إجراءات العمل قد تدل على وجود قيم تنظيمية جيدة لضبط سلوك العامل ، فتؤكد هذه الثقافة دعمها للتعليمات الرسمية وتجبرهم على الخضوع لها .

*وتسهم إدارة المؤسسة في تنمية الروح الإبداعية لتبسيطها إجراءات العمل و إبعادها عن التشدد في مراقبة المسائل الشكلية ، مما تشجعهم على التجديد في طرق أداء أعمالهم وتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات ، وبناء على شريحة من العمال فإن إدارة المؤسسة بواسطة مسؤوليها تجبرهم على الخضوع للقواعد و الأنظمة والالتزام الحرفي لها ، مما يؤدي إلى اثر سلبي على دافعيتهم نحو أداء العمل الإبداعي . ولكون الثقافة التنظيمية تمثل في الأساس توجهات و قناعات الإدارة التي تدفع العمال إلى الالتزام بالقواعد و الإجراءات ، هي عملية ضببية لسوء سلوكهم التنظيمي ، مما يجعل العمال ينظرون لتصرفاتها بالسيئة وسوء سلوك الإدارة و تشدها .فاعتماد إدارة المؤسسة اللجوء في بعض الأحيان إلى الالتزام بالقواعد و الإجراءات هي ثقافة مبنية على ضبط سلوكهم ، إلا أن تبني المؤسسة مثل هذه الثقافة بطريقة دائمة ومستمرة ، فإن ذلك سوف يولد أشكالاً من سوء السلوك التنظيمي لدى بعض العمال مثل التظاهر بالعمل و يتجاهل القواعد الخاصة بالأداء .

*وتسهم طبيعة و محتوى العمل الذي يؤديه العامل بالمؤسسة في تنمية شعوره بأهمية العمل المكلف به ، و نظراً لتنوع مهامه، ووضوح الدور الذي يقوم به ، وإحساسه بالحرية في تحديد أسلوب عمله و تناسب العمل المكلف به مع قدراته وطاقاته ، مما أدى للعامل إلى بذل الجهود لإتمام أعماله بوجه مرضي ، وأتاح له فرصة استخدام قدراته وطاقاته . وذلك على عكس من أجابوا بالنفي بأن طبيعة الأعمال روتينية ، وطريقة القيام بالعمل تقيدته ، وغموض الدور الذي يقوم به ، إضافة إلى أن المهام لا تتناسب مع قدراته وتخصصه مما أشعرته بعدم الارتياح وانخفاض أدائه ، وعدم استخدام قدراته .

*وتعد ظروف العمل المادية من أهم العوامل المساعدة في زيادة تطوير القدرات الإبداعية لدى العمال وتوفر المؤسسة مناخ تنظيمي وبيئة عمل مشجعة ، بتوافر التهوية و التدفئة المناسبة ، و الإضاءة و النظافة ، و الحماية من حوادث العمل ، ويختلف تقييم العمال للخدمات الاجتماعية لأنها متوفرة بشكل مقبول لكن ليس بالقدر الكافي ، وتعتبر الخدمات الاجتماعية وسيلة أساسية لرعاية العمال ، ودور هذه الخدمات حيث تشعرهم بأنهم محترمون ومحط اهتمام الإدارة ،وتعتبر الخدمات الصحية ركيزة أساسية من ركائز المؤسسة بتوافر طبيب ودواء و إسعاف عند الحاجة ، . أما المساعدات الاجتماعية للعمال فإنها تسهم في تحسين مستوى معيشتهم .وبنظرة تقييمية إلى كل هذه العناصر، فإننا نؤكد على توافر الإمكانيات المادية والخدماتية في المؤسسة مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل مشجعة .

* ثم إن الإدارة تعمل على توفير المناخ التنظيمي الجيد فتلجأ إلى عملية الاختيار و التعيين ، فتعمل من خلال المسابقات و المقابلات التي تجريها للمرشحين المتقدمين إليها ، على إجراء اكتشاف وفحص لنمط شخصيتهم وسلوكهم و ثقافتهم ومعارفهم العلمية و الفنية و القابلية لانجاز الأعمال واختيار الذين تكون قيمهم متوافقة مع قيم المؤسسة ، وبهذه الطريقة فان عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المؤسسة عن طريق اختيار الذين يملكون المعرفة و المهارة و الجدارة و القابلية لانجاز الأعمال بنجاح .كما تمارس المؤسسة التوظيف المباشر(الانتقاء الداخلي)وهو قليل جدا مقارنة مع التوظيف الخارجي فتعمل على اختيار وترقية الذين تتوافر فيهم المتطلبات الوظيفية والخبرة المهنية وقد يتم اختيار أفراد غير ملائمين لأنها طبقت معايير غير موضوعية في التوظيف الوساطة و القرابة .

*وفيما يتعلق بالنشاط التكويني فان المؤسسة تتبنى ثقافة تكوينية ، وتعمل على تكوين ثقافة عمالية ايجابية تحفز على العمل الجدي ، وتوضع مبالغ مالية ضخمة ضمن ميزانيتها لكي تتيح لكل عامل فرصة التكوين ، إن مثل هذه الثقافة تجعل إدارة المؤسسة تضع التكوين ضمن أولوياتها ، وأنه المدخل لتطوير و تنمية القدرات الإبداعية ، و بالتالي يلاحظ أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة مناخ ايجابي لأن إدارة المؤسسة اعتمدت على البرامج التي تطور وتنمي من الموارد البشرية .إلا أن هناك انتقادات للممارسات التكوينية التي يلاحظ عليها مجموعة من النقائص الهامة لقلة البرامج المقدمة و عدم فعاليتها علاوة على عدم مواكبتها للتطورات التكنولوجية حيث يركز على تلقين المعارف النظرية لا تفيد في الجوانب العملية التطبيقية .

*ويتضح أن القيادة الإدارية في طريقة عملها تعمل على جلب ثقافة تنظيمية تعتمد على مشاركة العمال في صنع القرارات خاصة الأمور التي تدخل في تخصصاتهم ، فيأخذ المسؤول باقتراحاتهم

وأرائهم وأفكارهم ، وهذا دليل على ديمقراطية القيادة ، ويدل على أن دور وأهمية المشاركة تشعر العامل بأهميته ومكانته، ويدفعه إلى العمل بكل طاقته وبجدية كبيرة، ويخلق في نفسه روح المبادرة، وتعمق إحساسه بالمسؤولية اتجاه القرارات التي شاركوا في صنعها.

*وتعتبر عملية الاتصال وظيفية من وظائف الإدارة وتمثل جزءا من ثقافة المؤسسة، وهي ثقافة ايجابية وحافزة ، حيث يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء بين الزملاء والرؤساء ويستفاد منها في إحداث التغيير والتعديل في سلوكهم وانجاز أعمالهم وفي حل مشكلاتهم ، وتنمي وتحفز الأفكار والاقتراحات، إلا انه من الضروري على إدارة المؤسسة أن تتبنى بشكل متكامل كل أنواع الاتصالات (النازل ، الصاعد، الأفقي) لخلق مناخ تنظيمي ايجابي ولتوعيتهم بما يجري داخل المؤسسة، ومساعدتهم على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم .

*ويعتبر نظام الترقية وسيلة تثقيفية يتعلم فيها العامل الجديد توقع طموحاته و فرصة مناسبة لتنمية قدراته وتشكل حافزا ودافعا له على بذل المزيد من الجهد ، و أن فرص الترقية بالنسبة للعمال ذوي المستوى الأدنى يطول أمدها بدءا من عشر سنوات فأكثر ، إضافة إلى أن فرص تولي مناصب قيادية في المؤسسة قليلة يكون بعد سنوات من الاقدمية و هي مرحلة النضج القيادي و تعتمد على أساس الكفاءة في توليها ، كما أن هناك من وجدوا راحتهم في مناصبهم رغم تأخير ترقيةهم مدعمين بالتقدير والاحترام المهني والقدرة على المشاركة في صنع القرارات ، وتشهد المؤسسة نوع من التغيير في ثقافتها فيما يخص مؤشر الترقية الذي لا يعتمد على الثقافة التقليدية المبنية على المصالح الذاتية والشخصية وبناء العلاقات إلى ثقافة تعتمد على معيار الكفاءة والاقدمية .

*تسود ثقافة تنظيمية تتسم بالعمل الجماعي ، وهذا ما يتطابق مع آراء المرؤوسين على أن الأسس التي يختارونها في فريق العمل فريق قائم على أساس قيم أخلاقية من جدية و إخلاص إضافة إلى توفير جو ملائم من التعاون و التفاهم ، فآدائهم وقدراتهم ترتفع بمدى إيمانهم بأهمية هذا الفريق ومدى رضائهم وانتمائهم له ، إن ثقافة الطابع الجماعي تعكس الطابع الاجتماعي الذي يتميز به العامل الجزائري وحبه للعمل في إطار مجموعة ، فمن خلالها يقيم علاقات زمالة و صداقة و أخوة ويكون بينهم التعاون و التآلف وتبادل الأفكار و الخبرات و التجارب و المشاركة في أنشطتهم و مشاعرهم ويحس معهم بالعضوية و الانتماء، نتيجة هذا التعامل و التفاعل تكون لها التأثير القوي على خلق بيئة إبداعية ، إضافة إلى أن من العمال من ينشأ علاقات اجتماعية تقوم على أساس القرابة و الانتماء

العرقى والجغرافى أو المصالح ، فهدها المنافع وإشباع الحاجات الأولية وهى مصدر أمن له وتساهم فى المحافظة على ثقافة الجماعة .

* ولكون التغيير أصبح أحد المتطلبات الضرورية فى حياة المؤسسة و التى تتطلب ضرورة التكيف مع المستجدات و المتغيرات ، مما يفرض عليها تغيير ثقافتها (السلبية) التى تشكلت عبر سنوات عديدة و هو ما يتطلب توفر البيئة الداعمة لتتحول إلى مؤسسة نموذجية مبدعة ، تتبنى التوزيع العادل للمكافآت و الحوافز ، والتأكيد على تنمية قدرات العامل وتكوينه ، إلا أن تغيير الذهنيات و السلوكيات عملية صعبة لصعوبة تغيير القيم و العادات و الأعراف التقليدية و لأن هناك من المسيرين و العمال المؤيدين للحفاظ على ثقافة المؤسسة الحالية و ترسيخها ، لذا يحتاج العامل إلى تغيير البعض من سلوكياته و عاداته السلبية عن طريق تحسيس من طرف المسيرين و أن يكونوا قدوة لمؤوسيتهم ، لأن العامل الجزائرى يحب عمله و يملك قدرات على العمل ، لكنه يحتاج لرعاية و اعتراف بالجهود و العدل فى مكافئته و الاحترام و التقدير . أما بالنسبة لتغيير بعض المسؤولين أو المسيرين للقضاء على المظاهر السلبية للتسيير و السلوك البيروقراطى و المحسوبية و خدمة المصالح الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة و ضعف الإحساس بالمسؤولية . ومع ذلك فان شريحة من العمال تطالب بتغيير أو إعادة النظر فى الأساليب المستخدمة فى العمل ، وفى تنظيم وإجراءات إدارة الموارد البشرية من تعيين وتقييم و نظم العوائد و المكافآت و الترقية و التكوين .

- أما بالنسبة للفرضية الثالثة " بناء وتدعيم الولاء التنظيمى لدى العاملين يساهم فى تطوير الإبداع الإدارى " لقد وجدنا صعوبة فى تحقيقها لأن العاملين قد يظهرون من خلال أحاسيس مصطنعة بموضوعية ولائهم للمؤسسة ، لأن لأي سلوك إنسانى تفسير ذاتى للشخص الذى قام به ، و الولاء حالة غير ملموسة لأنه يقوم على مشاعر و أحاسيس داخلية يصعب تقييمه بطريقة موضوعية لأنه يخضع للإرادة الشخصية للأفراد ، ولا يمكن أن نجزم بمصداقيته ، وخلال ما لاحظناه أن العامل يكن الولاء للمؤسسة وقبوله لأهدافها وقيمها و الرغبة فى البقاء وعدم مغادرتها وسعيه لتطوير أساليب العمل ، وحرصه على إتقان العمل وانضباطه وإخلاصه ، وقبوله العمل التطوعى ... الخ كلها مؤشرات تدل على سلوكه الظاهرى ، وهنا يظهر التناقض بين الخطاب وما يدلى به المرؤوسين من خلال إجاباتهم على الاستمارة و الممارسة أو السلوك الفعلى داخل المؤسسة .
- أما فيما يخص النتائج التى توصلنا إليها فيمكن حصرها فى ما يلى :

*إن ثقافة المؤسسة طبعت عمالها على الثقافة المادية بحيث ربطت علاقتها بأعضائها على اتجاه تبادلي وما يطلبه كل منهما من الآخر ، فالعمال مرتبطين بمؤسستهم وحرصين على بقائها ورفاهيتها لتسدد أجورهم وتشبع حاجاتهم المادية و النفسية و الاجتماعية ، لأن ما يهم العامل في الواقع هو القوة الشرائية للأجور وهو أول دافع يستثير دافعية العامل نحو العمل ، أما المكانة العالية في المؤسسة تؤدي إلى تكوين ولاءه التنظيمي ، مما يدفعه إلى بذل أقصى جهده في العمل و الرغبة القوية بتحقيق أعلى درجة من المكانة مما ينعكس إيجابا على حسن أدائه، لأنه متيقن لو فقد منصبه فانه يفقد مكانته و يشكل له قلقا و اضطرابا نفسيا و ينعكس سلبا على قدراته و أدائه. أما عامل الثقة فيقع عبء المسؤولية على الإدارة بتوفير البيئة المناسبة لقبول أرائهم و تحفيز المجتهدين و الثقة في قدراتهم و إمكانياتهم .

* إن الدعم و المساندة التنظيمية التي توليها إدارة المؤسسة لأعضائها هو مؤشر على التزام المؤسسة اتجاه مرؤوسيه و هو انعكاس لثقافة المؤسسة ، بحيث ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالعاملين ، و تقديم المساعدات و المساهمات ، و العناية بهم و بصحتهم النفسية ، و تقديرها لأفكارهم و اقتراحاتهم ، مما يخلق مشاعر الالتزام و الثقة و الانتماء و الولاء التي تجعلهم راضين بانتمائهم للمؤسسة . بينما تؤكد نسبة معتبرة من المبحوثين عدم تلقيها الدعم و المساندة الكافية سواء من الإدارة أو بعض المسيرين، مما يؤدي إلى ضعف و لائهم و انتمائهم و يخفض معدل انجازهم و دافعيتهم نحو العمل الإبداعي .

*إن الانضباط وسيلة من وسائل إتقان العمل و رقابة سلوكه و أعماله ، مما يبين أن المؤسسة تطبق ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على مبدأ الانضباط في العمل ، الهدف منه العمل بجد و إخلاص و أمانة و ولاء للمؤسسة و يقظة الضمير المهني دون الحاجة لتعيين من يراقبهم ، فوجود نظام انضباطي في المؤسسة يحرر روح المبادرة للعمال ، و يضمن التزامهم بتنفيذ التعليمات الإدارية و نظم العمل و إجراءاته و يسيطر العقوبات لمخالفيها ، و يحرص على تنفيذ العمل بالطريقة الصحيحة .

*اعتقاد العاملين بضرورة إتقان العمل و استعدادهم لتطبيقه و هو السبيل الوحيد لتحقيق الإبداع وأنه واجب ديني ، و أن ثقافة المؤسسة هي الأخرى تحت على الإخلاص و التفاني و إتقان العمل من خلال حثها على العمل ، و احترام ساعات الدوام و انجاز الأعمال في الوقت المحدد و احترام القوانين و التعليمات التي تحكم أعمالهم لأن الهدف من وضعها كان مؤسسه العمل و تنظيمه و ترتيبه و إتقانه و منه مطالبة العامل بأن يتمتع بأعلى صفات الإخلاص و التفاني و الجدية.

ومن هنا يقع على المؤسسة واجب توفير كل الظروف المعنوية والمادية والحوافز بأشكالها المختلفة لكي تتلاقى مع إخلاص العامل و بذلك تضيف ثقافة المؤسسة قيمة دينية وأخلاقية و اجتماعية و اقتصادية عالية تخدم بها مؤسستها .

إلا أن الواقع التنظيمي يدل عكس ذلك فالعامل الجزائري يفتقد سمة الإلتقان كظاهرة سلوكية .

*ويفسر مؤشر سلوك العمل التطوعي أو سلوك المواطنة التنظيمية قيمة من قيم ثقافة المؤسسة مما جعلها تتبنى ثقافة تنظيمية ضعيفة في إحدى قيمها (العمل التطوعي) و بالتالي فهي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط دون التطوعية ، و عليه فان العمل التطوعي يعد عاملا أخلاقيا و يتعدى رضا العامل عن عمله ، وذلك أن العامل الموالي لمؤسسته عليه الإلتزام و الارتباط نحوها إلى جانب استعداده الشخصي للدفاع عن سمعتها والتضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك .

وعلى العموم فان قبول العاملين للعمل التطوعي يعود لحبهم وولائهم للمؤسسة مما يشير إلى أن هناك نوعا من الولاء الذي يبديه العاملون لمؤسستهم مجانا . وهناك من يربطها باحتسابها ساعات عمل إضافية كمدخول إضافي لسد حاجاته اليومية ، ومنهم من يقبل بدافع الخوف من الإدارة أو رؤسائهم على معاقبتهم في حالة رفضهم مما نوصفها بالعمل الإجباري و ليس التطوعي .

*وتعتبر النتائج على قوة ثقافة المؤسسة التي كانت سببا في قدرتها على الاحتفاظ بإطاراتها وكفاءتهم من جهة و من جهة أخرى قد نفسر الرغبة في عدم تغيير المؤسسة ليس ولاء لها بقدر ما هو بحث عن المصالح الخاصة و العلاقات الأولية ، أي أن ولاءه يحدد بالقيمة التي يحققها لو استمر في العمل مقابل ما يستفيد لو غادرها ، ولهذا فان قوة انجذاب العامل نحو المؤسسة تعتمد على قوة المكاسب أو المكافآت التي يتحصل عليها مقابل عمله فيها ، ومن هنا فان مغادرته أو تركه منصب عمله إلى مؤسسة أخرى هي رهينة زيادة حقوقه ومكاسبه. لهذا فان دوافع البقاء أو المغادرة تختلف من عامل لأخر ،وهي دوافع ورغبات شخصية تتأثر بالمناخ التنظيمي للمؤسسة و بالظروف و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية .

*إن علاقة الزملاء في العمل تختلف من عامل لأخر، فقد تكون لدى العامل علاقة حسنة مع بعض الزملاء و علاقة سيئة مع البعض الأخر . وتشير العلاقة الحسنة كمؤشر لثقافة المؤسسة بحيث تتبنى ثقافة العلاقة الطيبة وهي دافع على النمو الذاتي و الاجتماعي و المهني للعامل و تؤثر على سلوكه، فالعمال في المؤسسة أثبتوا التوافق و الانسجام مع زملائهم بحيث يعملون كأسرة واحدة مما خلق بينهم جو اجتماعي ملائم للعمل تسوده روح المودة والتعاون والتماسك وتبادل الآراء والأفكار ،

وتقديم المساعدات المالية و المعنوية عند الحاجة ، مما أدى إلى توحيد العمال في مواقفهم وسلوكياتهم وظهر مشاعر الولاء وتنمية قدراتهم .

*إن نظرة العامل للمؤسسة أنها مصدر دخل ورزق ووسيلة لتلبية التزاماته الأسرية، ربطوا مصيرهم و مستقبلهم المهني و الاجتماعي بالمؤسسة ، فسبب ولأئهم العائد المالي الذي يحصلون عليه ، وأن ولأئهم و اعزازهم و فخرهم بالانتماء للمؤسسة هي نظرة نابعة من منطلقات نفعية وهذه سمة من السمات الثقافية التي يحرص عليها العامل الجزائري في مجتمعنا ويعزز فيهم الشعور بالانتماء للمؤسسة لما تمليه المكاسب و المنافع و المكانة الاجتماعية التي يحرص عليها، مما يشير إلى ذهنية العامل ونظرة المؤسسة نظرة مادية نفعية تحمل ثقافة اقتصاد السوق ، مما يعكس أن الثقافة الاجتماعية للعامل تبنى على قيم مادية و هي التي تحدد سلوكه التنظيمي .

*نظرا وأن هناك جملة من العوامل و الظروف التي يجب أن تتحقق في محيط العمل و يبنى على أساسها رفع الروح المعنوية للعاملين ، فإن هذه العوامل تختلف من عامل إلى آخر، وقد أجاب المبحوثين بأن عامل الاستقرار في العمل ثم الميل إلى العمل الذي يقومون به على رأس العوامل التي ترفع من روحهم المعنوية ، وبما أن الروح المعنوية تشير إلى المشاعر والميول و الاتجاهات وهي حالة نفسية ، فهي إذن مسألة ذاتية تقديرية.

* وتعتبر العلاقات الإنسانية قيمة من قيم ثقافة مؤسسة سونلغاز التي تسعى من ورائها إلى تهيئة جو عمل مناسب للعاملين بتحسين علاقاتهم وتعمل على نشر الروح الاجتماعية بينهم بطريقة تحفزهم إلى العمل وتحسين مستوى أدائهم وتنمية علاقات التفاهم و الثقة و الاحترام المتبادل بين العاملين و الإدارة بما يمكن خلق روح إنسانية ومعنوية تدفع إلى الانتماء و الولاء لأهداف المؤسسة ، مما يسود التقليل من القيم السلبية للعمل أو السلوك المهني للأخلاقي .

خاتمة

لقد تبين لنا من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري و التطبيقي التوكيد على ضرورة توافر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع الإبداع و الأداء المتميز ، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري أن مشكلة الدراسة تبرز في التعرف على العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطورية ومن ثم تدعم الإبداع التنظيمي .

من هنا يلمس الباحث مدى الحاجة لإلقاء الضوء على دور القيادة الذي يمكن أن تطلع به في سبيل بناء ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادرة و الإبداع ، وداعمة للتجديد و التحديث ، و مساندة للتطوير و التغيير ، وينعكس ذلك بدوره على فاعلية الأداء وتوجيه سلوك العاملين بإرساء قواعد سلوكية تقضي بان يكون المرؤوسين مبتكرين ومبادرين .

ويستوجب الأمر الاهتمام بالمناخ التنظيمي وجعله يتماشى وأهداف الفرد و المؤسسة ، حتى يكون هذا المناخ محفزا للفرد ومستكشفا لطاقته وإبداعاته ورفع كفاءته الفنية ومعنوياته .

ومن العوامل المهمة التي تساعد على تطوير الإبداع هو شعور العامل بانتمائه وولائه للمؤسسة التي يعمل بها ، هذا الشعور يجعله يتصرف بمسؤولية وبدافع مصلحة المؤسسة التي تتوقف عليها مصلحته هو أيضا ، كما أن ذلك سيكون حافزا له على ابتكار أساليب جديدة وطرق مختلفة في أداء المهام و الواجبات المكلف بها .

فيما يتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية التي تشجع الإبداع التنظيمي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة منها: تشجع التعليم و التوجيه والمتابعة و التكليف بالمهام ، اعتبار الرئيس قدوة حسنة لمرؤوسيه من خلال أقواله و أفعاله ، إدراكهم لأهمية العمل الجماعي ونشر ثقافة الفريق الواحد ، تتبنى نظام حوافز جيد بتقديم الثواب المادي و المعنوي لمن يقدمون عملا مميزا و أفكارا و معلومات جيدة ، الرقابة التي تطبقها تحقق درجة من النظام وضبط السلوك ، فتح القيادة جميع قنوات الاتصال مع عمالها لاستغلال طاقاتهم الفكرية ، تعتمد على العدالة والموضوعية في معايير تقييم قدرات وأداء العاملين ، الأخذ بمبدأ الشورى في التسيير ، التعاون والتفاهم و الثقة المتبادلة ، ديمقراطية القيادة، المشاركة في صنع

القرارات ، الترقية على أساس الكفاءة ، تطبيق سلوك الانضباط في العمل ، إتقان العمل ، التمسك بالبقاء في المؤسسة ، نظرتهم للمؤسسة أنها تمثل الفخر والاعتزاز .

إلا أن هناك قيم ثقافية تعتبر معوقا أساسيا نحو تحقيق الإبداع ونجاح المؤسسة : نقص المبادرة وتجريب الأفكار وغياب حرية التصرف ، الاهتمام بانجاز الأعمال على حساب الاهتمام بالعامل وحاجاته ، الذاتية في تقييم الأداء ، تحيز القائد في طريقة تعامله مع المرؤوسين ، التمسك الحرفي بالتعليمات و القوانين ، قلة البرامج التكوينية المقدمة وعدم فعاليتها ، معايير الاختيار والتوظيف غير موضوعية (الوساطة و القرابة) ، رفضهم العمل التطوعي إلا إذا ارتبط بساعات عمل إضافية ، نظرتهم للمؤسسة نظرة نفعية مادية مصلحية.

لذا نحن مطالبون اليوم في تحقيق تعديل في مجال القيم و كل المظاهر السلبية التي تعاني منها مؤسساتنا ، تبدأ بالتنشئة الاجتماعية ودور الأسرة في صياغة وتطوير شخصية الطفل ودفعه إلى تحقيق التميز السلوكي ، ودور النظام التربوي والمؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها لتغذي المبادرة والإبداع وتمجيد العمل وإتقانه، والمؤسسات الثقافية والمهنية وأجهزة الإعلام ووسائله ، و المؤسسات البحثية ومدى التزامها بتنمية وتطوير الإبداع وتشجيع المتفوقين والمجتهدين ، ودور السلطة الإدارية بإدخال التقنيات الحديثة وتهيئة الإدارة تنظيميا وسلوكا ودور المجتمع بعاداته وتقاليد وقيمه ومستوى طموحاته ، ودور النظام السياسي وتوفير الإرادة والدعم السياسي لتفجير الطاقات الإبداعية.

وفي الأخير نخلص إلى تصور مجموعة من الاقتراحات نراها مناسبة لتحسين مستوى الأداء وتطوير الإبداع في المؤسسة وتنميته لدى العاملين :

* يجب أن تعمل سونلغاز على إيجاد كيفية للتخلص من سلبيات قيم ثقافتها التنظيمية التي تمنعها من تحقيق الإبداع في المؤسسة مع ضرورة توعية مختلف المستويات الإدارية حول فلسفة الإبداع وشروط ودعائم نجاحه .

* العمل على تبني نظام فعال لتقييم أفكار العمال وتشجيعهم على إبدائها .

*زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لتحمل المسؤوليات وأداة للتدريب وإعداد قيادات المستقبل .

* العمل على مكافأة العاملين المتميزين و المجتهدين ماديا ومعنويا .

* العمل على رفع وتأهيل العمال عن طريق التحاقهم بالمزيد من الدورات التكوينية وبرامج تعليمية التي تنمي مهارات التفكير الإبداعي لديهم .

- * تخصيص مصلحة خاصة بالإبداع إلى جانب مصلحة البحث و التطوير التنظيمي .
 - * تخصيص ميزانية خاصة بالإبداع وتدريب العاملين عليه .
 - *حث القادة على الاهتمام بإتباع الأساليب الموضوعية في تقييم أداء المرؤوسين ، ووضع معايير خاصة لتقييم الإبداع و الأفكار الإبداعية .
 - * تكريس العلاقات الإدارية الموضوعية ، كعدم التحيز ، والعدالة والمساواة في المعاملة ، والاهتمام بقضايا انشغالات العمال من خلال علاقة حوارية بناءة .
 - * الانتباه لعملية التعيينات والتأكيد على المؤهل و الاختصاص والكفاءة كمعايير أساسية لعملية التعيين أو التوظيف وليس المعايير القائمة على الوساطة و المعرفة .
 - * العمل على تحسين رضا العاملين من خلق أجواء اجتماعية ونفسية مريحة وتحقيق الإشباع المناسب لحاجتهم وأهمها الاحترام و التقدير وإرساء العلاقات الإنسانية .
 - * على العمال أن يتقنوا أعمالهم وفق المهارات التي يملكونها دون الحاجة إلى مشرفين فوق رؤوسهم لمحاربة التقصير و التهاون في أداء الواجبات .
 - *على القادة رعاية الانضباط وإتباع السياسة التي تكفل ذلك ، على أساس تربوي صحيح أكثر منه عقابي .
 - * على الإدارة توفير العوامل الضرورية لرفع الروح المعنوية لأنه لا يمكن فرضها ، وإنما هي نتاج للإدارة الجيدة و القيادة الفعالة .
 - * على قيادة المؤسسة أن يكونوا قدوة حسنة لمرؤوسيهم بالعمل على تقديم أفضل جودة ممكنة و التميز و غرس حب العمل والولاء للمؤسسة والتفاني في إتقان العمل و العمل بطريقة إبداعية.
- أما فيما يتعلق بتوصيات الباحث للدراسات المستقبلية ، فإننا نقترح في مجال الإبداع الإداري وذلك كما يلي :

- إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الإبداع الإداري.
- دور البرامج التكوينية في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري .

قائمة المراجع

- 01- Chikhi (S), **les ouvriers face au travail**, cahier de CREAD ,n°9 ,1979.
- 02- Henni A, **le cheikh et le patron**, office des publications universitaires, 1993.
- 03 - مصطفى عشوي ، **الخلفية الثقافية للقيادة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية، الثقافة والتسيير** ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر 28-29 نوفمبر 1992 .
- 04- Cherif M et Tabet W, **Comportement managérial et changement dans l'entreprise(étude de cas)**,2eme forum national des entreprises, management du changement dans des entreprises ,université de Annaba, du 30 novembre au 1 décembre2004.
- 05- إيان كريب، **النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس**، ترجمة محمد حسن غلوم و محمد عصفور، دار المعرفة، الكويت، 1999.
- 06- عبد الله محمد عبد الرحمان، **النظرية في علم الاجتماع الجزء الثاني**، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، بدون تاريخ.
- 07- رعد حسن الصرن ، **إدارة الإبداع و الابتكار الأسس التكنولوجية و طرائف التطبيق**، الجزء الأول ، دار الرضا للنشر ، ط1 ،سلسلة الرضا للمعلومات ،2000.
- 08- القحطاني سالم سعيد و آخرين، **منهج البحث في العلوم السلوكية** ، ط02 مكتبة العبيكان ، الرياض 2005.
- 09- أميمة الدهان ومحسن مخاطرة ، **العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المسامة العامة الأردنية**، مجلة دراسات، المجلد15، العدد02، عمان، 1988.
- 10- فؤاد نجيب الشيخ، **ثقافة الابتكار**، المجلة العربية للإدارة مج4 ع24، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.

- 11- احمد عبد الرحمان هيجان ، معوقات الإبداع ، مجلة معهد الإدارة العامة ، مجلد 39 ، العدد 1 ، الرياض ، 1999 .
- 12- خالد صالح الصيدلاني ، المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2001.
- 13- سالم محمد حجلان، اثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والإدارة قسم الإدارة العامة ،جامعة الملك عبد العزيز ،جدة، 1997.
- 14- الياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2006 .
- 15- سموم عائشة ، مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب البليدة ، 2008
- 16- محمد عجيلة ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع ،مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب البليدة ، 2005 .
- 17- قبوقب عيسى ،المناخ التنظيمي و تأثيره على الرضا و الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير، علم النفس تنظيم و عمل،جامعة الجزائر ، 2001 .
- 18- بروش زين الدين و قاسمي كمال ، إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة المسيلة ، يومي 03-04 ماي 2005.
- 19- علي عبد الله ،التحولات وثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة ، أيام 20 – 21 ماي 2002 ، جامعة سعد دحلب البليدة .

20 - Boshe (M) ,corporate culture ,la culture sans histoire ,revue française de gestion , octobre 1984.

21Crozier M et Friedberg, l'acteur et le système, le seuil, paris, 1977.

22- مصطفى احمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2000

23 – عبد الناصر محمد علي ،ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ،المنظمة العربية للتنمية الادارية ،مصر ، 2005.

24- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل ،الطبعة 1، عمان ،الأردن، 2000 .

25- عبد الحفيظ مقدم، الثقافة التنظيمية و التسيير ، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر، 1992.

- 26- Beltren (A) et ruffat (M) , **culture d'entreprise et l'histoire**, édition d'organisation , paris,1991.
- 27- محمد قاسم القريوتي ، **السلوك التنظيمي** ، دار وائل للنشر ، ط 5 الأردن، 2009
- 28- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الطبعة 3 ، الأردن ، 2005 .
- 29 - محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي** ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 .
- 30 - Bouguerra(k,A): **la culture d'entreprise en question** ,revue homme et entreprise en Algérie ,n°1111-4304,octobre 1994.
- 31- محمد أحمد العطار أطلع عليه 2009/11/26 www.islammemo,ce/fan-el-edara/orientation,html.
- 32- مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة** ، الدار الجامعية، القاهرة 2003.
- 33- سامية حسن الساعاتي، **الثقافة الشخصية** ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 34-.schermerhorn(J.R) Hunt (j.G) ,**comportement humaine et organisation** village mondial, Canada; 2002.
- 35- إبراهيم رمضان الديب، **سمات البيئة الإبداعية و آليات صناعتها**، مجلة التدريب ، عدد 106، نوفمبر 2007.
- 36- حسين حريم ، **إدارة المنظمات منظور كلي** ، الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، 2003.
- 37- مصطفى احمد سيد ، **الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير** ، وايد أكسبرس، القاهرة، 1992
- 38- مصطفى محمود أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000 .
- 39- السيد محمد جاب الرب، **إدارة الموارد البشرية**، مطبعة العشرة ، مصر، 2005.
- 40-Thevenet (M), **Audit de la culture d'entreprise**, édition organisation, Paris 1986.
- 41- محمد قاسم القريوتي ، **السلوك التنظيمي** ، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط 4، الأردن، 2003 .
- 42- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، **الإدارة الرائدة** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003.

- 43- John. P.kotter, james L heskett, **culture et performance**, (le second souffle de l'entreprise), traduit par Laurence nicolaiff ,ed d'organisations , paris,1992.
- 44- Marmuse (ch) ,**politique général**, langage intelligence modèles et choix stratégique édition economica ,1992.
- 45-Crozie (M) **l'entreprise à l'écoute apprendre de management post- Industrielle** ,édition seuil,paris,1994.
- 46-Hofsted (G)et Bolling (D)**les différences culturelles dans le management**, édition organisation, paris ,1987.
- 47- موسى اللوزي ،التنظيم و إجراءات العمل،دار وائل للنشر ،ط1 ،الأردن ،2002.
- 48- عبد المجيد أكثم الصرايرة،العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية ،دراسة مسحية ،مؤتة للبحوث و الدراسات ،المجلد18،العدد 4 ،2003.
- 49- ماجدة عطية ،سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ،دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ،2003.
- 50- حسن حريم ، السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد و المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1979.
- 51- أحمد ماهر، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية ،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2005.
- 52- جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس،السلوك التنظيمي ، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية،الإسكندرية،2002.
- 53– Delavallée(E) **la culture d'entreprise pour manager autrement** , édition organisation ,paris,2002.
- 54- علي السلمي ،تطوير أداء و تجديد المنظمات ،دار قباء للطباعة و النشر،القاهرة ،1998.
- 55- عمار بوخدير، تجدد الممارسات التسييرية للمديرين و تحول ثقافة التنظيم ، أطروحة دكتوراه في علم النفس عمل و تنظيم ،جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة ،2006.
- 56- موسى اللوزي ، التنمية الإدارية المفاهيم و الأسس التطبيقية ، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2001
- 57- D'iribarne(p), **la logique de l'homme ,gestion des entreprises et traditions nationales** ,édition, seuil, paris,1993.

- 58- حسين حريم، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية ، المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي ،كلية الاقتصاد و علوم الإدارة جامعة الزيتونة الأردنية ، 2004.
- 59- كامل محمد المغربي ، الإدارة و البيئة العامة ، مكتبة بغدادي ، ط1، عمان ،1994.
- 60 - أحمد بوشنافة و بوسهين أحمد ، أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة المسيلة ، يومي 03-04 ماي 2005.
- 61- علي بن هادية، القاموس الجديد للطلاب ، ط7 ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ،1991.
- 62- يوسف محمد رضا ، المعجم الكامل الوجيز ، مكتبة لبنان للنشر ون ،بيروت ،2002.
- 63- عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة،مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مكتبة المحتسب ، مسقط ،عمان ،1995.
- 63- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الأسس النفسية و الاجتماعية للابتكار ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 2000.
- 65- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ،2005
- 66 - منصور زهير ،مقدمة في منهج الإبداع ، دار السلاسل للطباعة و النشر ، الكويت ،1985.
- 67- ألكسندر روشكا ،الإبداع العام والخاص ، ترجمة عنان أبو الفخر ،سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1989 .
- 68- عامر خضر الكبيسي ، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة ، الدوحة ، 1998.
- 69 - علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة، 2001
- 70- محمد الطعمانة و طارق شريف يونس ، الإبداع مقوماته و معوقاته التحديات المعاصرة للإدارة العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006.
- 71- مصطفى سويف ، دراسات نفسية في الإبداع و التلقي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 1999.
- 72- علي عبد الرضا ،الإبداع صناعة ترعاها الشعوب الحرة ، مجلة النبأ ، العدد 47،اطلع عليه بتاريخ 2009-11-09 www.annabaa.org/nba54/edara.htm
- 73- محمد الصيرفي ،القيادة الإدارية الإبداعية ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ، 2007.
- 74 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 3 ، عمان ، 2004 .
- 75- عبد الله عبد الرحمان البريدي ،الإبداع يخلق الأزمات ، ط1، بيت الأفكار الدولية ، الرياض، 1999.
- 76- نوري منير ، دور الإبداع و الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، الندوة الدولية حول المقالة والإبداع في الدول النامية ، المركز الجامعي بخميس مليانة ،2007.

- 77- محمود حسن حسني ، ترجمة لنيجل كنج و نيل أندرسون،إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، دار المريخ للنشر، الرياض ،2004.
- 79- عثمان حسن عثمان ،التخطيط الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الصناعية،الملتقى الوطني 16-17 ديسمبر ،2002.
- 80 - Douglas M.C.Gregor,**la Dimension humaine de l'entreprise** ,traduit par Ardoino .j.et lobrot .M. La collection homme et organisation ,paris ,1976.
- 81- عامر خضير الكبيسي ،إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ،2004.
- 82- منتدى الجامعات السعودية www.ksau.info
- 83- عبد اللطيف محمد خليفة ، الحدس و الإبداع ، دار غريب للطباعة و النشر ،القاهرة ،2000
- 84- الطاهر سعد الله ،علاقة القدرة على التفكير الابتكاري بالتحصيل الدراسي،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1991.
- 85- عبد المعطي عساف،السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة،مكتبة المحتسب،عمان ،1994.
- 86- جيمس م. هيجنز ،100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة إصدارات بميك ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ،القاهرة ،2001.
- 87- علي الحمادي، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية ،دار ابن حزم ، بيروت ،1999
- 88- نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،عمان،2003 .
- 89- عمر عزاوي ، محمد عجيلة ، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،08-09 مارس2005،جامعة ورقلة ،الجزائر.
- 90 – حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ،دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2004.
- 91- أميمة الدهان ،نظريات منظمات الأعمال المعاصرة ،مطبعة الصفدي ،عمان ،1992.
- 92- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ،1999.
- 93- سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز ، ط2 دار وائل ، عمان ، 2004 .
- 94- Piétri (R) **l'entreprise créative ,comment les innovations surgissent vraiment** , édition d'organisation , paris,2000.

- 95 - محمد طارق سويدان ، محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، ط2، دار ابن حزم ، بيروت ، 2002.
- 96- مصطفى احمد سيد ، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية ، التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006 .
- 97- فاضل الصفار ، إدارة الإبداع و الخطط الخلاقة ، اطع عليه 2009/11/02 www.annabaa.org/nba54/edara.htm.
- 98- كمال رزيق سمير بن عمور ، الإبداع و الابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المقاول الصناعية في الجزائر ، الندوة الدولية حول المقاول و الإبداع في الدول النامية ، خميس مليانة، يومي 13-14 نوفمبر 2007.
- 99 - عوض بن سعيد العمري ، مفهوم الإبداع و عناصره مقوماته و عوائقه ، مجلة كلية خالد . العسكرية ، بتاريخ 2009/12/14. www.kkmaq.hotmail.com.
- 100- مدحت ابو النصر ، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2004.
- 101 - محمد طارق سويدان ، محمد أكرم العدولي ، مبادئ الإبداع ، قرطبة للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2004 .
- 102- عامر خضير الكبيسي ، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة ، ج4، دار الشرق للطباعة و النشر و التوزيع 1998.
- 103- أمحمد بزيرية ، العقريب كمال ، الإبداع كمدخل لنمو و زيادة القدرة التنافسية للشركات العائلية في ظل العولمة ، الندوة الدولية حول المقاول و الإبداع في الدول النامية ، خميس مليانة ، الجزائر يومي 13-14 نوفمبر 2007.
- 104- محمد أبو الفضل عبد الشافي ، القيادة الإدارية في الإسلام ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، القاهرة 1996.
- 105- Sekiou (L) et autre , **gestion des ressources humaines** , 2 édition de boeck université canada sans année.
- 106- ابراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، عمان ، 2006.
- 107-Collerette (p) **Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations**, édition Presse de l'université, Québec, 1995.
- 108- شوقي طريف ، السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1998.
- 109- ظاهر كلالدة ، القيادة الإدارية ، دار زهران ، عمان ، 1997 .

- 110- صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2003.
- 111- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، الأردن ، 1992 .
- 112- غياث بوفلجة ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للطباعة و النشر، الجزائر ، 1998 .
- 113- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989 .
- 114- مصطفى احمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي ،رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2000.
- 115- زكي محمود هاشم ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، ذات السلاسل للطباعة والنشر و التوزيع ، ط2،الكويت، 1979.
- 116- كمال التابعي ،إدارة المؤسسة الاجتماعية ،مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1996.
- 117- سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط1،دار الفكر ناشرون وموزعون، القاهرة 2005،
- 118- عبد الرحمان محمد العيسوي،علم النفس والإنتاج، الدار الجامعية للطباعة والنشر،الإسكندرية 2000،
- 119- علي أحمد عبد الرحمان عيا صرة ،القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية ،،ط1،دار الحامد للنشر، عمان،2006.
- 120- زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون و موزعون ،عمان 2007،
- 121- محمد أكرم العدلوني ،العمل المؤسسي ،ط1،دار حزم للطباعة و النشر،لبنان، 2002.
- 122- جمال الدين محمد المرسي ،السلوك التنظيمي،الدار الجامعية ،جامعة المنوفية ،2002.
- 123- الشريف علي و آخرون ، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية ،بيروت ، 1989.
- 124- عليوة السيد ،تنمية مهارات القادة و المديرين الجدد،دار السماح ، القاهرة ، 2000.
- 125- Crozier (M), **le monde des employés de bureau**,édition du seuil, paris,1971.
- 126- Alabout (p)**l'homme au travail , les relations humaines dans l'entreprise**,dunod , paris , 1991.
- 127- Boyer (CL) et Autre , **R H Les apports de la sociologie du travail ,** édition organisation ,paris,2001.
- 128- حسن الشماع خليل ، خضيرى كاضم محمود ،**نظرية المنظمة** ،دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ،ط1،عمان،2000.

- 129- أحمد مصطفى خاطر ،محمد بهجت كشك ،إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم المشروعات ، المكتبة الجامعية الحديثة ،الإسكندرية ،1999.
- 130- جازية زعتر ،اتجاهات معاصرة في الإدارة ،أصول الإدارة والتنظيم ،مكتبة عين شمس، القاهرة ،1997.
- 131- محمود سيد أبو النيل ،علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية ،بيروت ،1985.
- 132- ناصر محمد العدلي ،إدارة السلوك التنظيمي ،مرام للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993.
- 133- علي السلمي، المهارات الإدارية و القيادة للمدير المتفوق ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة، 1999.
- 134- محمد الصيرفي،إدارة العمل الجماعي ، مؤسسة حورس الدولية ،السكندرية،2008.
- 135- عبد الكريم درويش و ليلى تكلا ،أصول الإدارة العامة، الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ،1995.
- 136- هالة منصور ،المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات ، المكتبة الجامعية ،الإسكندرية ،2002.
- 137- محمد محمد عبد المقصود ، القيادة الإدارية ، مكتبة المجتمع العربي ،عمان ،2006.
- 138- كلادة ظاهر محمود ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ،دار زهران للطباعة ،عمان ،2002.
- 139- أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،ط7،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2000.
- 140- مصطفى احمد سيد ،تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي،مكتبة الانجلومصرية ،القاهرة 1999.
- 141- مصطفى احمد سيد،قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية ، أفاق اقتصادية، العدد 85 ،القاهرة،2001 .
- 142 - stephen (P.R) ,**Organizational behaviour**, edition ,new jersey : prentice- hall,2001.
- 143- مصطفى احمد سيد،الموارد البشرية العربية – تحديات و طموحات في القرن الجديد ، أخبار الإدارة العربية العدد الثلاثون ، القاهرة، 2000.
- 144- عامر الكبيسي ، السلوك التنظيمي التنظيم الإداري و الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، ج2، مطابع دار الشرق ، 1998.
- 145 - Bonnet (I)et autres , **l'école et le Management pour une gestion stratégiques des établissements de formation** , P U ,3 éme édition , Bruxelles , 1995.
- 146 - Boyer (C.L) **Psychologie des organisations** ,P U F , France ,1974.
- 147- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس، دار الفكر، عمان ، 1995.

- 148- محمد القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، ط1، دار المستقبل ، عمان .1989
- 149- علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
- 150- محمد حسن رسمي ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004.
- 151- مؤيد سعيد سليمان ، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلة العربية الإدارية ، المجلد 11 العدد الأول ، عمان ، 1987 .
- 152- محمود محمد ذنبيات ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية و الإدارية في الأردن ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 26 ، العدد الأول ، عمان ، 1999.
- 153- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، جامعة المنصورة، مصر، 2007 .
- 154- فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان، 2005.
- 155- خالد عبد الرحيم الهيثي و طارق شريف يونس ، العلاقة بين المناخ التنظيمي و المخرجات التنظيمية ، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 04 ، عمان ، 1989.
- 156- حسن عداد ، إدراك إطارات تسيير المؤسسات الصحية العمومية للجو التنظيمي السائد بهذه المؤسسات وعلاقته بالضغط المهني عند هذه الإطارات ، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2001.
- 157- محمود مصطفى ابوبكر ، الإدارة العامة ، دار الجامعية ، الإسكندرية، 2005.
- 158- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، دار أسامة للنشر ، عمان ، الأردن، 2007 .
- 159- إبراهيم الغمري ، المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية ، المعهد القومي للتنمية الإدارية، القاهرة ، 1980.
- 160- مؤيد سعيد سليمان، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار ذات السلاسل ، الكويت ، 1992.
- 161- أحمد نادر، المناخ التنظيمي ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، المجلد19، عدد2 ، الأردن ، 2005.
- 162- مصطفى محمود ابو بكر، الإدارة العامة ،الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2005.

- 163- عبد الحافظ نائل العوامل ، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن ، مجلة دراسات الجامعة الأردنية بعمان ، العدد3، 1994.
- 164- موسى اللوزي ، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن ، مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية ، بعمان ،المجلد 21، العدد6 ، 1994.
- 165 - Friedlander (F) and Greenberg , **Climate on performance of the had core unemployed** journal of applied psychology , 1971
- 166 - Kozlowski and Doherty(m) , **integration of climate and leadership examination of neglected issue** ,journal of applied psychology ,vol4, 1989.
- 167- ابراهيم أنيس و آخرون ، المعجم الوسيط ،الجزء 2، مجمع اللغة ، القاهرة ،1996.
- 168- مدحت محمد أبو النصر ، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، ايتراك للطباعة والنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005
- 169- أيمن عودة المعاني ، الولاء التنظيمي سلوك منضبط و انجاز مبدع ، عمان ، الأردن، 1996 .
- 170 - Bochanan (B) **Building organizational commitment socialization of managers in work organizations** administrative sciences the quarterly , 1974
- 171- سعود محمد العتيبي و طلق عوض السواط ، الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه ، مجلة الإداري ، مسقطس(19) ع(70)، 1997.
- 172- محمد الطعمانة و أحمد عبد الحليم ، أثر العوامل الشخصية و التنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن ، أبحاث مركز الدراسات الأردنية جامعة اليرموك ، أربد ، 1997.
- 173- زكي محمد هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ،1980.
- 174- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، دار وائل للنشر ، ط 2،الأردن ،2003.
- 175- احمد عبد الرحمان هيجان ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث ،الرياض ،1998،
- 176 - Steers (R.M) ,**Antecedents and outcomes of organizational commitment** administrative sciences quarterly, 1977.
- 177- محمد علي العضاليلية ، الولاء التنظيمي و علاقته بالعوامل الشخصية و التنظيمية ، دراسة مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الأردنيين ،مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد(10) العدد6 ، الأردن ، 1995

- 178- أيمن عودة المعاني ،مدى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة التدريب المهني في الأردن،دراسة ميدانية،1989
- 179- ناصر محمد العديلي ، الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية لاتجاهات و مواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، معهد الإدارة العامة ،1983.
- 180- علي عبد الوهاب و أحمد بلقيس ، الحوافز و التحفيز المفاهيم و المبادئ و النظريات ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1985.
- 181- عايدة سيد خطاب ، الانتماء الوظيفي و الرضا عن العمل ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد (13) العدد 1 الرياض ،1988.
- 182- عثمان حسن عثمان ، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب ،باتنة ، 1998 .
- 183- عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط 2 ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1990.
- 184- شفيق محمد ، البحث العلمي و الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1998.
- 185- علي محمد محمد ، علم الاجتماع و المنهج العلمي ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، 1986.
- 186 - Dorselrer.J..**Méthodologie pour réaliser un travail de fin d'étude**, édition C.R.I.D Bruxelles , 1989
- 187- حسام هشام ، منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، مطبعة الفتوى البيانية، الجلفة، 2007 .
- 188- صلاح مصطفى الفوال ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1982.

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2 – المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 3 – الرتبة المهنية : إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 4 – الأقدمية :
- 5 – السن :
- 6 - هل يسعى رئيسك لتعليمك من خلال المعارف و الخبرات و المهارات المتوفرة لديه لتطوير قدراتك الإبداعية ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم
- يسمح بالمحاولة والخطأ
- يقوم بالتدريب و التوجيه
- التكليف بالمهام الخاصة
- 7 – هل يهتم رئيسك في إدارة و بناء فريق العمل ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم
- يسهل المناقشة الجماعية
- نقص المهارات لدى أعضاء الفريق
- يعمل على تحسين صورة الفريق لدى الإدارة
- نقص البرامج التدريبية للعمل الجماعي
- يسهم في حل الخلافات بين الأعضاء
- حدوث صراعات بين بعض الأعضاء
- استقطاب الأعضاء الأكثر نشاطا
- 8 – على أي أساس تمنح الحوافز (المادية أو المعنوية) من طرف رئيسك ؟
- المساهمة في تقديم الأفكار
- العلاقات الشخصية
- الأداء الجيد
- الانضباط في العمل
- الأقدمية و الخبرة
- لا تمنح
- 9 – هل يسمح لك رئيسك بالمبادرة في أداء عملك ؟
- دائما معظم الأحيان أحيانا نادرا
- و هل يتسامح مع الأخطاء المترتبة عن المبادرة ؟ نعم لا
- 10- بماذا يهتم رئيسك في العمل؟
- بانجاز العمل

- بالعمال و حاجاتهم
- التوفيق بين مصالح العمال و التنظيم
- لا يهتم بكليهما

11- هل تساهم في تقديم الحلول للمشكلات و الأفكار الجديدة لتحسين و تغيير أسلوب العمل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، هل تحظى بالقبول من طرف رئيسك ؟

يأخذها كلها البعض منها لا يولي لها أي اهتمام

كيف انعكس رد فعل رئيسك عليك ؟

- زيادة الرغبة في العمل
- تقديم حلول و أفكار مرة أخرى
- عدم تقديم حلول و أفكار مرة أخرى
- توسيع تطلعاتك و إبداعاتك
- تؤدي العمل مهما كانت المواقف

12 – هل تتم مراقبة و مراجعة الأعمال التي تقوم بها من طرف رئيسك ؟ بشكل عادي بشكل صارم

في كلتا الإجابتين ، كيف انعكست على أدائك ؟

بشكل صارم

بشكل عادي

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> قتل روح المبادرة الفردية | <input type="checkbox"/> تشجع على المبادرة الفردية |
| <input type="checkbox"/> الشعور بالتوتر و انعدام الثقة بيننا | <input type="checkbox"/> تنبهك للخطأ و تصححه |
| <input type="checkbox"/> الرغبة في تحويل مكان العمل | <input type="checkbox"/> تحافظ على الانضباط المهني |
| <input type="checkbox"/> لا تؤثر على عملي و لا يضايقني | |

13 – هل السمات السلوكية لرئيسك علاقة بمهاراتك و قدراتك الإبداعية ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم

- أكسبني الجرأة في إبداء الآراء و الحلول عندما تواجهني مشكلة في العمل
- يطلب مني عدم التردد في تنفيذ الأعمال الصعبة و المعقدة
- أحرص على الاستفادة من الانتقادات و الملاحظات التي توجه لي من طرفه
- أسعى للحصول على تعليمات مفصلة عندما يكلفني بعمل جديد

14 – عند اتصالك برئيسك هل يسمح لك بالتعبير عن مشاغلك ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم : يصغي اليك يناقشك بدون ما تقول

في حالة الإجابة بلا : يطلب منك تأجيل اللقاء لا يهتم لحديثك

كيف يؤثر على سير عملك ؟

- بذل جهد أكبر تتهاون في العمل
الانضباط تعمل عاديا إتقان العمل

15 - هل يستشيرك رئيسك في المسائل المتعلقة بتسيير المؤسسة

- بأمور خاصة بعملك
بأعمال يجهلها
بأعمال لا يتفرغ لها
لا يستشير

16- على أي أساس يتم تقييم رئيسك للأداء في العمل ؟

الكفاءة المهنية

- المواظبة و السلوك
نتائج الأداء
المساهمة المعرفية
العلاقات الشخصية

هل أنت راضي عن هذا التقييم ؟

- راضي نوعا ما غير راضي

17- ما نوع العلاقة التي تربطك برئيسك ؟

ممتازة (صداقة)

- حسنة (مساعد ومعاون)
عادية (مهنية)
سيئة (خلاف ونزاع)

18- هل يعاملكم رئيسكم على أساس

- العلاقات الشخصية و القرابة
منصب العمل
كفاءة العامل ومؤهلاته

هل هذا التمييز في المعاملة يؤثر على سير العمل ؟

- يخلق جوا مشحونا بالخلافات و الخصومات
يساعد على إبراز شخصيتك و قدراتك
يحدد مكانتك في العمل

19- هل تلجأ الإدارة بتفويض بعض الصلاحيات والتكليف بالمهام والأعمال المناسبة مع المهام المسندة لك نعم لا في حالة الإجابة :

- بنعم ، كيف يساعد على تنمية المهارات؟
- بلا : لماذا يمتنع من تفويض العمال؟
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> إتاحة الفرصة لتجريب الخبرات والمعارف | <input type="checkbox"/> عدم القدرة على تحمل المسؤولية |
| <input type="checkbox"/> الشعور بزيادة تحمل المسؤولية | <input type="checkbox"/> عدم الثقة بالنفس و بالقدرة الفردية |
| <input type="checkbox"/> يوفر فرص التطوير و تحسين أساليب العمل | <input type="checkbox"/> عدم النضج الوظيفي |
| <input type="checkbox"/> تساعد على إعداد كوادر قيادية في المستقبل | <input type="checkbox"/> عدم الرغبة في فقد جزء من صلاحياته |
- 20 – هل يعتبر رئيسك القدوة الحسنة لك ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم
- في حالة الإجابة بلا
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> القدرة على الإقناع و الإنصات | <input type="checkbox"/> العجز عن الإقناع و الإنصات |
| <input type="checkbox"/> يشجع مبدأ التجريب عدم التقيد بالمألوف | <input type="checkbox"/> عدم الثقة بنفسه و بمرؤوسيه |
| <input type="checkbox"/> يتحمل مسؤولية قراراته و أعمال مرؤوسيه | <input type="checkbox"/> عدم الترحيب بالأفكار الجديدة |
- 21 – هل يسهر رئيسكم على المتابعة الجيدة لتحسين العملية الإدارية وتطوير الإبداع في المؤسسة ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم ، ما هي الأساليب التي يستعملها ؟
- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> إنشاء علبه أو دفتر للأفكار |
| <input type="checkbox"/> أسلوب التطوير المستمر لطرق العمل |
| <input type="checkbox"/> تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف |
| <input type="checkbox"/> توفير الدعم و المعونة النفسية |
| <input type="checkbox"/> إدارة الاجتماعات |
- 22- ما هي الصفات التي تراها ضرورية لكل مسؤول بالمؤسسة لتطوير القدرات الإبداعية لدى العمال ؟
-
-

- 23- حدد أسلوب القيادة الإدارية في تسيير العمل
- | | |
|--|--|
| - أسلوب ديمقراطي - | - أسلوب أوتوقراطي (تسلطي)- |
| <input type="checkbox"/> يتيح الفرصة لإبداء الرأي | <input type="checkbox"/> يعتبر تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت |
| <input type="checkbox"/> يتقبل الانتقادات الخاصة بالعمل | <input type="checkbox"/> يسير العمل وفق التعليمات و الأوامر و يرفض النقد |
| <input type="checkbox"/> يهتم بالأفكار الجديدة و الأداء الإبداعي | <input type="checkbox"/> يرى التغيير في أساليب العمل غير مطلوب |
| <input type="checkbox"/> يشجع روح المنافسة | |

24- هل الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسستكم ملائم لتطوير وتنمية الإبداع ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم في حالة الإجابة بلا

- | | | | |
|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | تناسب تخصصات المرؤوسين مع مهامهم | <input type="checkbox"/> | التداخل بين المهام و السلطات |
| <input type="checkbox"/> | يتصف بالمرونة و ببساطة الإجراءات | <input type="checkbox"/> | المركزية في اتخاذ القرارات |
| <input type="checkbox"/> | يتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة | <input type="checkbox"/> | الرسمية في إجراءات العمل |

25- ماذا تفضل إدارة المؤسسة من أساليب العمل في تعاملها مع المرؤوسين ؟

الالتزام بحرفية القواعد والإجراءات

تبسيط إجراءات العمل اليومية

26- هل طبيعة المهام التي تزاولها تمنحك فرصة ممارسة الأفكار الجديدة في تنفيذ مهامك ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم في حالة الإجابة بلا

- | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | تنوع مهام عملي | <input type="checkbox"/> | تنتم بالروتين |
| <input type="checkbox"/> | لي حرية في تحديد أسلوب أداء العمل | <input type="checkbox"/> | يفرض علي نمط وأسلوب تأدية المهام |
| <input type="checkbox"/> | وضوح الدور الذي أقوم به | <input type="checkbox"/> | غموض الدور الذي أقوم به |
| <input type="checkbox"/> | أستخدم قدراتي و مهاراتي الفنية و الفكرية | <input type="checkbox"/> | المهام لا تتناسب مع قدراتي و تخصصي |

27- كيف تقيم ظروف العمل المادية و الخدماتية في المؤسسة ؟

جيدة مقبولة سيئة

28 - على أي أساس تم التحاقلك بالمؤسسة ؟

المسابقة التوظيف المباشر المعارف الشخصية

29- هل تلقيت تكويننا خلال مسارك المهني ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ، هل ساهم في تحسين أداء عملك و تطوير قدراتك ؟ نعم لا

ساهم لم يساهم

- | | | | |
|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | الدقة و السرعة في انجاز الأعمال | <input type="checkbox"/> | يركز على الجوانب النظرية فقط |
| <input type="checkbox"/> | زيادة الرغبة في انجاز المهام | <input type="checkbox"/> | لا يتيح التطوير لأساليب العمل |
| <input type="checkbox"/> | يحقق زيادة المعرفة و اكتساب المهارة | <input type="checkbox"/> | عدم اتفاق برنامج التكوين و طبيعة العمل |
| <input type="checkbox"/> | تكسب العامل الثقة في قدراته | <input type="checkbox"/> | |

30- هل تشارك في عملية صنع القرارات ؟

دائما غالبا أحيانا نادرا

31- ما نوع الاتصال المفضل داخل المؤسسة ؟

الاتصال مع الزملاء من نفس التصنيف (الأفقي)

الاتصال مع الرؤساء (الصاعد)

اتصال الرئيس بالمرؤوسين (النازل)

32- هل تحصلت على ترقية (منصب أو رتبة جديدة)ضمن مسارك المهني ؟

نعم لا

33- على أي أساس تختار فريق العمل؟

فريق يساعدك في حالة وقوعك في مشكلة

يكون من نفس المنطقة الجغرافية

الانتماء لنفس المصالح أو المستوى الهرمي

فريق يعمل بجدية و إخلاص

يوفر جو ملائم من التعاون و التفاهم

لا يهتمك الفريق تفضل تأدية العمل منفردا

34- حسب رأيك ما نوع التغيير الذي تراه مناسباً لتوفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للإبداع الإداري ؟

.....

.....

35- ما الذي يجذبك للمؤسسة ؟

الثقة في الإدارة

المنصب

المشاركة في التنظيم

الأجر

36 - هل العناية والاهتمام و الدعم الذي تقدمه الإدارة لعمالها في مستوى طموحاتك ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم

زيادة الالتزام و الثقة في الإدارة

ضعف الانتماء الوظيفي

زيادة الدافعية نحو العمل

انخفاض الدافعية نحو العمل

تحقيق التنمية الذاتية

انخفاض الشعور باحترام الذات

37 - ما الذي يدفعك إلى الانضباط في العمل ؟

الإخلاص في العمل

الرقابة و الخوف من العقاب

الالتزام بالتعليمات الإدارية

الضمير المهني

38- ماذا يعني لك إتقان العمل في المؤسسة ؟

- الإخلاص في العمل
- قيمة ثقافية و اجتماعية
- وجود رقابة
- واجب ديني

39- لذا طلب منك خدمة خارج أوقات العمل الرسمية فكيف تتصرف ؟

- أرفض
- أحضر خوفا من رئيسي (العقوبة)
- أحضر ولاء للمؤسسة
- أحضر بغرض الحصول على ساعات عمل إضافية

40- هل ترغب في تغيير منصب عملك الحالي في مؤسسة أخرى ؟

- تبقى في المؤسسة
- تغادر المؤسسة

41 - كيف تقيم علاقتك بزملائك في العمل ؟

- حسنة
- سيئة
- التعاون و التفاهم
- غياب المساندة و جو المرح
- تقديم المساعدات المالية و المعنوية عند الحاجة
- انعدام روح العمل الجماعي
- الحوار و تبادل الآراء و الأفكار
- الأنانية و تغليب المصالح الشخصية

42 – ماذا تمثل لك المؤسسة ؟

- مصدر رزق
- عدم الرضا و الانتساب
- عائلتي الثانية
- الفخر و الاعتزاز

43- ما هو العامل الضروري الذي يزيد من رفع روحك المعنوية و تنمية قدراتك في العمل ؟

- الاندماج مع الزملاء
- حرية التصرف و العمل
- الميل إلى العمل الذي أقوم به
- الاستقرار في العمل
- الثقة في الإدارة وكفاءة الرئيس في الإشراف

المكافآت المالية

□

44- هل تحرص الإدارة على توفير الجو المناسب من العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ؟ نعم □ لا □

في حالة الإجابة بنعم ، كيف تؤثر على سير العمل ؟

□ العمل بروح الفريق

□ قلة الشكاوي

□ التقليل من القيم السلبية للعمل

□ الاطمئنان في العمل

45- ما هي الاقتراحات التي تقدمها للإدارة لتنمية ولاء العمال للمؤسسة؟

.....
.....

دليل المقابلة

: الجنس

: السن

: الأقدمية

: المنصب

- ماذا يمثل مفهوم "ثقافة الإبداع" بالنسبة لك ؟

- هل نجاح العمال في أداء الأدوار و المهام تعتمد كثيرا على مهارات و قدرات و سلوك المشرفين

- إذا كان لديك القدرة و المهارة لتعليم مرؤوسيك أساليب العمل و تزويدهم بالمعلومات الضرورية

لعملهم ، فما هي الأساليب التي تستعملها ؟

- هل يتم تقييم أداء العامل على أساس مساهمته المعرفية و الإبداعية ؟

- هل ترى أن هناك ضرورة لوجود الرقابة على العمال لتحسين أدائهم و تطوير قدراتهم الإبداعية ؟

- هل نظام التكوين و التدريب يتضمن تزويد العمال بأحدث التقنيات التسييرية و يعمل على تطوير

القدرات و اكتساب المهارات المعرفية و التقنية؟

- هل تتركون حرية المبادرة لمرؤوسيك في أداء عملهم ؟

وما هي الأسباب التي تؤدي إلى عزوفهم عن المساهمة في تقديم الأفكار الجديدة في أساليب العمل؟

- كيف يمكن معالجة تدني إتقان العمل و أخلاقياته خاصة في مؤسساتنا العمومية ؟

- إن الإدارة القائمة على الولاء هي التي تجذب العاملين المتميزين و تحتفظ بهم و تخدمهم ، فهل

تساهم إدارتكم على بناء و تدعيم الانتماء و الولاء المؤسسي للعاملين ؟