

# جامعة سعد دحلب البليدة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

## مذكرة ماجستير

التخصص: تنظيم و عمل

أثر البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية لمؤسسة البناء المعدني CR - METALL بالبليدة

من طرف

أمال شافعي

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	أستاذ محاضر ، البليدة	العايب سليم
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر ، البليدة	لراري عبد السلام
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، البليدة	قاسمي ناصر
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر	درواش رابح

## شكر

نحمد الله عز وجل و نشكره على نعمة العلم التي أنعم بها علينا ووفقنا في دراستنا :

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد و نخص بالشكر و التقدير الأستاذ الفاضل لراري عبد السلام الذي تفضل بإشرافه على هذا العمل و على ما قدمه لي من نصائح و معلومات وتوجيهات .

و أساتذة كلية الآداب و العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا الذي لم يبخلوا علينا بعلمهم و كذلك كل عمال الإدارة .

و نشكر كل عمال و إطارات المؤسسة للبناء المعدني وخاصة الأنسة حميدة و السيد يونس .

## ملخص

إن الإبداع عملية هامة تسعى المنظمات من خلاله إلى التقدم و التطور ،و ذلك بالبحث عن الكفاءات المبدعة الذين يأتون بأفكار واقتراحات جديدة و متنوعة لحل المشاكل التي تعرضهم ،وفتح المجال أمامهم من أجل تقديم مالمديهم من أفكار و آراء التي تطور أسلوب العمل .

كما تسعى المنظمة إلى توفير بيئة تنظيمية ملائمة للعمل الإبداعي ، حيث تعتبر البيئة التنظيمية من أهم العوامل التي تساهم في بناء شخصية المنظمة وكافة الظروف و العناصر السائدة داخل المنظمة التي تحيط بالأفراد العاملين أثناء عملهم وتؤثر على سلوكياتهم ،و تتضح معالم و سمات البيئة التنظيمية من خلال الآثار السلبية و الايجابية ،وهذا يظهر في الإنتاجية الأفراد العاملين و روحهم المعنوية و ثقتهم في أنفسهم و العلاقات التي تجمعهم .

و البيئة التنظيمية تتكون من عدة عوامل تساهم في خلق و تطوير الإبداع التنظيمي ، و من هذه العوامل التي تساعد على تطوي الإبداع لدى العاملين الحوافز ، فوجود الحوافز على اختلاف أنواعها ( المادية ،المعنوية ) تؤدي بالأفراد العاملين إلى تقديم كل ما لديهم من أفكار و اقتراحات التي من شأنها تحسن أسلوب العمل .

و للقيادة الدور الكبير في خلق بيئة تنظيمية مبدعة و ذلك أن القيادة من أهم العوامل التي تساعد على الإبداع ، فالقائد الذي يتميز بمهارات تميزه عن غيره يستطيع أن يؤثر و يغرس في ذهنية الأفراد العاملين العمل الإبداعي ، فالقائد يمكن أن يساهم في تنمية القدرات الإبداعية لمرووسة و ذلك من خلال فتح المجال أمام مرووسة من أجل تقديم مالمديهم من أفكار و آراء وتشجيعهم على حل المشاكل التي تواجههم و التصدي لها ، أو يساهم في كبت تلك القدرات و ذلك من خلال تقيدهم بالأعمال الروتينية التي يقومون بها مما يؤدي إلى قتل روح المبادرة و الإبداع لديهم .

و الإبداع يحركه الاتصال من خلال اتصال العمال فيما بينهم ، فالالاتصال يعتبر وسيلة حيوية داخل البيئة المنظمة و ذلك من خلال الدور الهام الذي يقوم به ، فهو يربط بين كافة أفراد القوى العاملة الرؤساء والمرؤوسين فهو يفتح الباب للنقاش و التحاور من أجل تبادل الآراء و الاقتراحات لتطوير أسلوب العمل .

## قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
65	تدرج الحاجات الإنسانية لأربهام ماسلو	01
67	نموذج التوقع ليفيكتور فروم	02
87	عناصر عملية الاتصال	03
94	شبكة الاتصال الدائري	04
95	شبكة الاتصال العجلة	05
95	شبكة الاتصال السلسلة	06
96	شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات	07
104	الهيكل التنظيمي لمجمع ENCC	08
107	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البناء المعدني	09

## قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	مقارنة الهيكل الميكانيكي و الهيكل العضوي 51
02	توزيع المبحوثين حسب الجنس 111
03	توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية 112
04	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية 112
05	توزيع المبحوثين حسب السن 113
06	احتمال تلقي الشكر حسب الفئة المهنية 114
07	الأجر الأمثل للعمال 115
08	نسبة التمثيل مقارنة بالأجر الحقيقي 116
09	تمثيل الترقية حسب الأقدمية 117
10	المشاركة في التدريب حسب الفئة المهنية 118
11	تحصل العمال على المكافآت حسب الأقدمية 120
12	الحصول على المكافآت حسب الفئة المهنية 121
13	مساهمة الحوافز المادية و المعنوية في تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية 122
14	احتمال تقديم القائد توجيهات لمرووسيه حسب الفئة المهنية 124
15	وجهات النظر التي تقدم للمرووسين قبل تقديم العمل وفق الفئة المهنية 125
16	مساهمة الفئات المهنية في تقديم الأفكار و الاقتراحات 126
17	سبب عدم مساهمة العمال في تقديم الأفكار و الاقتراحات 127
18	إمكانية تقبل الإدارة الأفكار المتعلقة بتغيير أسلوب العمل 127

128	أساس تعامل الرئيس مع المرؤوسين	19
130	رغبة العمال فمن يرأسهم وفق الفئة المهنية	20
131	رأي المرؤوسين حول سعي مؤسستهم للإبداع التنظيمي	21
132	أراء المرؤوسين حول الصفات الضرورية للمسؤول لتطوير القدرات الإبداعية لديهم	22
134	إمكانية تشجيع الأسلوب القيادي الحالي للإبداع	23
135	نوع العلاقة التي تربط المرؤوسين برئيسهم حسب الفئة المهنية	24
136	استشارة الرئيس لمرؤوسيه حسب الجنس	25
137	نوع الاستشارة	26
137	مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات	27
141	وسائل الاتصال الكتابية	28
142	وسائل الاتصال الشفهية	29
143	مدى وصول المعلومات في الوقت المناسب	30
144	سبب عدم تلقي المعلومات في الوقت المناسب	31
145	الاتصال بالمسؤول و إعلامه بما حصل	32
146	تقييم علاقة الرئيس مع العمال حسب الأقدمية	33
147	تقييم المرؤوسين لطبيعة العلاقة مع زملائهم في العمل	34
148	طلب العمال للمساعدة	35
149	طلب رأي و إدلاء العمال في مسائل معينة	36
150	مناقشة العمال الأعمال فيما بينهم قبل أن يطلع عليها الرئيس	37
151	تبادل العمال الآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل	38
152	سبب عدم تبادل العمال الآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل	39
152	نقاش و تحاور العمال على ضرورة الإبداع	40
154	تشارك العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	41
155	النتيجة التي يتوصل إليها العمال من خلال المناقشات التي تجمعهم	42

## الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول و الأشكال

الفهرس

13	..... مقدمة
16	1. الإطار المنهجي
16	..... 1.1. أسباب اختيار الموضوع
16	..... 2.1. أهداف الدراسة
17	..... 3.1. الإشكالية و الفرضيات
18	..... 4.1. تحديد المفاهيم
21	..... 5.1. المقاربة السوسولوجيه
22	..... 6.1. الدراسات السابقة
29	..... 7.1. صعوبات الدراسة
30	..... 2. الإبداع التنظيمي
30	..... 1.2. ماهية الإبداع التنظيمي و العوامل المكونة له
30	..... 1.1.2. مفهوم الإبداع التنظيمي
31	..... 2.1.2. العوامل المكونة للإبداع التنظيمي
33	..... 2.2. عناصر و خصائص الإبداع التنظيمي



33	..... عناصر الإبداع التنظيمي 1.2.2
35	..... خصائص الإبداع و ملامح الإداري المبدع 2.2.2
37	..... مستويات ونظريات الإبداع التنظيمي 3.2
37	..... مستويات الإبداع التنظيمي 1.3.2
40	..... نظريات الإبداع التنظيمي 2.2.3
41	..... مراحل وأنواع الإبداع التنظيمي 4.2
41	..... مراحل الإبداع التنظيمي 1.4.2
42	..... أنواع الإبداع التنظيمي 2.2.2
43	..... معوقات الإبداع التنظيمي 5.2
44	..... المعوقات الشخصية 1.5.2
44	..... المعوقات التنظيمية 1.5.2
45	..... المعوقات الاجتماعية 3.5.2
45	..... المعوقات البيئية 4.5.2
45	..... استراتيجيات دعم الإبداع التنظيمي 6.2
45	..... التطوير التنظيمي 1.6.2
45	..... التخصص الوظيفي 2.6.2
45	..... الدورية 3.6.2
47	..... 3. البيئة التنظيمية
47	..... مفهوم و خصائص البيئة التنظيمية 1.3
47	..... مفهوم البيئة التنظيمية 1.1.3
48	..... خصائص البيئة التنظيمية 2.1.3
48	..... مستويات و أبعاد و عناصر البيئة التنظيمية 2.3
48	..... مستويات البيئة التنظيمية 1.2.2
49	..... أبعاد البيئة التنظيمية 2.2.2
49	..... عناصر البيئة التنظيمية 3.3.2
51	..... دراسات في بيئة المنظمة 3.3
51	..... دراسة برنز و ستولكر 1.3.3
52	..... دراسة لورنس و لورش 2.3.3

52	3.3.3.دراسة لورنس و لورش
53	4.3.أنواع ومدعمات و معوقات البيئة التنظيمية .....
53	1.4.3.أنواع البيئة التنظيمية .....
54	2.4.3.القوى المدعمة لفاعلية البيئة التنظيمية .....
55	3.4.3.القوى المعوقة لفاعلية البيئة التنظيمية .....
55	5.3.إستراتيجية خلق بيئة تنظيمية فعالة .....
57	4. دور الحوافز في تشكيل وتطوير الإبداع التنظيمي.....
57	1.4. ماهية الحوافز .....
57	1.1.4. مفهوم الحوافز .....
58	2.1.4. أنواع الحوافز .....
60	2.4. أسس و مستويات الحوافز.....
61	1.2.4. أسس أنظمة الحوافز .....
59	2.2.4. مستويات أنظمة الحوافز .....
63	3.4. شروط نجاح نظام الحوافز .....
64	4.4. نظريات الحوافز .....
64	1.4.4. النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور.....
65	2.4.4. نظرية العلاقات الإنسانية لألتون مايو .....
65	3.4.4. نظرية الحاجات لأبرهام ماسلو .....
66	4.4.4. نظرية ذات العاملين لفريد هرزبرج .....
67	5.4.4. نظرية التوقع ليفكتور فروم.....
67	5.4. دور الحوافز في تطوير الإبداع التنظيمي .....
69	5. تأثير القيادة التنظيمية على الإبداع.....
69	1.5. ماهية القيادة .....
69	1.1.5 مفهوم القيادة .....
70	2.1.5 عناصر القيادة .....
72	2.5. أهمية القيادة و خصائصها .....
72	1.2.5. أهمية القيادة التنظيمية .....
73	2.2.5. خصائص القيادة التنظيمية .....

73	..... 3.5 أنواع و أنماط القيادة التنظيمية و نظرياتها
73	..... 1.3.5 أنواع القيادة
74	..... 2.3.5 أنماط القيادة
76	..... 3.3.5 نظريات القيادة
80	..... 4.5 أثر القيادة التنظيمية على الإبداع التنظيمي
80	..... 1.4.5 المهارات اللازمة لنجاح القيادة
82	..... 2.4.5 القيادة الإبداعية
83	..... 3.4.5 مهام القائد الإبداعي
86	..... 6. الاتصال ودور في تطوير الإبداع التنظيمي
86	..... 1.6 ماهية الاتصال
86	..... 1.1.6 مفهوم الاتصال
87	..... 2.1.6 عناصر الاتصال
88	..... 2.6 أنواع و وسائل الاتصال داخل المنظمة
88	..... 1.2.6 أنواع الاتصال
91	..... 2.2.6 وسائل الاتصال
94	..... 3.6 شبكات و وظائف الاتصال
94	..... 1.3.6 شبكات الاتصال
96	..... 2.3.6 وظائف الاتصال
97	..... 4. معوقات الاتصال
98	..... 1.4.6 عوائق تنظيمية
98	..... 2.4.6 عوائق بيئية
99	..... 3.4.6 عوائق شخصية
99	..... 5.6 أهمية الاتصال داخل البيئة التنظيمية
100	..... 1.5.6 أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين
100	..... 2.5.6 أهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم
102	..... 7. الأسس المنهجية للدراسة
102	..... 1.7 التعريف بالمؤسسة و نشأتها
102	..... 1.1.7 لمحة عامة حول المؤسسة

104	.....	2.1.7.تعريف وحدة البليدة
105	.....	3.1.7.مهام و وظائف المؤسسة
105	.....	4.1.7.أهداف المؤسسة
107	.....	5.1.7.الهيكل التنظيمي للمؤسسة
108	.....	2.7.المجال الزمني و المكاني للدراسة
108	.....	3.7.المنهج و التقنية المتبعة
108	.....	1.3.7.المنهج المتبع
108	.....	2.3.7.التقنية المتبعة
109	.....	4.7.تحديد عينة البحث و كيفية تصميمها
111	.....	8.عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية
111	.....	1.8.عرض و تحليل البيانات العامة و خصوصيات العينة
114	.....	2.8.عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى و استنتاجها
124	.....	3.8.عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية و استنتاجها
141	.....	4.8.عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة و استنتاجها
162	.....	خاتمة
164	.....	الملاحق
170	.....	قائمة المراجع

## مقدمة

يعتبر موضوع الإبداع في المجال التنظيمي من المواضيع التي عرفت اهتماما كبيرا من طرف العلماء و الباحثين في مجال الإدارة باعتباره أحد العوامل الأساسية لنمو المنظمات وتفوقها، فهو يأخذ في عصرنا الحالي أهمية خاصة ، والتي تظهر من خلال عقد عشرات المؤتمرات وأقيمت مئات البحوث و الدراسات و ألفت أعداد كبيرة من الكتب و المقالات في موضوع الإبداع لشرح و تفصل طرق تكوينية وسبل تنمية و وسائل تربية المبدعين و إثارة الفكر الإبداعي ، فالإبداع لا يتضمن التقنية الجديدة فحسب ، و إنما يشمل الاستراتيجيات و الممارسات و الخبرات التنظيمية و الإدارية فقد يشمل الاستراتيجيات و الممارسات و الخبرات التنظيمية و الإدارية فقد أصبح موضوع الساعة باعتباره أداة تسيير فعالة لبلوغ أهداف المؤسسة .

و لكي تتحقق العملية الإبداعية لابد من خلق بيئة تنظيمية ملائمة من أجل النمو و التطور و الاستخدام الأمثل لقدرات و مهارات الإبداع الفكري للأفراد، فبيئة العمل تتفاعل فيها أهداف التنظيم بحيث يعمل الأفراد في التنظيم على أداء أعمالهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة إذا توفرت لهم بيئة مناسبة من خلال توفير نظام للحوافز يشجع و يحفز على تنمية القدرات الإبداعية ، كما أن النمط القيادي المناسب في بيئة العمل يعمل على إشاعة الثقة و المشاركة و الانتماء وبالتالي يعمل على العطاء الإبداعي ، و كذلك توفير نظام الاتصال يساعد على الإبداع التنظيمي لتمكين العاملين على اختلاف مستوياتهم من أظهر ما لديهم من قدرات إبداعية.

و انطلاقا من هذا انصب اهتمامنا بهذا الموضوع اثر البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، للتعرف على واقع ومكانه الإبداع في المؤسسة الجزائرية، وعليه قسم موضوع الدراسة إلى بابين متكاملين.

الباب الأول : يتمثل في الجانب النظري للدراسة والذي يشمل ستة فصول :

الفصل الأول يبحث في الإطار المنهجي للبحث و عناصره التالية : أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة ، الإشكالية و الفرضيات ، تحديد المفاهيم ، المقاربة السوسولوجية ، الدراسات السابقة وصعوبات الدراسة .

أما الفصل الثاني فيشمل الإبداع التنظيمي و يضم العناصر التالية : ماهية الإبداع التنظيمي و العوامل المكونة له ، عناصر و خصائص الإبداع التنظيمي ، مستويات و نظريات الإبداع التنظيمي ، مراحل و أنواع الإبداع التنظيمي ، معوقاته و استراتيجيات دعم الإبداع التنظيمي .

أما الفصل الثالث فيشمل البيئة التنظيمية و تضم العناصر التالية : مفهومها و خصائصها، دراسات في البيئة التنظيمية ، أنواعها و مدعماتها و معوقاتها إستراتيجية خلق بيئة تنظيمية فعالة .

أما الفصل الرابع فيتمثل في دور الحوافز في تشكيل و تطوير الإبداع التنظيمي، و يضم العناصر التالية: ماهية الحوافز ، أسس و مستويات الحوافز، شروط إنجاح نظام الحوافز ، نظريات الحوافز، دور الحوافز في تطوير الإبداع التنظيمي .

أما الفصل الخامس يتمثل في تأثير القيادة التنظيمية على الإبداع و يضم العناصر التالية: ماهية القيادة، أهمية القيادة و خصائصها، أنواع و أنماط و نظريات القيادة التنظيمية، اثر القيادة التنظيمية على الإبداع التنظيمي.

أما الفصل السادس يتمثل في الاتصال و دوره في تطوير الإبداع التنظيمي و يضم العناصر التالية: ماهية الاتصال، أنواع و وسائل الاتصال داخل المنظمة، شبكات و وظائف الاتصال، معوقات الاتصال، أهمية الاتصال داخل البيئة التنظيمية.

و في الباب الثاني من هذا البحث فيشمل فصلين هما :

الفصل الأول يتعلق بتقديم المعطيات الخاصة بميدان البحث من خلال تقديم لمحة عامة عن مؤسسة البناء المعدني ثم المجال الزماني و المكاني للدراسة ، و المنهج و التقنية المتبعة و تحديد عينة البحث و كيفية تصميمها .

أما الفصل الثاني يتطرق إلى تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية حيث يشمل تحليل البيانات العامة و معرفة خصوصيات العينة المدروسة ، و تحليل بيانات الفرضية الأولى واستنتاجها ، و تحليل بيانات الفرضية الثالثة واستنتاجها ، و أخيرا الاستنتاج العام .

---

## الفصل 1

### الإطار المنهجي

#### 1. أسباب اختيار الموضوع :

إن تطور المجتمعات في شتى المجالات انعكس على تطور جميع المنظمات ونموها الاقتصادي، مما أدى إلى البحث عن الإبداع والتميز في العمل، لذا ازدادت أهمية دراسة الإبداع التنظيمي ومن بين أسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- الاهتمام والقناعة الشخصية للموضوع .
- معرفة العلاقة الموجودة بين البيئة التنظيمية والإبداع التنظيمي.
- معرفة الأهمية التي توليها المؤسسة الجزائرية لموضوع الإبداع .
- محاولة معرفة العوامل التي تؤدي بالأفراد العاملين إلى الإبداع .

#### 2. أهداف الدراسة:

- تحقيق هدف الرئيسي يتمثل في تحليل العلاقة بين بيئة المؤسسة والإبداع وتبيين دور و تأثير البيئة التنظيمية على الإبداع .

- اكتشاف أهمية الإبداع للمؤسسة ودوره في تطوير المؤسسة الجزائرية .



- تحديد خصائص ومميزات البيئة التنظيمية للمؤسسة، وكذا الدور الذي تلعبه في تطوير إبداعها التنظيمي .

- محاولة الوصول إلى نتائج علمية تبين واقع الإبداع التنظيمي وعلاقته بالحوافز و القيادة والاتصال في المؤسسة الجزائرية .

### 3. الإشكالية :

في ظل التطور السريع و ما يتضمنه من تقدم علمي وتكنولوجي في كافة المجالات، وما تعيشه المنظمة المعاصرة من ظروف متغيرة ومعقدة نتيجة التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية والثقافية جعلت اللجوء إلى الإبداع أمرا حتميا أمام المنظمات لتتمكن من مواجهة تلك التغيرات و متابعة التطورات في شتى المجالات .

ويظهر دور الإبداع إذا أدركنا التغير والتطوير في فعالية المنظمات و أهدافها و عملياتها وأداء العاملين، وهو ما تسمى إليه أية منظمة كانت، و يعتبر مطلبا رئيسيا و مؤشرا يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى أداء هذه المنظمات بكفاءة و فعالية.

فالمحور الجوهري للمنظمة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئتها التنظيمية ، تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري و عملي يقوم على قيم ومعايير و ممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب و إيجاد النظم و الأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية .

فالبيئة التنظيمية تعتبر انعكاسا للبيئة الداخلية للمنظمة والتي تتكون من مجموعة من القوى الداخلية المتفاعلة، فالإبداع هو حصيلة تفاعل بين جماعة الأفراد و بيئة المنظمة و حتى تبذل الجماعة فإن توفر الشروط أمر ضروري لأنه لا تتم عملية الإبداع في وسط مغلق رافض لكل محاولة تغير أو تجديد و في هذه الحالة تظهر بوادر الصراع بين الراغبين في التجديد و الرافضين له .

و للقيادة الدور الكبير في خلق بيئة مناسبة للإبداع وذلك من خلال اقتناعهم من أن موظفهم بإمكانهم أن يبدعوا حلولا لمشاكل تواجههم والتصدي لها و تنمية تلك القدرات لديهم، أو يساهموا في الحد من القدرة الإبداعية من خلال إحباط المبدعين وعدم تشجيعهم و فرض الرقابة و التقيد

بالأوامر و انجاز العمل بطريقة روتينية فيعمدون إلى مقاومة التغير و التجديد و يبتعدون عن مشاركة المنظمة و الإحساس بمشاكلها وأهدافها مما يؤدي إلى قتل الروح الجماعية للإبداع .

ويقع على عاتق المنظمة أن تضع نظام للحوافز يقدم حافزا ماديا أو معنويا للأفراد الذين يأتون بأفكار معاصرة على أن يكون هذا الحافز حاضرا و سريعا، فأى تماطل في التحفيز يؤدي إلى تقلص الأدوار و بالتالي إلى فقدان المكانة بداخل الجماعة التي تنتمي إليها .

وبمعنى آخر الإبداع و ليد تفاعل اجتماعي تحركه الحوافز و يشجعه أسلوب القيادة وطريقة الاتصال التي تحول الجماعة إلى عنصر مشارك أو مجرد منفذ يكتفي بحضور بدني غير فعال .  
ومن هذا المنطلق حددنا تساؤلا عاما متمثل في:

ما هي العوامل البيئية التي تؤثر على الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة البناء المعدني ؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل العام تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي :

- ما دور نظام الحوافز في تشكيل وتطوير الإبداع التنظيمي ؟
- هل نوع الأسلوب القيادي المتبع داخل مؤسسة البناء المعدني يؤثر على الإبداع التنظيمي ؟
- هل نوعية الاتصال داخل البيئة التنظيمية يعمل على تعزيز الإبداع التنظيمي؟

انطلاقا من هذه التساؤلات حددنا الفرضيات التالية :

- الحوافز المادية و المعنوية لها دور في تشكيل و تطوير الإبداع التنظيمي .
- الأسلوب القيادي المبني على حتمية تنفيذ الأوامر يكبح الإبداع التنظيمي .
- الاتصال ما بين العاملين يعمل على توفير بيئة تنظيمية تساعد على الإبداع التنظيمي .

#### 4. تحديد المفاهيم :

##### 4 . 1 . الإبداع :

اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء، وإنشائه على غير مثال سابق ، وجعله غاية في صفاته ، و الإبداع لغة هو مصدر للفعل أبدع أي ابتكر ، كما جاء في المعجم الوسيط بدعة بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق [1] ص 483 .

يعرفه Simpson بأنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانبثاق عن المسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كلياً. [2] ص 26 .

المفهوم لإجرائي للإبداع : هو الأداء المتميز الذي ينتج عنه عمل جديد، وهو جهود الأفراد العاملين في خلق الطرق والأساليب الجديدة التي تساهم في حل المشاكل و توليد الأفكار الجديدة والتي تهدف إلى تنمية سلع وخدمات جديدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

#### 4.2. البيئة التنظيمية :

عرف البعض البيئة التنظيمية بصورة شاملة بأنها كافة القوى ذات الصلة التي يقع خارج حدود التنظيم [3] ص 284 .

ويمكن تعريفها بأنها:مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم و إدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي [4] ص 303 .

المفهوم الإجرائي للبيئة التنظيمية : هي مجموعة الظروف والعوامل التي توجد داخل البيئة التنظيمية للمنظمة والتي تحدد كيفية سير العمل من خلال نظم المكافآت و فرص الترقية و النشاط التكويني و الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة ونوع الاتصالات ، كل هذه العوامل تؤثر ايجابيا على العاملين مما يتيح لهم تطوير قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية لتحقيق أهداف المنظمة .

#### 4.3 . الحوافز:

هي مجموعة المؤثرات التي تؤدي بالشخص أن يتصرف بطريقة معينة [5]ص222 .

كما تعرف بأنها مجموعة العوامل و الظروف التي تتوفر في جو العمل والتي تعمل على إثارة تلك القوى و الحركية في الإنسان والتي تؤثر في سلوكه و تصرفاته [6]ص59 .

ويرى ناصر دادي عدون بأن الحوافز تستعمل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معنية وذلك لتحقيق أهداف محددة [7]ص69.

المفهوم الإجرائي للحوافز: هي مجموعة العوامل والظروف التي تتوفر في جو العمل قصد تحقيق حاجات ورغبات العمال و دفعهم نحو العمل أكثر و تنشيط سلوكهم مع ما يتناسب قدراتهم و إمكانياتهم .

#### 4.4 . القيادة :

يعرفها أوداي تيد بأنها الجهد أو العمل لتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه و يجدونه صلحا لهم جميعا، ويرتبطون في مجموعة واحدة متعاونة [8]ص16. كما هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوحيد جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم و ثقتهم و احترامهم و تعاونهم [9]ص24.

يعرفها (M) frederic : هي مجموعة المواصفات الشخصية الحائزة على تقدير و احترام الآخرين والتي تجعل من الفرد إنسانا قادرا على توجيه الأنماط السلوكية عند جماعة كبيرة من البشر, ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية التوجيه لإمتلاكها السلطة و اتخاذ القرار [10]ص212.

المفهوم الإجرائي للقيادة : فهي فن لجذب قدرات الآخرين من أجل القيام بالأعمال المطلوبة منهم , فهي قدرة القائد على التأثير في سلوك الأفراد من اجل كسب تعاونهم و احترامهم و ثقتهم على العمل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

#### 4.5 .الاتصال :

يعرف محمد عودة الاتصالات: على أنها العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الأفراد داخل نسق اجتماعي معين [11]ص5.

كما يعرف بأنه إيصال المعلومات من عنصر إلى آخر يمر ن مركز اتخاذ القرار المباشرة إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل، أو هو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة و الأطراف و الهدف من كل هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد و الجماعات [12]ص5.

و يعرفه كل من تير ليبرت و نيكول دالميدا على أنه : "عملية إنتاج المعلومات داخل المحيط الداخلي والخارجي والذي تتشكل من خلاله تبادلات و إنتقاءات بين الأفراد " [13]ص9

المفهوم الإجرائي للاتصال: هو عملية نقل و تبادل المعلومات والأفكار والاقتراحات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة من اجل ممارسة الوظائف المختلفة ، وهو حصيلة التفاعل الذي يحدث بين الأفراد .

## 5. المقاربة السوسولوجية :

تعتبر المقاربة السوسولوجية الإطار الفكري الذي يتبعه الباحث الذي من خلاله تتحدد زاوية البحث والدراسة لذلك فالإطار النظري الذي نتبعه في دراستنا هو :

5.1. المقاربة النسقية : والهدف من المقاربة هو تقديم تحليل لخصائص البناء الاجتماعي للنسق بنظرية نسقية على مستوى النظري والميداني لمحاولة تفسير العلاقات و المشاكل و المتطلبات المرتبطة بعملية تحليل الأنساق الفرعية، باعتبار البناء الاجتماعي نسق تفاعلي في علاقة تعاونية ولكل نسق فرعي منه يتضمن نسق تعاونيا بداخله [14]ص ص 334-335.

كما يتطلب من كل نسق فرعي أداء وظائفه لتوازن واستقرار النسق اجتماعي أطلق عليها **بارسونز المتطلبات الوظيفية** [15]ص ص 75-80.

فالمنظمة كنسق اجتماعي يجب تحقيق وتهيئة الظروف الأساسية التي تساعد النسق الاجتماعي على البقاء و الاستمرار والتطور، كذلك وجود نظام للاتصال يساعد على تبادل المعلومات و التفاهم بين الأفراد و الجماعة و توزيع المكافآت و الامتيازات على الأفراد بطريقة تعتمد على طبيعة الواجبات والأعمال التي يقومون بها .

ترى هذه المقاربة أن كل منظمة لها صفاتها و خصائصها المميزة لها و أن كل منظمة لها أهداف أنشأت من أجلها و تسعى إلى تحقيقها وأن لكل جزء من الأجزاء دور يقوم به، والتنسيق بين الأجزاء من خلال الأدوار داخل النسق المغلق (البيئة الداخلة) ، وهذا التنسيق بين الأدوار يؤدي إلى خلق بيئة التنظيمية مشجعة ومحفزة لتطوير الإبداع و اتخاذ الحلول والأفكار التي تطور أسلوب عمل المنظمة وكذلك اكتساب المعارف و الكفاءات .

2. 5. النظرية التفاعلية : كما يمكن إدراج التفاعلية كإطار نظري لدراستنا التي يقوم على أساسها التفاعل بين القائد و شخصيته و إمكاناته و قدراته و العاملين و حاجاتهم و مشاكلهم والظروف البيئية و المواقف المحيطة بالمنظمة، فالقائد الناجح هو الذي يكون عضوا فعلا من خلال تفاعله مع

الجماعة يشاركها مشاكلها و يوطد الصلة بين أعضائها وبين حاجات الأفراد واتجاهاتهم، و السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات و دعم العلاقات بينهم، ويجعل العمال يتجمعون حوله و يفهمون توجهاتهم و يمنحونه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب.

## 6. الدراسات السابقة :

### 6.1. الدراسة الأولى: عنوان هذه الدراسة

دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة موبليس [16] ، تحتوي هذه لدراسة الإجابة عن الإشكالية والتي تتمحور حول السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو دور و مكانة ثقافة المؤسسة في تطوير إبداعها التنظيمي في مجال الهاتف النقال؟

الإشكالية السابقة أدت إلى طرح أسئلة ثانوية وهي :

- ما هي المميزات الثقافية للمؤسسة الخدمة موبليس ؟

- هل هناك علاقة بين ثقافة المؤسسة ومستوى إبداعها التنظيمي ؟

- و ما مدى تأثير الثقافة السائدة في المؤسسة على إبداعها التنظيمي ؟

- كيف يمكن للمؤسسة تطوير إبداعها التنظيمي من خلال تغير ثقافتها التنظيمية ؟

و للإجابة على هذه التساؤلات وظفت الفرضيات الآتية :

- النمط التنظيمي و التدبيري لمؤسسة خدمية ينعكس على خصوصيات ثقافية .

- هناك علاقة بين نوعية ثقافة المؤسسة و إبداعها التنظيمي .

- كلما كانت ثقافة المؤسسة مساعدة على الإبداع كلما انعكس ذلك على تطوير نظامها الإبداعي .

تغير ثقافة المؤسسة من خلال إستراتيجية محددة تمكن من تطوير الإبداع التنظيمي لها.

وعليه فإن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي كالاتي :

1- إهمالها للجانب التنظيمي و التدبيري حيث لازالت تعتمد على نموذج التقليدي في التسيير  
الظاهر من خلال :

-مركزية القرار المستويات العليا من التنظيم وضعف مشاركة العاملين في اتجاه القرار.

- وجود هو بين المستويات الدنيا والعليا من التنظيم والذي يظهر من خلال احتكار المعلومات الخاصة بالمؤسسة في قمة التنظيم هذا الذي يجعل العامل بعيد عن أهداف المؤسسة و تحقيقها والذي من شأنه أن يضعف انتماءه لها .

- ضعف الاتصال رغم سعي المؤسسة إلى توفير أحدث الوسائل الاتصالية والتكنولوجية و الرجوع إلى أن الاتصال يجسد الجانب الإعلامي فقط و الذي يتجه في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل .

2-ثقافة مؤسسة موبليس مازلت بثقافة المؤسسة العمومية الثقافة البيروقراطية التي كانت تعرفها قبل إصلاحات الحكومة الجزائرية لقطاع الاتصالات و طرح المؤسسة في المناقشة و التي تظهر في إحداث التكنولوجيا التي توفرها و تسعى إلى توفيرها من معدات إلا أنها لم تهتم بالجانب الإنساني والثقافي للعمال، وهذا يظهر من الارتباط الضعيف لهم بالمؤسسة حيث بينت الدراسة ضعف مشاركة ومبادرات العاملين الإبداعية لنقص اهتمام المؤسسة بكفاءاتها وقدراتهم الإبداعية ، وكذا عدم تقبلها للاقتراحات و أفكار العمال الجديدة الرامية إلى تغيير أسلوب العمل والذي يدل على ضعف الثقة التي تضعها الإدارة في كفاءاتها وكذا عدم مرونتها مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة والتي من شأنها تعرقل إبداعها و استمرارها في السوق .

3- مؤسسة موبليس لا تولي اهتماما بثقافتها التنظيمية المؤثرة على الإبداع الظاهرة من خلال العناصر و الجوانب الثقافية المؤثرة سلبا على سيرورة الإبداع في المؤسسة و ذلك من خلال انعدام المناقشة بين العاملين وكذا ثقافة تجريب الأفكار، عدم وجود نظام لتشجيع العاملين وترقيتهم و تحفيزهم و مكافئتهم على سلوكياتهم الإبداعية .

## 2.6. الدراسة الثانية : عنوان هذه الدراسة

دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية والجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالبلدية [17] .

لقد تمحور السؤال الرئيسي حول :

ما هو دور القيادة في تطوير الإبداع في مؤسسة سونلغاز ؟

و تدرج ضمن هذا الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ما هي العوامل الداخلية والخارجية لمؤسسة سونلغاز التي تؤثر في ممارسة القيادة بالمفهوم الحديث؟

- ما هي صورة القائد لدى المرؤوسين وهل تتجسد هذه الصورة في الرئيس المشرف عليهم؟

- هل الأساليب المتبعة في إدارة مؤسسة سونلغاز تعكس صفات القائد المبدع؟

- كيف تمكن للقائد في تطوير الإبداع بمختلف أشكاله في مؤسسة سونلغاز؟

و للإجابة عن هذه التساؤلات وظف الفرضيات التالية :

-أساليب الإدارة والتسيير لمؤسسة سونلغاز تعكس تطوراً تنظيمياً وثقافياً .

- ممارسة القيادة بالمفهوم الحديث برز أكثر في التطوير الإبداعي التنظيمي لمؤسسة سونلغاز .

- تناقص صورة القائد و الأساليب التسييرية في الميدان تنعكس على مواقف المرؤوسين ورؤسائهم .

و من بين أهم النتائج المتوصل إليها هي :

1-عدم إشراك العاملين في القرارات ذات أهمية في حياة المؤسسة افرغ أسلوب المشاركة من محتواة و جعل المشاركة تنحصر في إقناع للأوامر المركزية القرار

2-عدم وجود مصلحة للبحث و التطوير يعبر عن عدم بلوغ الاهتمام بالإبداع إلى مستوى استراتيجي لدى المؤسسة .

3- هناك تحول في نمط تسيير المؤسسة نحو مسايرة الأساليب الحديثة للتسيير لكن هذا التحول لم يصل بعد إلى مستوى نمط القيادة الذي يناسب البيئة الحالية المتسمة بالتغير السريع .

4-لا يغير القادة في مؤسسة سونلغاز سلوكهم لقيام بالتغير خوفا على صورتهم بين مرؤوسيههم والتغيير يجري بشكل فردي من قبل القائد .

5-هناك تنوع في استعمال وسائل الاتصال للتواصل بين الرؤساء و المرؤوسين ، كما سجلت الدراسة قلة اعتمادا القائد على أسلوب الإدارة بالتجول للوقوف على مجريات العمل و الحصول على معلومة المباشرة ، و هو ما يخلق عدم احتكاك بين القادة و المرؤوسين و عدم معرفة لما يجري بالمؤسسة .



6-عدم اشتراك المرؤوسين في مواضيع ذات أهمية بالنسبة لمؤسستهم، حيث المشاركة في الغالب تخص عملهم التنفيذي .

7-هناك وهي لكن في المقابل كان رأي المبحوثين أن تطور العمل الجماعي لا يزال لم يبلغ المستوى المطلوب نظرا لنظم و القوانين الغير المشجعة على ذلك .

8-تتميز الثقافة السائدة في المؤسسة بغيان مفهوم الفريق الذي يعتبر أساس للقيادة و تعارض أهداف القائد مع أهداف المؤسسة.

9-أسلوب القيادة لا يتمشى و التطورات و التي تعيق عمل القيادة و كذا اختلاف رؤية و أهداف القيادة في المؤسسة الشيء الذي يحول دون توحيد الرؤية و الجهود نحو هدف واحد لمواجهة المحيط .

### 3.6. الدراسة الثالثة : عنوان هذه الدراسة

مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية دراسة حالة الإدارة الجامعية لجامعة سعد دحلب بالبلدية [18].

و كان محور التساؤل العام يدور حول :

هل تشكل خصوصيا التنظيم الإداري للإدارة الجزائرية بصفة عامة والتنظيم الإداري للجامعة بصفة خاصة عائق أمام الإبداع الإداري ؟ وإلى أي مدى يمكن للموظف الإداري في هذا النوع من تنظيم تجاوزه هذه العقبات ليسمح بعملية الإبداع الإداري ؟

و تدرج فمن 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 عائقا رئيسيا أمام الإبداع أم عكس ؟

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

و للإجابة على هذه الأسئلة وظفت الفرضيات التالية :

-هناك تناسب طردي بين الإبداع في التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية و التدرج السلمي للمستويات الإدارية فيها .

- خصوصيات العمل الإداري في جانبه القانوني و الإجرائي ضمن هذا النمط من التنظيم الإداري لا يشكل عائق رئيسيا أمام الإبداع الإداري .

- تطوير الإبداع الإداري في الجامعة يتم عبر تطوير نظام تسيير الموارد البشرية و أساليب العمل.

- اشتراك الموظف الإداري في التطوير التنظيمي يساعد على تطوير الإبداع الإداري في التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية .

وانتهت الدراسة بالنتائج التالية :

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

2- تم التأكد من أن خصوصيات العمل الإداري في جانبه القانوني والإجرائي يعتمد على الأسلوب المركزي في حل المشكلات الإدارية .

3-وجود ازدواجية في جهات إصدار القرار، وتعدد في الأجهزة الإشرافية مما يوحي بعدم احترام توزيع السلطة و وجود تجاوزات في استعمالها .

4- عدم تخصص ميزانية لتحميل تكاليف العمل الإبداعي تشكل عائق أمام استعمالها .

5- نقص الموارد البشرية لمؤهلة لنهوض بمستوى الإبداع الإداري في الجامعة و وجود صرعات بين جماعات العمل .

6- غياب بيئته تنظيمية مشجعة على الإبداع الإداري في الجامعة بسبب انقطاع خطوط الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في الغالب .

7-عدم وجود إستراتيجية واضحة لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية و نقص الدورات التدريبية في مجال التسيير الجامعي .

8- مشاركة الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي .

9-الأسلوب المعتمد بكثرة هو تخصيص وقت للحوار و النقاش والاستماع إلى آراء الموظفين لإداريين بخصوص مختلف المشاكل المطروحة وتقديم مختلف الاقتراحات وهذا بفضل قدراتهم و خبرتهم المستمدة من الممارسة الإدارية .

#### 4. 6. الدراسة الرابعة : عنوان هذه الدراسة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بالبلدية [19].

تمحور السؤال الرئيسي حول :

- ما دور و مكانة الثقافة التنظيمية في تطوير الإبداع الإداري ؟
- و تدرج ضمت هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية :
- ما دور القيادة الإدارية في تشكيل وتطوير الإبداع الإداري ؟
- هل تسهم الخصائص الثقافية لبيئة العمل في تطوير الإبداع الإداري ؟
- هل تسعى إدارة المنظمة في بناء وتدعيم ثقافة الولاء التنظيمي لتطوير الإبداع الإداري ؟
- و للإجابة على هذه التساؤلات وظف الفرضيات التالية :
- المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الإدارية دور في تشكيل و تطوير الإبداع الإداري .
- المناخ التنظيمي الإيجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للإبداع الإداري
- بناء وتدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين يسهم في تطوير الإبداع الإداري .
- و عليه فإن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي كالآتي :

1- إن الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز تعتبر ثقافة مشجعة تدرك بموجبها أهمية التعليم وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية فالقائد الإداري يتصف بمهارة تعليم المرؤوسين و إقباله و حرصه على القيام بهذه المهمة ، فهو المسؤول عن تطوير قدراتهم وتعديل سلوكهم عن طريق التدريب و التوجيه والمتابعة أثناء العمل لتحفيزهم على الاجتهاد و الإبداع و تكليفهم بمهام وواجبات خاصة تثير التحدي و السماح لهم بالمحاولة و الخطأ لتجريب أفكارهم.

2- إن قادة المؤسسة يؤمنون بأهمية العمل الجماعي ونشر ثقافة الفريق الواحد كأسلوب إداري مما يوجد ثقافة تنظيمية لا يطغى عليها ثقافة فردية و التركيز على الانجاز الشخصي و التنافس الفردي بل ثقافة تنظيمية تشجع العمل على شكل فرق عمل ، و يهتم القائد في المؤسسة بإعداد و إدارة فريق متجانس رغم أوجه الاختلاف التي بينهم في المهارات وأنماط 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 .

3- تبني المؤسسة ثقافة نظام الحوافز زاد من فعاليتها و خلق مناخ تنظيمي أكثر ايجابية من جهة نظر العاملين المجددين و المتميزين في عملهم .

4-القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرووسهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل و التصدي لها .

5- للاتصال تأثير كبير من وجهات نظر العاملين و أنماط تفكيرهم ، لأن العمال في المؤسسة يفضلون في رؤسائهم الاتصال الجيد مثل المناقشة و الإصغاء و الاستمتاع لما يريدون، و تشجيعهم على الأداء بمقترحاتهم و إعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم والهدف 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 .

6- الأخذ بمبدأ الشورى في المسائل المتعلقة بالتسيير في المؤسسة فهي ظاهرة ذات مردود إيجابي على القائد و المؤسسة لأنها تجلب ثقافة تنظيمية ملائمة للعمل و الإبداع .

7-العلاقة الطيبة بين العاملين والرؤساء أساسها الدعم والتعاون والثقة المتبادلة مما ساعدها على تحقيق مستوى رفيع من الأداء .

8- النمط القيادي المتبع السائد هو نمط ثقافي ديمقراطي يساعد على تطوير الأداء و الإبداع .

9- المناخ التنظيمي للمؤسسة ملائم لدرجة بروز لا مركزية الإدارية و المشاركة في صنع القرارات التنفيذية تتيح للعامل مجالا للاجتهاد واقتراح الحلول كما يتصف بالمرونة .

10- تعتبر العلاقات الإنسانية قيمة من قيم المؤسسة سونلغاز التي تسعى من ورائها إلى تهيئة جو عمل مناسب للعاملين بتحسين علاقاتهم .

تقييم الدراسات السابقة :

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث و بالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين و التعلم من أخطائهم ولهذا يتم البحث عن الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا، وبعد استعراض الدراسات السابقة استفدنا من الدراسات في الجانب النظري لدراستنا، فقد التقينا في نقاط و اختلفنا في نقاط أخرى، كما أفدنا في اختيار المنهج المناسب في دراسة الموضوع و الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، و أفدنا في طريقة تصميم الاستمارة.

### 7. صعوبات الدراسة:

لا تخلوا أي دراسة من العراقيل و الصعوبات التي قد يواجهها الباحث سواء تعلق ذلك بجمع البيانات النظرية أو الميدانية ومن أهم الصعوبات التي صادفتنا في عملية البحث كانت بخصوص في الجانب الميداني من الدراسة تمثلت على العموم في :

- عدم تمكننا من التنقل في المؤسسة بحرية .
- عدم تقبل بعض العمال ملء الاستمارة مما أدى إلى التأخر في استرجاعها و بالتالي استغرق وقت في ذلك .
- تشابه المعلومات في المراجع التي تحصلنا عليها والتي تخص الموضوع.

## الفصل 2

### الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع التنظيمي من العوامل الأساسية لنمو المنظمات و تفوقها فهو يشكل ركنا مهما في مجابهة تحديات العصر و الاستجابة لمتطلباته وقد أصبح التشجيع على الإبداع في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها و ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات.

لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية الإبداع والعوامل المكونة له وعناصره و خصائصه و مستوياته و مراحلها و أنواعه و معوقاته و استراتيجيات دعم الإبداع التنظيمي .

#### 1. ماهية الإبداع التنظيمي و العوامل المكونة له :

##### 1.1. مفهوم الإبداع التنظيمي :

إن كلمة الإبداع في اللغة العربية هي من فعل " أبداع " أي بدع الشيء و الذي يعني النشأة على غير مثال سابق [20]ص173.

وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة innovaté أحداث أو بإيجاد شيء جديد [21]ص345.

لكن أصل كلمة الإبداع لا تيني من novas و تعني جديد [22]ص3 .

حاول الكثير من الباحثين إعطاء تعريف يوضح مفهوم الإبداع .

يعرفه الكاتب فضل الله بأنه : " خروج على المؤلف و المعتاد و قد يتخذ أشكالا و أبعادا متعددة و متنوعة و ذلك اعتماد على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في اسراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد " [21]ص345.

و يعرفه عبد المعطي عساف بأنه: " تعبير عن الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من التساؤل عن حقيقة الظواهر الكونية التي تحيط به و تساعده على ابتكار و تطوير الأساليب و الأدوات و الأفكار التي تمكنه من كشفها أو تحليلها أو التوصل إلى قواعدها و قوانينها التي تطور وجودها. " [23]ص32.

ويعرفه RICHARD Daft على انه: " القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة " [24]ص21.

كما عرفه J.T.SHUPETER على أنه: " النتيجة الناجمة على إنشاء طريقة أو أسلوب في الإنتاج تعمل على خلق منتج جديد تطوير أو تحسين منتج قديم توفيق مختلف عوامل الإنتاج " [25]ص85.

كما عرفه الكسندر روشكا: " الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة ولإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج " [26]ص6.

## 2.1.العوامل المكونة للإبداع :

لقد تعددت تصنيفات و آراء الباحثين و الكتاب في تحديد المكونات الأساسية للقدرة الإبداعية حيث يرون إن كل الأشخاص لديهم قدرات إبداعية كامنة و لكن هناك فروق فردية بينهم ، فمنهم من لديه قدرة إبداعية عالية و منهم من لديه قدرة منخفضة و في ما يلي شرح هذه العوامل :

1.2.1.الإحساس بالمشكلة : يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر التفكير الإبداعي و يعني الإحساس بالمشكلة رؤيتها رؤية واضحة و تحديدها تحديدا دقيقا و التعرف على حجمها و جوانبها و إبعادها و أثارها [27] ص117 ، أي قدرة الشخص على رؤية الخلل دون غيره من الناس أو بنظرة غير نظرتهم .

**2.2.1. الطلاقة:** وتعني غزارة الأفكار، أي أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة .

ويوجد ثلاث عوامل متميزة للطلاقة [28]ص83 :

الطلاقة الترابطية : وهي القدرة على ربط العلاقات المكونة للظواهر لمعرفة مكان الخلل و الحلول .

الطلاقة التعبيرية : هي علاقة بسهولة بناء الجمل ، و القدرة على التعبير والطباعة للأفكار .

الطلاقة الفكرية : أي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والبدائل للمشاكل .

**3.2.1. المرونة:** تعني تنوع الرؤية و القدرة على الانتقال في خلال استعمال المعلومات وأنظمة المعارف و وفق المتطلبات المستجدة ، فالإنسان الذي يقف عند فكرة أو يتصلب بالنسبة لطريقة اقل قدرة على الإبداع من إنسان مرن التفكير ، قادر على التغيير حين يكون ذلك لازما فمرونة الفرد أو سهولة تغييره لتهيئة النفسية عامل هام من عوامل الإبداع [26]ص ص 205-206 ، فتعني هذه الصفة درجة السهولة التي يغير بها الفرد حالة نفسية أو جهة عقلية معينة أو سرعة إنتاج أفكار تنتمي إلى أنواع مختلفة من مجموع الأفكار التي يرتبط بموقف معين [29]ص 61 .

و في هذا الصدد كتب كروبولي يقول : " أن المفكر المبدع قبل كل شيء مرن و متكيف مع وظيفته العقلية ، انه لا يتوقف عند اللحظة الراهنة ، بل يعيد تنظيم أفكاره باستمرار ، بينما الإنسان الصارم يقتنع بالطابع المنطقي لوجهات نظر حول العالم ، وهو لا يسمح بدخول تغييرات على معرفته التي يعتبرها حقائق لها ، و لذي مثل هذا الإنسان تكون المرونة معطلة و تفكيره يعمل في إطار عال من النمطية " .

**4.2.1. الأصالة:** تعني أن الشخص المبدع لا يفكر و لا يكرر أفكار المحطين به و لا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات لهذا يكون أفكاره جديدة ، فالأصالة تعني التجديد فهو يبتعد عن المؤلف أو الشائع ، و نسبة التجديد التي يظهرها الفرد عادة هامة في الإبداع .



**5.2.1. القدرتان التركيبية والتحليلية :** وتعنيان إمكانية تنظيم الأفكار في أنماط أوسع و اشمل ، ولهذا قال غليفورد بوجود قدرة تركيبية تقابلها قدرة تحليلية، و أن البناءات الرمزية يجب أن تحلل قبل تركيب بناءات جديدة [26]ص206 .

**6.2.1. التوسع :** و التي تقيس قدرات الفرد على التوسع في الموضوع و بنائه [4]ص342.

**7.2.1. التمييز و الذاكرة :** فالأولى تتعلق بالقدرة على اكتشاف و تمييز و إدراك المعلومات و صورها المختلفة ، أما الثانية فإنها تتعلق بنشيت المعلومات و حفظها [4]ص343.

## 2. عناصر و خصائص الإبداع التنظيمي :

**1.2. عناصر الإبداع :** إن الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات و من اختبار التجارب و توسيع الأفكار و ارتفاع الأهداف و الطموحات و القدرات البشرية الهائلة أسسا إستراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء و التطور و الاستمرار و هذا دائما ما يتطلب توفير عناصر الإبداع ، و يمكن حصر عناصر الإبداع التنظيمي فيما يلي :

**1.1.2. التخطيطي الاستراتيجي :** إن أهم ما يطمح إليه التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل و تكلفة اقل ، لذا لا يكتمل ما لم يتم اختيار الوسائل المناسبة الموصولة إلى الأهداف . لذا عرف بأنه : " العملية التي يتم بواسطته تصور مستقبل المؤسسة و عملية تطوير الوسائل و العمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل " [26]ص140 .

ولكي يندرج التخطيط الاستراتيجي فإنه ينبغي أن يضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة التالية :

- أين نذهب في مسيرتنا ؟

- ما هي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي تذهب إليها في كفييتها و شروطها و ظروفها ؟

- كيف نصل إلى ما نريد ؟

والتخطيط الاستراتيجي هو التحركات الرئيسية للمنظمة بمواجهة مواقف مصرية وطارئة، أو التحكم في التهديدات التي تواجهها، وبذلك يصبح التخطيط الاستراتيجي كأحد العناصر الهامة في عملية الإبداع والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة والتنبؤ بهدف التطور والتنمية والتغيير.

**2.1.2. التفكير الاستراتيجي:** ويتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها [30]ص 258.

ويحتاج التفكير الاستراتيجي الإبداعي الخطوات التالية:

- استثمار الإدارة وقتا كافيا في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط وكيفية تهيئة الرسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- أن تؤمن الإدارة بان التفكير السليم هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لأنه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وتحسين مستوى الأداء.

- التزام المدراء والعاملون بشرط الوقت في جميع الوظائف والأدوار بشكل متكامل و منسجم.

- أن تنظر الإدارة إلى أفراد المؤسسة على مستوياتهم أنهم يمثلون جزء من الإستراتيجية و عنصرها هاما في الأعمال.

**3.1.2. بناء الثقافة المؤسسية:** إن بناء الثقافة المؤسسة فيتلخص في التركيز على إحتياجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم و العمل على ترسيخ معايير أداء متميز لأدائهم [30]ص 206، وتؤدي ثقافة المؤسسة السليمة إلى خلق مناخ صحي و الذي يؤدي إلى الإبداع.

و الصفات الأساسية للثقافة ينبغي أن تكون كما يلي [26]ص 145:

- مفتوحة لا مغلقة و ضمن إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لا خارجة منها و لا قاصرة عنها.

- أن تؤمن بالإنسان و قدراته العالية على التطوير و التحسين المستمرين و في الحقيقة أن تؤمن بان التطور و النمو يبدأ أولا من الأفراد من الآلة و الصناعة

- أن تكون شاملة من أعلى المستويات المؤسسة إلى أصغرها و أن تفسح المجال للجميع في أن يبدو لما يريدون و يعملوا ما يعتقدون ما دام في إطار النظام و الحدود المعمولة.
- أن تكون عائلية أي ينظر من خلالها إلى المؤسسة على أنها كعائلة واحدة مترابطة و متعاونة يجمعها راس واحد وهم مشترك .

## 2.2. خصائص الإبداع و ملامح الإداري المبدع :

يعتبر الإداري المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير و يفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحيانا لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة ،و المبدع في مجال الإدارة هو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول و دخول مجالات استثمار غير معرفة من قبل ، و يحاول دوما التفكير بطرق جديدة للعمل .

و من الصفات والملامح الخاصة التي يتمتع بها الفرد المبدع ما يلي [31]ص83 :

- شعورهم بالراحة وعدم مقاومتهم للتغيير .
- بعد نظرتهم وسعة أفاقهم .
- حرصهم على إتقان العمل الموكل إليهم و الإخلاص له .
- إيمانهم بأسلوب الإدارة بمشاركة، وحبهم للعمل أعضاء في فريق واحد .
- انفتاحهم على خبرات الآخرين .
- حبهم للاستطلاع والفضول و البحث و الرغبة القوية في اقتحام المستقبل بلا خوف من المجهول .
- تعبيرهم عن الرأي و عدم الانصياع أو المجاملة بحرية تامة .
- حسمهم في الأمور التي تستوجب الحسم .
- ميلهم للخروج عن المألوف ورفضهم بالتقاليد السائدة .
- شدة ثقتهم بانفسهم .

و قد قام محمد الصرفي بإيراد الصفات الشخصية للمبدعين بقوله : " إما عن صفات الإبداع فهي الخصائص النفسية المتشكلة بالمخاطر و الاستقلال و المثابرة و الانفتاح على الخبرة الداخلية و الخارجية" و من الصفات الإبداعية ما يلي [32]ص262 :

- يميل الأشخاص المبدعون إلى الفضول، البحث و عدم الرضا عن الوضع الراهن .
  - الالتزام بهدف سامي والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار .
  - التلقائية و المرونة .
  - القدرة على تفهم المشكلات .
  - وضوح الرؤيا .
  - تشجيع تبادل الرأي و المشاركة و النقد الذاتي .
- ويرى المغربي انه ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للإبداع إلا أن ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص التالية يدل على إمكانية الإبداع [4]ص 345 :
- العقل المتسائل و الخلاق هي صفة تولد مع الإنسان و تعززها التربية والتدريب المبكر .
  - القدرة على التحليل و التجميع و هي القدرة على الحصول على المعلومات و تحليلها أو تجميعها ثم تقويتها و الاحتفاظ بها بشكل منظم من اجل استخدامها في مواضيعها الصحيحة .
  - القدرة على التخيل و الحدس و هي صفة من صفات الترابط اللاشعوري فهي القدرة على ربط الأفكار و مزجها و تشكيلها من اجل الوصول إلى فكرة جديدة
  - الشجاعة أو الثقة بالنفس .
  - التمرد على السلطة
  - النقد الذاتي و التهذيب و التقويم للأفكار و المعلومات .
- كما وضع القريوتي مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الشخص المبدع وهي كالتالي [30]ص 265 :
- البصيرة الخلاقة .
  - الثقة بالنفس و الآخرين لدرجة كبيرة ، فالمبدع لا يستسلم بسهولة بالفشل شيء يتوقعه الإداري و لكن ذلك لا يزيد إلا تصميمه
  - قدرة التعامل مع مقتضيات التغيير
  - القدرة على التكيف و التجريب و التجديد

- الجراءة في إبداء الأداء و المقترحات

- يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية .

و من الكتاب من حاول وضع تصنيف لهذه السمات و الخصائص للمبدعين في مجموعات متشابهة فيرى البريدي إن أهم خصائص المبدع يمكن إجمالها في ما يلي [33]ص 54 :

-مجموعة الصفات و الخصائص العقلية : و تمثل في الطلاقة ، المرونة ، الأصالة الذكاء و الحساسية في تلمس المشكلات.

- مجموعة الصفات و الخصائص النفسية : تتمثل في الثقة بالنفس ، وحب المغامرة و تحمل المسؤولية ، و الميل إلى الانفراد في أداء بعض أعماله.

- مجموعة الصفات و الخصائص المتفرقة و تتضمن حب الاستكشاف و الاستطلاع و الملاحظة .

### 3. مستويات و نظريات الإبداع التنظيمي:

1.3. مستويات الإبداع : من خلال التعاريف التي دارت حول الإبداع يمكن أن نقول الإبداع هو نشاط إنساني يحدث في جميع مجالات الحياة ، كما تمكن أن يحدث على مستوى الفرد و الجماعة و المؤسسة وهذا ما يقودنا إلى التميز بين ثلاث مستويات للإبداع في المؤسسة ، و الأنواع الثلاثة تكمل و تعزز بعضها البعض و جميعها ضرورية للمؤسسات المعاصرة.

1.1.3. الإبداع على مستوى الفرد : تبدأ العملية الإبداعية من خلال وجود مشكلة تدفع الفرد العامل إلى البحث عن الحل أو الحلول الملائمة ، و يتم توصل الفرد إلى هذه الحلول من خلال تلك القدرة الإبداعية ، و ذلك من خلال خصائص فطرية أو مكتسبة ، و التي يمكن التدريب عليها و تنميتها و يساعده في ذلك ذكاء الفرد و موهبته و التي تميزه عن غيره .

و من بين خصائص الفرد المبدع ما يلي [21]ص ص 350- 351 :

-المعرفة ببذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله .

- الشخصية يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ، و مستقل و مثابرة و عالي الدافعية و متشكك و منفتح على الآراء الجديدة و قادر على التسامح مع العزلة و لديه إحساس كبير بالفكاهة .

- الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل تميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.
- أما الكاتب روبي roby فيشير إلى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع:
- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع و عدم الرضا عن الوضع الراهن .
- الالتزام يهدف سام و التفاني في العمل و القدرة على تقديم الأفكار .
- التلقائية و المرونة .
- تشجيع تبادل الرأي و النقد الذاتي .
- الأصالة أي التحرر من النزعة التقليدية و التصورات الشائعة و الخروج عن المألوف في التفكير و التعبير.
- وضوح الرؤية .

**2.1.3. الإبداع على مستوى الجماعة :** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه والتوصل إليه من قبل الجماعة ( قسم ، دائرة ، أو لجنة ... الخ ) ، إن إبداع الجماعة يفوق مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ، و ذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي والخبرة و مساعدة بعضهم البعض وغيرها و يتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية :

- الرؤية: فكلما كانت قيم الجماعة و أفكارهم المشتركة المتعلقة بأهدافها كلما زاد الإبداع لديها.

-المشاركة: فالمناخ الذي يشجع الأفراد على التعبير عن أفكارهم يعزز الإبداع في المنظمة .

-الالتزام بالتميز و التفوق في الأداء ، يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل.

- دعم الإبداع : بتوفير المساندة لعملية التغيير و يمكن أن يأتي هذا من زملاء الجماعة أو المنظمة .

وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة [34]ص393 :

- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس

- إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة .

- إن الجماعة حديثة التكوين يميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة .

- حجم الجماعة : يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات و المهارات.

### 3.1.3. الإبداع على مستوى المؤسسة: الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف

أنواعها بات أمراً ضرورياً و ملحا و لاغني لها عنه إذا ما أردت البقاء و الاستمرار، و عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها و ممارستها اليومية .

و يمكن تحققي ذلك بتوفير الشروط التالية : التي أقرحها هارولد لافيت [21] ص 353 :

- ضرورة إدراك أن الإبداع و الزيادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ، و ذات علاقة بالمفاهيم و يقدرون القيمة العلمية للنظريات الجديدة ، و لديهم رغبة الاستطلاع، و لتنمية هذه الأشياء و تعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد خلال التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات .

- ضرورة تعلم المشكلات بصورة إبداعية و هذا يعني ترويض التفكير و تشجيعه .

- ضرورة تنمية القدرات و المهارات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها .

فبيئة المنظمة التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية و توفر المعلومات و الخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة و النظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود و المناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد و التي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات و حل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة و تطويرها و حمايتها و تقديرها فالإبداع من قبل الأفراد و الجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة . و لهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانيات.

### 2.3. نظريات الإبداع التنظيمي : لا شك أن الإبداع أصبح مجالاً واسعاً و تعددت نظريات

الإبداع وفقاً لاختلاف المدارس و الاتجاهات ، و لقد أعطت حركة الإدارة العلمية اهتماماً لظاهرة الإبداع التنظيمي كونه عملية جماعية يتم داخل الجماعة الإدارية وفق أسس علمية، حيث اهتم زعيمها تايلور بقدرة الإبداع العلمي التكنولوجي و التخصص في العمل على

تحقيق الإنتاجية مبدئياً خمس خطوات أو مستويات للإبداع العلمي وهي التعبير الذاتي و الإنتاج الإبداعي ، و الاختراع و الاستحداث و الانبثاق .

و منه يمكن القول أن هناك عدة نظريات للإبداع يشار إلى أهمها كما يلي [35]ص244 :

**1.2.3. نظرية التحليل النفسي:** وهنا ينظر إلى الإبداع باعتباره نوعاً من هروب الفرد من واقعه الحالي إلى حياة خيالية رائعة لا وجود فيها للإحباط أو القلق و لأنه يريد الثروة والقوة و الترف، ولكنه تنقصه الوسائل للوصول إلى هذه الأشياء و إشباعها ،فهو يلجأ إلى الإعلاء أو التسامي لتحقيق رغباته المكبوتة من خلال الإبداع .

**2.2.3. النظرية الإدراكية للإبداع :** وتستمد من مدرسة الجشطالت وهي في الأصل كلمة ألمانية **Gastalt** تعني الكل أو الهيئة أو الشكل يذهب كل أقطاب هذه النظرية إلى انه لا يمكن إدراك العمليات النفسية كعناصر ، كما أنه لا يمكن للفرد أن يدرك الموقف في شكل مكونات فرعية و إنما يتم ذلك بشكل كلي منطقي يحقق الفهم و الإدراك الكامل، فهي نظرية تنظر لظاهرة الإبداع باعتباره مرتبطاً بالتأمل .

**3.2.3. النظرية الموقفية السلوكية :** و تعزى إلى التعلم و الاكتساب و حل المشكلات بطريقة إبداعية ، أكثر من تركيزهم على الخصائص البيولوجية أو النفسية للفرد، حيث كانت العوامل الداخلية في إطار هذه النظرية تتضمن العوامل الاجتماعية و التنظيمية التي من بينها حرية التصرف و الأثر الإيجابي للمواقف على الشخص و القيادة و التغذية المرتدة و التقدير و البناء التنظيمي .

**4.2.3. النظرية البيولوجية :** تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات في مجال الإبداع و تركز على الصفات البيولوجية للفرد ، و خاصة ما يتعلق بوظيفة المخ أو الدماغ بالنسبة للإبداع و هذه النظرية تؤكد أن هناك طاقة غير محدودة في مخ الفرد تمكنه من القيام بمهام متعددة و معقدة أكثر مما يعتقد .

**5.2.3. نظرية توليد الأفكار :** وهي من أحدث نظريات الإبداع و أكثرها شمولاً لكونها تتعرض لبعض مفاهيم النظرية البيولوجية و نظرية التحليل النفسي ، ونظرية الجشطالت و نظرية التأثيرات الموقفية ، لهذا فإنها من وجهة نظر روبرت إيبستن من أكثر النظريات التي يمكن الاعتماد عليها في شرح السلوك المتمسك بالأصالة و الجودة ، فعلى أساسها يمكن بناء الدراسات التجريبية في مجال الإبداع و تنبؤ به.



#### 4. مراحل وأنواع الإبداع التنظيمي :

1.4.1 مراحل الإبداع التنظيمي : تتطلب هذه العملية من الشخص المبدع النضوج العقلي للأفكار وموضوعية الأحكام وحتى يكون الإبداع مبني على الحقيقة لا بد من ترجمته إلى واقع عملي حتى يتمكن الآخريين من الاستفادة منه .

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب و الباحثون بشأن مراحل و خطوات عملية الإبداع ، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة.

وقد حدد كرايتر و كينكي (krietner - kinicki) أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية [21] ص ص 348-349 :

1-مرحلة الإعداد : وتتضمن هذه المرحلة التعلم و القراءة و التدريب في العمل و حضور المؤتمرات و الندوات و غيرها ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة و الإحساس بها .

2-التركيز : و في هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه و جهوده و تفكيره على المشكلة .

3- الإحتضان : و هنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنية في البحث عن المعلومات .

4- الإلهام : بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها و إيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.

5- التحقق : فهذه المرحلة الخطوة النهائية من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها .

أما عالم النفس الأمريكي و لاس-wallace- فحدد مراحل الإبداع كما يلي :

1- الاهتمام : تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام إذ لا بد من وجود شئ يرضي نفسه .

2- الإعداد : و تتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع و هنا يتم تخطيط رحلة التفكير.

3- الإحتضان : تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل و ارهاصاتها و تتدخل خلالها العوامل الشعورية و اللاشعورية في شخصية الإنسان و تحدث محاولات كبيرة إدارية و عفوية لتمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث و الحلول المناسبة، و بعبارة أخرى حل المشكلة عن طريق الحدس و البديهة .

4-البروغ : و فيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي .

و يطلق على هذه المرحلة أيضا بشراة الإبداع ، وفيها يظهر الحل الذي يولد الفكرة الإبداعية بعد معاناة نفسية معقدة و بشكل مفاجئ [36]ص 90 .

5- التحقق: و تشمل عملية التبصير بالعقل الظاهر و بالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق أو البزوغ و ذلك للتحقق من صحتها و لتحديد طريقة تطبيقها، و ما هي مضاعفات التطبيق و المستلزمات المطلوبة لذلك [37]ص 277.

**2.4. أنواع الإبداع التنظيمي :** يتخذ الإبداع صوراً كثيرة فمن نقل شئى عن الآخرين و نستخدمه لأول مرة إلى إضافة شئى جديد و التجمع و الدمج و التغيير إلى الاختراع الأصيل و توجده عدة محاولات لحصر أنواع الإبداع في تصنيفات مختلفة و هذا لكون الإبداع موضوع متعدد الجوانب .

تايلور مثلاً عين خمس أنواع من الإبداع [27]ص ص 143-144 :

1- الإبداع التعبيري : و الذي يعني التلقائية و الحرية و الطريقة الخاصة التي تتميز بها شخص معين في عمل شئى ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون .

2- الإبداع الفني : و يتمثل في إنتاج لغة معينة و الخصائص التي توجد فيها و المزايا التي تتضمنها و الوظائف التي تؤديها و الحاجات التي تشبعها .

3- الاختراع : و يعني إنشاء شئى أصيل جديد لم يكن موجوداً من قبل و رغم أن عناصره و الأجزاء التي يتكون منها موجودة ، إلا أن هناك نسقاً مختلفاً يضم هذه الإجراء فيجعلها تأخذ شكلاً جدياً و تؤدي مهمة متميزة .

4- الإبداع المركب : و يعبر عن تجميع غير عادي بين الأشياء فيأخذ الشخص أفكاراً مختلفة و يضعها في نموذج واحد فعندما يتعرف الباحث على المبادئ و الفرضيات و الأسس التي يقوم عليها حقول معينة للعلوم و الفنون، و يربط بين هذه المبادئ و الأسس و يتوصل إلى شئى جديد ، فإنه يحقق إبداعاً معنياً يستفاد به.

5- الاستحداث : و هو الاستخدام شئى موجود فعلاً و لكنه يطبق في مجال جديد أو ينظر إليه بضوء وزويا جديدة ، و الإبداع هنا يتمثل في القدرة على الفهم المبادئ و الأسس التي وضعها السابقون و إعادة تفسيرها و تطويرها و البناء عليها.

كما وجد عدة أنواع للإبداع منها :

1- الإبداع الإداري : ويشتمل الإبداع الإداري على تغيرات في الهيكل التنظيمي و تصميم الأعمال و عمليات المنظمة و سياسات و استراتيجيات جديدة و نضم رقابة جديدة [21]ص346 ، بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد و التفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق لأهداف المنظمة [38]ص 345 .

2- الإبداع الجذري : يتمثل في استعمال معارف جديدة سواء على مستوى العمليات الإنتاجية أو في خلق منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل و عادة ما تسمى ببراءة الاختراع و العلامات .

3-إبداع المنتج : و يظهر من خلال استحداث عناصر جديدة في عملية الإنتاج أو الخدمة و صنف إلى :

-إبداع في العملية : يظهر في صورة عمليات مطورة داخل المؤسسة مثل عمليات التشغيل إدارة الموارد البشرية .

- الإبداع في التسويق : يرتبط بوظائف التسويق حيث يتعلق الأمر بالترويج ، التسعير و التوزيع .

- الإبداع في التسيير: يظهر في صورة التحسين في طريقة أداء المؤسسة من خلال وظائفها الأساسية التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و المراقبة .

## 5. معوقات الإبداع التنظيمي :

يواجه الإبداع التنظيمي مجموعة من العوامل تعيق ظهوره و تحول دون تنمية و تمنع استفادة التنظيمات منه ، كما تعتبر معوقات الإبداع التنظيمي احد الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين و ذلك من اجل معرفة العوامل التي تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو المنظمة .

ومن هذه المعوقات ما يلي [31]ص ص 91-92 :

-الخوف من التغيير ، و مقامة التنظيمات له ، و تفضيل حالة الاستقرار و قبول الوضع الراهن .

- انشغال المديرين بالإعمال الروتينية و رفض الأفكار الجديدة و اعتبارها مضيعة للوقت .

- الالتزام بالقوانين و التعليمات و التشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون .

- مركزية الإدارية و عدم الإيمان بتفويض بعض الصلاحيات إلى العاملين .

- عدم الإيمان بمواهب العاملين .

- قلة الحوافز المادية والمعنوية .

- ونحصر أهم معوقات الإبداع في ما يلي :

**1.5.المعوقات الشخصية :** وهي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصية وأنواع التربية الأسرية أو الدنية أو اجتماعية التي يتلقاها الفرد ، ومن المعوقات الشخصية للإبداع ما يلي [39]ص 86 :

-إصدار الأحكام المسبقة على الأشخاص والمشكلات .

- اتباع عادات التفكير النمطية.

- الخوف من الفشل يؤدي إلى التردد والإحجام والحذر من تجريب كل جديد.

- نقص الثقة بالنفس

- الامتنال للمعايير السائدة في المجتمع خوفا من التعرض للنقد .

- استعجال النتائج دون وجود الموارد والقدرات الكافية .

- الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الأخرى .

**2.5.المعوقات التنظيمية :** وهي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وكيفية تحديد أهدافها وتنحصر أهم المعوقات التنظيمية للإبداع فيما يلي [30]ص 266 :

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع .

- المركزية والتشدد.

- عدم وضوح أهداف المنظمة

- عدم وجود نظام اتصال فعال يربط بين جميع المستويات الإدارية.

- الافتقار إلى العمل الجماعي .

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات .

**3.5. معوقات الاجتماعية :** وتتضمن المعوقات الاجتماعية العقائد والقيم السائدة و العادات والتقاليد و إيديولوجية المجتمع و جهاز الحكم و سياسة التعليم و التصنيع و نظرة المجتمع نحو التغيير .

**4.5. المعوقات البيئية :** و تتضمن السياسات التنموية المختلفة ،الفقر ، البطالة ،التلوث البيئي ،الوعي نحو السلامة و الصحة في العمل و أوجه النشاط الاقتصادي المقيد .

### **6. استراتيجيات دعم الإبداع التنظيمي :**

إذا أرادت منظمة ما أن تزيد و تنمي إبداعها التنظيمي الذي يقم به أعضائها فيستحسن أن توجد استراتيجيات و أساليب تساعد على ذلك ، و يقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج العملية الإبداعية و إيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة،ومن هذا هذه الاستراتيجيات نذكر [34]ص ص 399-400 :

**1.6. التطوير التنظيمي :** هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية و التي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير و زيادة فاعليتها و ذلك على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم، فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف ، الهيكل التنظيمي ، العنصر التكنولوجي و العلاقات الإنسانية في التنظيم بهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة و تنمية قدراتهم و استعدادهم و توسع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات و البحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها،و إشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية ،مما يترتب عليه توفير البيئة المواتية للإبداع .

**2.6. 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 و التطوير أو جماعات التخطيط .

**3.6. الدورية :** و يقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ، و من الأمثلة على هذه الإستراتيجية :

-استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين و إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع و من ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى .

-نقل الأفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية متشابهة و لكنها ذات مسؤولية وظيفية مختلفة .

- التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة و خاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية ، و التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة .

إن الإبداع عملية هامة فمن خلال الإبداع يكون هناك تقدم و تطو في جميع المجالات ، لذلك تسعى المنظمات في عصرنا الحالي إلى الإبداع ،وذلك بالبحث عن الكفاءات المبدعة الذين يأتون بأفكار و اقتراحات جديدة و متنوعة لحل المشاكل التي تعترضهم ، و فتح المجال أمامهم من اجل تقديم ما لديهم ،كما تسعى المنظمات إلى توفير بيئة مساعدة و مشجعة على الإبداع و ذلك بتهيئة كل الظروف من اجل التفسير و العمل الإبداعي الذي يغرس الثقة في الأفراد و حفزهم و تشجيعهم على العمل و توفير القيادة ذات الأسلوب ديمقراطي للعمل،و تسهيل عملية نقل الأفكار الإبداعية بين الأفراد و هذا ما سنحاول توضيحه في الفصول القادمة .

### الفصل 3

#### البيئة التنظيمية

إن التنظيم عبارة عن مكان يعمل فيه مجموعة من الأفراد بانسجام و تعاون و وعي لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، لذلك تزايد اهتمام المنظمات بالبيئة التنظيمية نتيجة لتضخم أعمالها و تزايد مشاكلها ، و البيئة التنظيمية عبارة عن مكان العمل و العوامل المحيطة به و أسلوب التعامل بين أعضائها. وهي تؤثر بذلك على العاملين بالسلب أو الإيجاب فقد تؤدي إلى إحباطهم و قتل روح المبادرة لديهم أو تدفعهم و تشجعهم على العمل و ذلك من خلال فتح المجال أمامهم لاستعمال عقولهم و اقتراحاتهم و أفكارهم الإبداعية .

لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم عناصره الأساسية من خلال التعرض لمفهومها و خصائصها و مستوياتها و الدراسات التي تناولت البيئة التنظيمية و أنواعها و مدعماتها و معوقاتنا وفي الأخير نتطرق إلى إستراتيجية خلق بيئة تنظيمية فعالة.

#### 1. ماهية البيئة التنظيمية :

##### 1.1 مفهوم البيئة :

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل الطبيعية و الاجتماعية ( الثقافية و السياسية و الاقتصادية ) المحددة لقرارات الأفراد و سلوكهم التنظيمي [40] ص 143.

كما عرفت بأنها المجال الذي تحدث فيه الإثارة و التفاعل لكل وحدة حية أو هي كل ما تحيط بالإنسان ( أو المنظمة ) من طبيعة و مجموعات بشرية و نظم بشرية و علاقات شخصية [41] ص 110.

يرى Bonnet أن لكل منظمة شخصية بحيث نميزها عن التنظيمات الأخرى و ذلك من خلال البيئة الداخلية للمنظمة فهي تحتوي على مجموعة من القيم و العادات و التقاليد [42] ص83.

## 2.1. خصائص البيئة التنظيمية :

تسود المنظمة على اختلاف أنواعها و إجماعها بيئة داخلية تميز مجتمع المنظمة عن أخرى وطبيعة العلاقات التي تجمع أفرادها ونمط تفاعل هذه العلاقات ، لذا يمكن تحديد الخصائص التالية للبيئة التنظيمية .

- تعتبر البيئة التنظيمية عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة و التي عن طريقها يمكن أن نميز منطقة عن أخرى .
- تعكس البيئة التنظيمية التفاعل بين المميزات الشخصية و التنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في المنظمة .
- البيئة التنظيمية للمنظمة من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين .
- البيئة التنظيمية تعبر عن شخصية المنظمة ( مبدعة ، مخاطرة ،....).

-الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل بيئة المنظمة و ذلك من خلال ما تحدده من سياسة و نظم للعمل و ما تحمله من اتجاهات و من خلال الفلسفة التي تتبناها [43] ص17.

## 2. مستويات وأبعاد و عناصر البيئة التنظيمية:

1.2. مستويات البيئة التنظيمية : يشير البعض من الكتاب إلى أن هناك ثلاث مستويات للبيئة التنظيمية و هي [43] ص ص 13-14 :

1.1.2. البيئة التنظيمية على مستوى المنظمة ككل : أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص و ظروف عملهم الداخلية بشكل موحد و متماثل و من ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم و سلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير.

2.1.2. البيئة التنظيمية على مستوى المجموعة : أي أن هناك شبه إجماع بين مجموعة ما من ناحية إدراكهم للبيئة ، أي أن الأفراد تكون لديهم اتجاهات و قيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم لبيئتهم التنظيمية بشكل مختلف عن الآخرين .



**3.1.2. البيئة التنظيمية على المستوى الفردي :** يتكون هذا النوع في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للبيئة التنظيمية بشكل مختلف، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل : ( السن ، الجنس ، التعليم ، موقع الفرد داخل الهرم التنظيمي .... ) .

## **2.2. أبعاد البيئة التنظيمية :** تتحدد بالعوامل التالية [4] ص 304 :

- مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية  
 - متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تملأ وتحد من الإبداع ، أو أنها تثير التحدي لدى العمال فتدفعهم إلى التجربة والإبداع .  
 - التركيز على الانجاز حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم

- أهمية التدريب و هو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين.

- أنماط السلطة : إن السلطة المركزية توحى بالتصلب و عدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لان الموظف لا يملك اتخاذ القرار، وهذا بعكس اللامركزية التي تتيح للعامل فرص التجربة و الاجتهاد و اقتراح الحلول البديلة .

- أسلوب التعامل بين العامل و الإدارة : يحدد نمط التعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص و تعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل .

- نمط المكافأة و العقاب : فالمكافأة تعطي للمنجز و لقليل التغيب و للمبدع ، بينما يقع العقاب على كثير التغيب و غير المنجز و المستهتر بالقانون و النظام

- الأمن الوظيفي : و يعني منح لفرد وظيفة دائمة و مستقرة تمنحه الاستقرار الفكري و تجنبه القلق على مصيره الوظيفي .

## **3.2. عناصر البيئة التنظيمية :** تتداخل عناصر البيئة التنظيمية مع الأبعاد و المشار إليها

سابقا ، و يمكن تصنيف هذه العناصر كالتالي :

**1.3.2. الهيكل التنظيمي :** ويشمل حجم المنظمة و نمط السلطة ،ونمط اتخاذ القرارات،و ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي و نظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدراتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا غير مرن و لا يتيح المجال لأية علاقات للعاملين خارج إطاره فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار و يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل [30] ص219 ، أما إذا اتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة في القواعد و الإجراءات مع حرية التصرف و الاهتمام بالعاملين فإن ذلك يؤدي إلى تشجيع العاملين على الاجتهاد و الإبداع.

**2.3.2. نمط القيادة :** يعتبر نمط القيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة البيئة التنظيمية ،فالقيادة التسلطية تحد من مبادرات العاملين و مساهماتهم الإبداعية بينما القيادة اللامركزية تشجع العاملين و تزيد من رفع روحهم المعنوية تجاه عملهم .

**3.3.2. الاتصالات:** تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تحديد و تكوين البيئة التنظيمية فالاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و التعلم ، بينما الاتصال في اتجاه واحد و ذلك بإصدار الأوامر و التعليمات تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير و عدم المبالاة باعتبار أن أفكاره و آرائه لا قيمة لها.

**4.3.2. المشاركة في اتخاذ القرارات :** حيث يتاح للعاملين فرصة ابدأ أفكارهم و آرائهم و اقتراحاتهم [4] ص305، مما يؤدي إلى تحسين طرق العمل و يخفض الصراع بين العاملين و يرفع مستوى الانسجام في بيئة العمل .

**5.3.2. طبيعة العمل :** إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في حفز العاملين أو إحباطهم ، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل و يزيد من إهمال العمال لعملهم و عدم الاكتراث نحو تحديد و تطوير المشروع و ذلك لشعورهم بان عملهم لا قيمة له .

**6.3.2. تكنولوجيا العمل :** إن لطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في العمل تأثيراتها في البيئة التنظيمية ، فالتكنولوجية الروتينية تولد بيئة تتسم بالاعتماد على القواعد و الإجراءات و الجمود بحيث تكون عوامل الثقة و الابتكار و الإبداع في اقل مستوياتها أما التكنولوجيا المتغيرة فإنها تؤدي إلى ظهور بيئة تتسم بالاتصالات المفتوحة و بالثقة و الابتكار ، و تحمل المسؤوليات الشخصية في انجاز العمل [44] ص217 .

### 3 . دراسات في بيئة المنظمة :

هناك بعض المساهمات النظرية في دراسته بيئة المنظمة مثل دراسة برنز و ستولكر ودراسة إمري و ترست و دراسة لورنس و لورش و في ما يلي هذه الدراسات :

**1.3. دراسة برنز و ستولكر :** قام برنز و ستولكر بدراسة 20 شركة صناعية انكليزية و إستكندية لتحديد اثر تغير الظروف البيئية على هيكل المنظمة ، كما قاما بدراسة اثر التغير البيئي على الممارسات الإدارية مستخدمان المقابلات مع المدراء و ملاحظاتهم الشخصية ، و قد وجدوا اختلافا كبيرا في نمط الهيكل التنظيمي تبعا لنوع البيئة بيئة مستقرة و بيئة ديناميكية ، و دونا ذلك تحت نمطين من الهياكل هما الهيكل الميكانيكي و الهيكل العضوي [41] ص 212.

الهيكل الميكانيكي يمتاز بالتعقيد و الرسمية و المركزية و اعتماد الرقابة في أداء الأعمال، وكذلك السلوك المبرمج و قلة الاستجابة للتغيرات أو الأحداث الفجائية ، أما الهيكل العضوي يمتاز بالمرونة و قابلية لتكيف و بنمط الاتصالات الأفقية، كما أن تأثير الخبرة و المعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي حيث لا يكون هناك تحديد تفصيلي للمهام و المسؤوليات ، ويكون الاعتماد على تبادل المعلومات أكثر من إعطاء التوجيهات .

حيث يعتقد برنز و ستولكر إن الهيكل الفاعل هو الذي يتكيف مع متطلبات البيئة مما يعني استعمال الهيكل الميكانيكي عندما تكون البيئة مستقرة و استعمال الهيكل العضوي في البيئات المضطربة .

#### جدول رقم 01: مقارنة بين الهيكل الميكانيكي و الهيكل العضوي [41] ص 114.

الخصائص	الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة الميكانيكية	الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة العضوية
تحديد المهام	محدد بدقة	مرنة
الاتصالات	عمودية	جانبية و عمودية
الرسمية	عالية	واطئة
التأثير	السلطة	الخبرة
السيطرة	مركزية	متنوعة

**2.3. دراسة إمري و ترست :** قسم كل من إمري و ترست البيئة إلى أربعة أقسام و هي البيئة الهادئة العشوائية و البيئة الهادئة التجميعية و البيئة القلقة ، ثم البيئة المضطربة أو الهادئة .

-البيئة الهادئة العشوائية : هي غير متغيرة نسبيا تهدياتها قليلة و التغير الحاصل فيها بطئ لذا فإن عدم التأكد فيها منخفض ، كما أن المدير لا يأخذ البيئة بنظر الاعتبار عند اتخاذ قرار إداري معين [34] ص 227 .

بينما تتميز البيئة الهادئة التجميعية بالتغيير البطئ إلا أن التهديدات قائمة و تكون على شكل تحالفات أو جماعات أو اتحادات ، ومن بين المنظمات التي تنطبق عليها هذه البيئة منظمات الطاقة الذرية و التأثيرات التي تمارس عليها من منظمات حماية البيئة.

– البيئة القلقة والبيئة الهائجة : تتميز البيئة القلقة بوجود عدة منافسين يتجهون إلى غاية واحدة، أما البيئة الهائجة فهي أكثر البيئات حركة و تغير، وعنصر عدم التأكد عال فيها لأن التغير مستمر و المتغيرات البيئية متداخلة و متفاعلة مع بعضها البعض. لذا فإنها تتحرك معا و تسبب تغيرات قوية تؤثر على البيئة مما يصعب التنبؤ بها لذا نجد صعوبة التخطيط في هذا النوع من البيئة [34] ص 228.

و على الرغم من أن إمري و ترست لم يقدموا مقترحات محددة بشأن أي الهياكل التنظيمية هو الأكثر ملائمة لكل نوع من هذه البيئات، فيمكن تصنيف البيئة الهادئة العشوائية و البيئة الهادئة التجميعية ضمن الهيكل الميكانيكي أما البيئة القلقة و البيئة الهائجة ضمن الهيكل العضوي فهو الأفضل بنسبة لهم .

**3.3 . دراسة لورنس و لورش :** تمثلت دراسة لورنس و لورش بالتعرف على أثر البيئة خارجية التي تعمل فيها المنظمات المختلفة من حيث سرعة و ديناميكية التغير ، إذ اختير عشر شركات في ثلاث صناعات هي البلاستيك ، الأغذية ، الحاويات .

و قد توصلوا إلى أن صناعة البلاستيك تعمل في بيئة معقدة جدا يصعب معها التنبؤ بالمتغيرات البيئية ، بينما وجد أن صناعة الحاويات تعمل في بيئة أكثر هدوءا و استقرار و لا تشهد تطورات و تغيرات كثيرة في نمط التكنولوجيا المستعملة فيها، أما الصناعات الغذائية فتعمل في بيئة بدرجة متوسطة من حيث درجة التعقيد و ديناميكية البيئية المحيطة بها و سرعة التغيرات و التطورات التكنولوجية فيها [45] ص 226 . و قد بينت الدراسة أن التنظيم

المرن و غير المعقد يتناسب و البيئات الأكثر تغييرا بينما يتناسب التنظيم الثابت و الذي فيه درجة كبيرة من الرسمية مع التنظيمات الأقل تغيرا و التي تعمل في ظروف بيئية مستقرة .

كما درس لورنس و لورش مدى مقابلة البيئة الداخلية للمنظمة مع بيئتها الخارجية ، و افترض أن المنظمات الناجحة ستحقق تفاعلا أكثر من المنظمات الأقل نجاحا ، و تم قياس درجة تعقيد البيئة الداخلية ببعدين هما درجة التخصص و التكامل ، و يشير بعد التخصص إلى درجة تنوع المهام و الوظائف و اختلاف القيم و الاتجاهات التي تتطلبها الأعمال التي يقوم بها الموظف في علاقاته مع زملاء العمل ، أما بعد التكامل فيشير إلى نوعية التعاون الموجودة بين مختلف الإدارات و الأقسام لضمان تكامل و توحيد الجهود ، و من الوسائل المتبعة لتحقيق التكامل وجود اللجان ، ووضوح خطوط السلطة و الاتصالات ووجود إجراءات و قواعد واضحة للعمل إلى جانب وضع الخطط والسياسات الواضحة .

يمكن تلخيص هذه الدراسات بتحديد ثلاث أبعاد بيئية تؤثر على التنظيم وهي القدرة و درجة الاستقرار ، و درجة التعقيد .

يشير بعد القدرة إلى دور البيئة في دعم التنظيم و تمكينه من الحصول على الموارد اللازمة لاستقرار نموه ، فكلما كانت البيئة داعمة تمكنت المنظمات من تجنب آثار القرارات الخاطئة و تجنب الأزمات بسبب توافر الموارد لها ، أما مفهوم درجة الاستقرار أو عدمه فتشير إلى مستوى ديناميكية التغير في البيئة المحيطة فكلما كانت البيئة هادئة و يمكن التنبؤ بمتغيراتها كان التنظيم في وضع مريح و مستقر، أما مفهوم التعقيد فيشير إلى درجة التجانس و لتركيز في البيئة وهي من سمات البيئات غير المعقدة ، و إلى درجة التناقض و الاختلاف و هي سمات البيئة المعقدة .

#### 4. أنواع و مدعمات و معوقات البيئة التنظيمية :

##### 1.4. أنواع البيئة التنظيمية : تقسم البيئة التنظيمية إلى نوعين هما :

- البيئة الداخلية : هي البيئة التي توجد داخل إطار المنظمة، من حيث الأطر الإدارية و الفنية العاملة فيها ، و الأنظمة الرسمية و غير الرسمية و الهياكل التنظيمية و إجراءات و سياقات تنفيذها و التكنولوجيا المستخدمة ، و أنماط الاتصالات السائدة [46] ص 189، أي كل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة ذاتها .

- البيئة الخارجية : وهي البيئة التي تقع خارج المنظمة و تحيط بها وتؤثر عليها و قد لا تؤثر على المنظمة دون سواها و يمكن تقسمها إلى البيئة خارجية عامة ، وبيئة خارجية خاصة [40] ص 144.

فالبيئة الخارجية العامة هي الحيز أو الإطار الإقليمي الذي تعمل فيه المنظمة بجميع متغيراته الاقتصادية و السياسة و الاجتماعية و الثقافية و تعد محدد أساسا لحركة المنظمة في تنفيذ خططها وسبل أدائها للعمل و تحقيق أهدافها.

أما البيئة الخاصة فتشمل المتغيرات الأكثر أو الأقرب صلة بها و الأكتف تفاعلا و علاقة معها في ميدان تفاعلها في المجتمع مثل المنافسين و المجهزين ، و الوكلاء و الزبائن .

#### 2.4. القوى المدعمة لفاعلية البيئة التنظيمية :

و يقصد بها تلك العوامل التي تساعد البيئة التنظيمية على أن تكون ذا تأثير ايجابي على المنظمة و على من يعمل بها ، و تلك العوامل هي [43] ص ص 27-28 :

- الشعور بالفخر و الولاء الشخصي للمنظمة .
- أن تتسم التقارير التي تستخدمها المنظمة لنقل المعلومات بالسرعة و الدقة و الموضوعية.
- اعتماد المنظمة على استخدام المكافأة الايجابية أكثر من التهديد و العقاب .
- وضوح دور كل الأفراد داخل المنظمة .
- معاقبة المخطئ عقابا يتناسب مع الخطأ .
- أن يكون هناك تناسب بين السلطات الممنوحة لعاملين و حجم المسؤوليات الملقاة عليهم .
- عدم تأثر أداء الأفراد بالمشاكل التي يتعرض لها خارج المنظمة.
- استعمال وسائل الاتصال المناسبة من اجل تلقي الأفراد المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب .
- مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات .
- الاهتمام بشكاوي و مقترحات الأفراد.

- أن يكون هناك تناسب بين الأجر الممنوح والجهد المبذول .
- تفويض السلطة من المستويات العليا إلى مستويات الأدنى منها .
- بعث الثقة في المرؤوسين وتحقيق العدالة فيما بينهم .

#### 3.4. القوى المعوقة لفاعلية البيئة التنظيمية : يقصد بها تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على البيئة التنظيمية وهي [43] ص 29 :

- ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة و حاجاتها إلى التغيير .
- اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية وليس على أساس الاختبار .
- عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين و تطلعاتهم و تركيز على الإنتاج .
- عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية .
- الافتقار إلى وجود علاقات إنسانية بين الأفراد و المنظمة .
- عدم تشجيع الإدارة الأفراد على التعبير عن آرائهم و أفكارهم .
- اعتقاد الإدارة أن الصراع بين الوحدات الأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية .
- اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه و إبلاغها للمرؤوسين و لا يسمح بمناقشة .
- سوء التخطيط المسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة .

#### 5. إستراتيجية خلق بيئة تنظيمية فعالة : و ذلك من خلال التعامل مع العناصر التالية [4] ص ص 306-307 :

- أن تقوم الإدارة بتعديل و تطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم العمل و إحداث الوحدات و تجمع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم و أهداف العاملين و ذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى و تأثيرا .
- أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتلائم مع التغيرات و الظروف البيئة الداخلية و الخارجية ، كما أنها لا تكون عرضة للتغيير و التبديل بل تتصف بالثبات و الاستقرار و الوضوح لان ذلك يبعث الثقة و الارتياح في نفوس العاملين .

-تدريب العاملين على ما هو جديد مما يزيد للعامل الثقة بنفسه وبالمنظمة.

- الاستخدام الواسع والمتنوع للوسائل الاتصال.

- العدالة في التعامل بين المرؤوسين .

- النمط القيادي فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوسين ومساعدتهم عند الحاجة وتوجيههم دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي يستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب .

- تحسين العلاقات الإنسانية.

تعتبر البيئة التنظيمية من أهم العوامل التي تساهم في بناء شخصية المنظمة وكافة الظروف والعناصر السائدة داخل المنظمة التي تحيط بالأفراد العاملين أثناء عملهم وتؤثر على سلوكياتهم، وتتضح معالم وسمات البيئة التنظيمية من خلال الآثار السلبية أو الإيجابية وهذا يظهر في إنتاجية الأفراد العاملين وروحهم المعنوية وثقتهم في أنفسهم والعلاقات التي تجمعهم .

والبيئة التنظيمية هي المجال الذي يحدث فيه الإثارة والتفاعل بين الوحدات والأفراد العاملين داخلها والبيئة الداخلية تتكون من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة والإشراف ونمط الاتصالات ونوعية العمل ومدى وجود فرص أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات فإن مجموعة هذه العوامل ذات اثر كبير على سلوك العاملين بشكل ايجابي أو سلبي،ومن واجب إدارة المنظمة أن تحسن بيئتها التنظيمية بشكل يساهم في تحسين السلوك التنظيمي للعاملين . وإن إهمال هذه العوامل يعتبر احد المشاكل التي لا تلقي الاهتمام الكافي بحيث ينصرف الاهتمام في اغلب الأحيان إلى النواحي المادية وآلية دون الاهتمام بالأمر التي تتصل بالأفراد الذي هم جوهر العملية الإدارية والتنظيمية .



## الفصل 4

### دور الحوافز في تشكيل و تطوير الإبداع التنظيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، أي جعل كل فرد أو مجموعة من الأفراد يقومون بعملهم على أكمل وجه و بإتقان يجب أن تستعمل مختلف الحوافز المادية والمعنوية التي تعزز إرتباط الأفراد بمنظمتهم و تجعلهم يبذلون طاقاتهم .

لذا فالمنظمة يجب أن توفر نظام الحوافز، فالحوافز تعتبر باعنا أساسيا و محرك لطاقات و رغبات الأفراد في العمل، و الحوافز تنقسم إلى حوافز مادية و معنوية، فالمادية تتمثل في الأجر و المكافآت .....، أما الحوافز المعنوية فهي تتمثل في الترقية و الاعتراف و التقدير و التدريب، وهذه الحوافز قد تكون إيجابية أو سلبية.

لذا سنحاول في هذا الفصل التعرض لموضوع الحوافز و دوره في تطوير الإبداع من خلال التعرض لمفهوم الحوافز و أنواعها و أسس ومستوياتها و شروط نجاحها و نظريات الحوافز.

#### 1. ماهية الحوافز :

##### 1.1. مفهوم الحوافز :

تعرف الحوافز على أنها : " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو اكبر و أفضل هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم و رغباتهم " [47] ص 20.

كما تعرف بأنها : " مجموعة العوامل و الظروف التي تتوفر في جو العمل و التي تعمل على إثارة تلك القوى و الحركية في الإنسان و التي تؤثر في سلوكه و تصرفاته" [6] ص 52.

و تعرف على أنها : " المحرك الذي يدفع بالفرد إشباع حاجاته و تحقيق رغباته" [48] ص 104 .

و يعرفها محمود السيد أبو النيل بأنها : " الإجراء أو مجموعة الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل في شكل مادي و الذي يتمثل في النقود أو في شكل معنوي و الذي يتمثل في التقدير أو هما معا بهدف تحفيز العامل و دفعه لزيادة إنتاجه كما ونوعا و إشباع حاجياته ." [49] ص 315 .

## 2.1. أنواع الحوافر :

لقد توصلت الدراسات التي أجريت في مجال الحوافر التي يهتم بها العاملون إلى مجموعة من الأنواع حيث نجد تقسيما شائعا للحوافر مادية و معنوية ، فالحوافر المادية تتمثل في الأجر ، المكافأة ، ضمان استقرار العمل .... ، أما الحوافر المعنوية تتمثل في الترقية ، التدريب ، الاعتراف بأهمية العامل و تقدير جهوده في العمل..، كما يمكن النظر إلى الحوافر من حيث كونها إيجابية أو سلبية .

### 1.2.1. الحوافر المادية:

تتحدد أشكال هذه الحوافر وصورها من مؤسسة لأخرى و تتمثل في المكافآت المادية و يعتبر الحافز النقدي أهم وأفضل الحوافر حاليا ذلك أن النقود المالية يستطيع من خلالها الأفراد إشباع كل حاجاتهم .

و لقد أثبتت الدراسة التي قام بها فريدريك تايلور [50] ص 333-339 ، حول مدى تأثير الحوافر المادية في زيادة الإنتاج أثبتت الدراسة انه كلما ارتفع الأجر كلما زاد الإنتاج ، و من الحوافر المادية ما يلي :

1.1.2.1. الأجر : تمثل الأجر واحد من أهم الحوافر العمل في المنتجات المختلفة و تختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات ، كما تختلف طرق دفع الأجور في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من العاملين ، أو أنواع مختلفة من العمل ، ويعتبر الأجر الذي يتحصل عليه أي عامل محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها : طبيعة العمل و أهميته و صعوبته ، أقدمية العامل

، مستوى الأداء الفردي للعامل ، القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجر ، [51]ص 3030.

و الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به ، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما ، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل [52] ص 324 .

فمن ناحية العاملين تعتبر الأجر وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية و بالتالي نجد أن العاملين في أي مؤسسة يولون للأجر اهتماما كبيرا ، و على هذا الأساس يمكن القول أن الأجر عامل هام في تطوير مهارة الأفراد .

2.1.2.1. المكافآت : المكافآت هي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني يمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة أو المهارة ، أو كحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن ، و هي تختلف عن التعويضات الأخرى في كونها ليست مرتبطة مباشرة بشروط أو ظروف أو متطلبات العمل، و إنما هي مرتبطة بصفة مباشرة بشروط خاصة بنوعية و كيفية العمل و نتائجه من الناحية الكمية و النوعية [53] ص 210 .

ومن أهم أنواع المكافآت ما يلي :

- مكافأة على زيادة الإنتاج .
- مكافأة على السرعة في الإنجاز.
- مكافأة على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة .
- مكافأة على الاختراع و الإبداع .
- مكافأة تشجيعية .

### 2.2.1. الحوافز المعنوية :

و يطلق عليها أيضا الحوافز الداخلية أي نابعة من داخل نفسية الفرد ، و من أبرز العلماء والباحثين الذين يرجع لهم الفضل في اكتشاف تأثير الحوافز المعنوية على إثارة دافعية العمال لزيادة الإنتاج و تحسين أدائهم العالم ألتن مايو من خلال الدراسة التي قام بها في شركة و سترن إلكتروك لصناعة الغزل بفيلا دلفيا التي تعرف بتجارب الهاوثورن حيث اكتشف أن العامل لا يعطي أهمية للحوافز المادية بقدر ما يسعى إلى تكوين العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام و التقدير و تبادل المعارف .

و من الحوافز المعنوية ما يلي :

1.2.2.1.التدريب : يعرف التدريب على انه : " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمله " [54] ص 127 .

يلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات الأفراد و ذلك من اجل اكتساب المعارف و الخبرة من اجل تحسين و رفع الأداء .

و للتدريب العديد من المزايا فهو يؤدي إلى :

- زيادة الإنتاجية.
- رفع معنويات العمال.
- تخفيض حوادث العمل.

2.2.2.1.الترقية : إن فاعلية الترقية كحافز، على العمل نتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد وكفاءته ، لذلك يرجع بعض الباحثين أن المؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد و مستويات أدائهم تكون أكثر إنتاجية و كفاءة من تلك المؤسسات التي تتحدد فيها الترقية على أساس العلاقة العائلية و الشخصية أو عوامل المحاباة و الصداقة و تقوم تلك الفكرة على افتراض أساسي هو أن الترقية مرغوب فيها من قبل الأفراد ، و على ذلك فهم يعتمدون إلى تحسين إنتاجهم و رفع مستوى أدائهم أملا في الحصول على الترقية [51] ص 315 .

و تكون الترقية على أسس و معايير و من هذه المعايير ما يلي :

- الترقية على أساس الأقدمية.
- الترقية على أساس الكفاءة .
- الترقية على أساس الكفاءة و الأقدمية معا .

## 2. أسس و مستويات الحوافز :

لأنظمة الحوافز معايير تقدر الحوافز على أساسها حيث أن هذا المعايير هي التي تحدد مقدرا الحوافز أو تحدد ما يجب أن تقوم به الإدارة لتحفيز العمال لكسب و لائهم وزيادة أدائهم كما و نوعا و بالتالي سنحدد أولا ما هي الأسس و المعايير لأنظمة الحوافز وما هي مستويات الحوافز ؟

## 1.2. أسس أنظمة الحوافز: من أهم أسس أنظمة الحوافز ما يلي [55] ص 237 :

1.1.2. التمييز في الأداء: يعتبر معيار التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد في كثير من الحالات ويعني بالتمييز في الأداء بما يزيد عن المعدل النمطي للأداء أو الحالات العادية للأداء العمل سواء من الناحية الكمية أو الجودة أو الطريقة المؤدي بها أو السرعة في الانجاز و الاقتصاد في التكاليف المادية و البشرية و الزمنية .

2.1.2. الجهد المبذول: يصعب أحيانا قياس نتائج الأداء للعمل ذلك لأنه غير ملموس و واضح ، كما هو الحال في الوظائف الخدماتية أو لأن الناتج شئى احتمالي الحدوث ،مثل الفوز بإحدى المنقصات أو المزايدات الوطنية لان العبرة في المحاولة و ليس النتيجة و في هذه الحالة يأخذ في الحسبان المجهود أو الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى النتيجة و طريقة أدائه .

3.1.2. الأقدمية و الخبرة: غالبا ما تكافؤ المؤسسات عمالها الذين قضوا فترة طويلة في خدمتها بمجموعة من الحوافز نظر لهذه المدة التي قضوها ،و للحفاظ عليهم والاستفادة من خبرتهم التي إكتسبوها في مجال العمل، حيث أن للخبرة دورا كبيرا في تعلم تقنيات العمل و الطرق المثلى لأدائه بطريقة فعالة و لهذا تعمل كثير من المؤسسات من اجل ضم هذه الكفاءات و الاستفادة من خبرتها .

4.1.2. المهارة: يعتبر هذا المعيار كأساس لتقديم الحوافز للعمال ذوي المهارات العالية في الإنجاز و الأداء للعمل ، و خاصة المهارات المتخصصة في المجالات التقنية و ذلك لكسب و لانهم و الاستفادة من مهارتهم .

2. مستويات أنظمة الحوافز: من خلال التعاريف التي دارت حول الحوافز يمكن أن نقول أن الحوافز هي تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية العامل للعمل ، كما يمكن أن يحدث هذه الحوافز على مستوى الفرد و الجماعة و المؤسسة ، و هذا ما يقودنا إلى التمييز بين ثلاث مستويات للحوافز في المؤسسة ، وهي تتمثل في ما يلي [56] ص ص 93-95 :

1.2.2. حوافز على مستوى الفرد: و تتميز هذه الحوافز بسهولة القياس لأداء العمال و تتمثل في حوافز الأجر بالقطعة و حوافز الأجر بالوقت ، كما تتمثل في حوافز تشجيعية لكل فرد قام بعمل جيد فالأجر بالقطعة يكون نظرا لما يقوم به العامل من إنتاج لعدد محدد و معين

من القطع وتعتمد هذه الطريقة على تحديد حد أدنى من العمل والإنتاج وما زاد على ذلك يستحق المكافئة ، أما حوافز الأجر بالوقت وذلك عندما يكون هناك اتفاق بين الطرفين للقيام بأداء محدد أو عمل معين في وقت محدد و يتحدد الأجل المقدم على هذا الوقت و ما زاد العامل من أداء لعمل فوق الوقت المحدد يتطلب زيادة أجر معين مقابل هذا الوقت الزائد . أما الحوافز المعنوية فهي تقدم عندما لا يكون بمقدور المؤسسة تقدير كمية الإنتاج أو السرعة في الانجاز خاصة في المشاريع التي تستغرق وقت طويل لانجازها ، أولا يكون هناك معيار للقياس خاصة في القطاعات الخدمائية أو المكتبية وتكون غالبا في توفير فرص الترقية وتنظيم الرحلات والتشجيع والتقدير .. إلخ.

**2.2.2. حوافز على مستوى الجماعات :** تستخدم هذه الحوافز لجماعات العمل، و ذلك بتقديم حوافز للمجموعة ككل و تقسم على أعضائها بالتساوي فيحصل الفرد على نصيبه من الحافز على أساس إنتاجية الجماعة ككل خاصة في الوظائف و الأعمال التي تكون فيها النشاطات مرتبطة ببعضها و لا يمكن التفرقة بينهما، و تقدم هذه الحوافز للجماعة إما على كمية الجهد المقدم أو السرعة في الانجاز أو نوعية و طريقة أدائها للعمل .

**3.2.2. حوافز على مستوى المؤسسة ككل :** و هي عبارة عن خطط للحوافز المبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة و ذلك بناء على الأداء و الفعالية الكلية لها ، و نميز في هذا المعيار ثلاث أنواع من الحوافز و هي [55] ص 249 :

- حوافز المشاركة في الأرباح: و يستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة و هي عبارة عن استقطاع نسب من الأرباح للشركة ثم توزيعها على العاملين في المنظمة، ويتم ذلك إما بتوزيعها حسب الدرجة وحجم المسؤولية في التنظيم والسلم الإداري أو على أساس كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد ويتم التوزيع نقدا أو في آخر السنة .

- خطط الاقتراحات : وهي عبارة عن خطط لتشجيع العاملين لتقديم اقتراحات بشأن القيام بأعمال تساهم في تخفيض التكاليف و تزيد من المردودية و الإنتاج أو تحسين الخدمات أو تقديم اقتراحات تعمل على معالجة بعض المشاكل والمعوقات التي تساهم في الحد من تحقيق المؤسسة لأهدافها وكل من ساهم في إيجاد الحلول والاقتراحات تقدم له حوافز لذلك دون إهمال بقية الآخرين .

- ملكية العاملين لأسهم الشركة : يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية مع المشاركة في أرباح الشركة و في هذه الطريقة يكون من حق العمال امتلاك

مؤسساتهم وتستخدم هذه الطريقة عادة لمعالجة المشكلات الكبيرة التي تساهم في الحد من فعالية المؤسسة وخاصة مشاكل الإفلاس و التمويل المالي .

3. شروط نجاح نظام الحوافز : لتحقيق الفعالية من أنظمة الحوافز يجب مراعاة شروط معينة و التي يمكن حصرها في النقاط التالية [55] ص ص 252-255 :

- البساطة والوضوح : و يعني أن يكون النظام واضحا و مفهوما و بشكل مبسط و محدد بثقة.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا إذ لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحيث يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة معا، و هذا ما يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين و الإدارة.
- عدالة الحوافز : أن تتناسب حوافز الفرد مع مهارته ، وكذلك مقارنة الأفراد بالآخرين ، فلا يمكن إهمال فرد يقوم بمهامه على أحسن وجه و إعطاء حوافز للأفراد الذين لا يتوفرون على المهارات.
- المشاركة : إن اشتراك العاملين في وضع نظام الحوافز يساهم في إثارة دوافعهم و اقتنائهم بها .
- التنوع : التنوع في الحوافز يعمل بها على تجديد إثارة العمال من حين لآخر و يتطلب أن تكون هذه الحوافز ملبية لحاجيات و رغبات و طموحات العمال .
- لا بد للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحافز و خاصة الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محدد و متقاربة .
- أن تضمن استمرارية الحوافز، و ذلك لخلق الشعور بالطمأنينة و توقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات و ضمان ذلك مستقبلا و أن تضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز .
- أن تنتمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين المهارة و عمل الجدي و الحصول على الحوافز .
- أن تكون ملموسة و مغرية و ليست مجرد وعود وهمية .
- الاستقرار و المرونة : الاستقرار يساهم في دقة ووضوح الحوافز و المرونة حتى تتماشى مع التغيرات الجديدة .

- أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة و سيطرة كاملة على الأفراد و الظروف المحيطة و المواد المستخدمة و ذلك كي نحاسبهم على ما يقومون به من أداء ، وان يشمل النظام و ضعا للأداء من حيث زيادة الكمية و الجودة .

- الاهتمام بالجوانب الاجتماعية و العائلية للعمال : إذا أشركت عائلة العمال و تقديم هدايا للأسرة يساهم ذلك في رفع الروح المعنوية للعامل لبذل مجهودات اكبر و يحقق الولاء للمؤسسة.

#### 4. نظريات الحوافز :

لم تكن نظرية الحوافز الحديثة العهد بل مرت خلال مراحل متعاقبة من التطوير، فقد اقترن أشهرها ظهورا و انتشارا بحركة الإدارة العلمية ثم تليها من حيث الظهور حركة العلاقات الإنسانية، أما النظريات الحديثة فقد ظهرت بوضوح منذ الخمسينات من هذا القرن و قد تصدرتها نظرية ماسلو ثم نظرية هرزبرك التي أطلق عليها بنظرية العاملين، أما النموذج الذي يعد أكثر حداثة في الظهور فهو نظرية التوقع لفروم، وهناك مجموعة أخرى من النظريات .

#### 1.4. النظرية الكلاسيكية لـ فريدريك تايلور:

ترجع أصولها إلى مدرسة الإدارة العلمية و على رأسها تايلور ، بحيث يرى انه لكي يكون الأفراد في المستوى المطلوب ،لابد من اختيار أفضل الوسائل و الأساليب المادية في إطار التنظيمات الرسمية ، بحيث أن الأجور العالية تؤدي إلى بذل المزيد من الجهد و بالتالي زيادة الإنتاج و تقديم أفضل الاقتراحات و الأفكار، " فكل زيادة في الأجور يترتب عليها زيادة في الإنتاجية ، وكل إنتاجية أعلى يقابلها اجر أعلى ، و هكذا لا تمنح الحوافز النقدية الال للعامل الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها ، أما العامل المنخفض الكفاءة الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه، أو نقله أو فصله من المؤسسة ."

لذلك قام تايلور بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها ، و ذلك بتحليل العمل إلى حركاته و عملياته الأولية ، ثم استبعاد الحركات الزائدة ثم تقدير الزمن اللازم لذلك ، و قد عرفت دراسته هذه باسم دراسة الحركة و الزمن [57] ص 8 ، حاول من



خلالها وضع نظام إداري علمي يحقق أعلى قد من الكفاية الإنتاجية وركز على أن الأفراد يميلون للكسل و لا بد من تحريكهم بالمال .

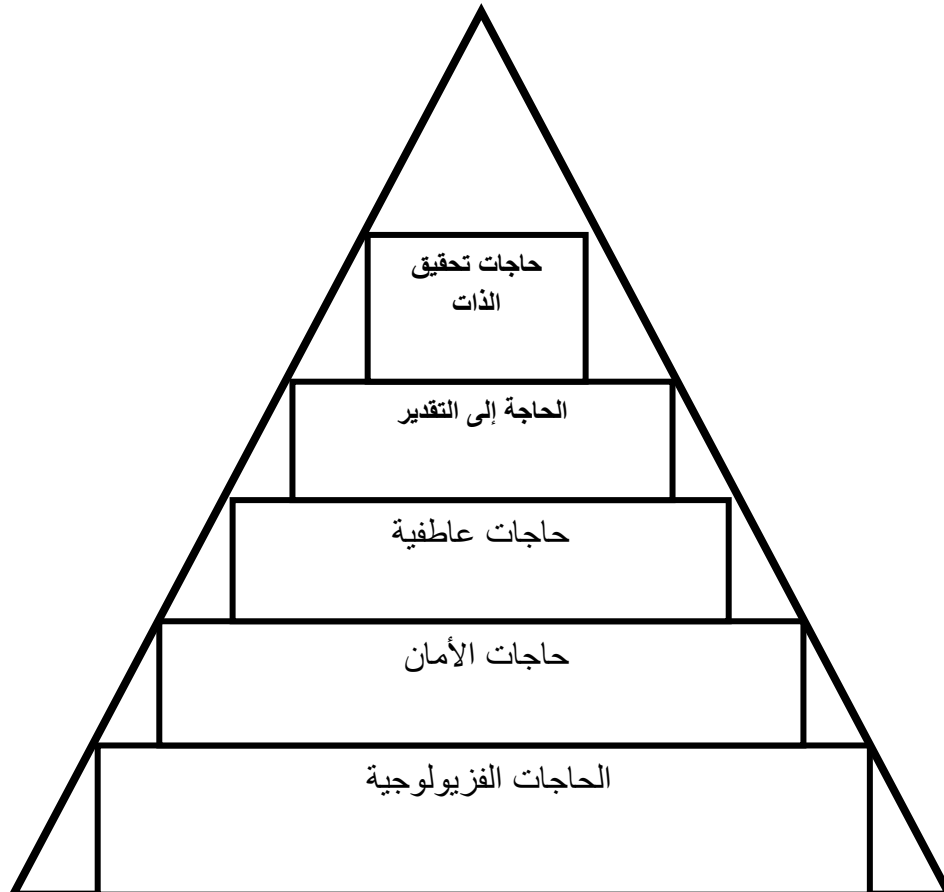
#### 2.4. نظريات العلاقات الإنسانية ألتون مايو:

ترى نظرية العلاقات الإنسانية أن الحوافز المادية لن تؤدي وحدها إلى تقديم مجهودات و أفكار و اقتراحات في العمل، بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنوية، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، و يحب العمل، لذلك ركزت على أهمية العامل النفسي و العوامل الاجتماعية في العمل، كما أكد على أن العامل النفسي أكثر أهمية وتأثيراً على الإنتاج من العوامل الفيزيائية .

#### 3.4. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

أكد على أن هناك حاجات لا بد من إشباعها إذا أردنا إحداث تغير أو تأثير في سلوك الفرد و دفعه نحو التقدم و التطور ورتب هذه الحاجات في شكل هرمي ذي خمس مستويات و هي مصنفة كالتالي :

شكل رقم 01: يمثل تدرج الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو [58] ص 112.



فالحاجات الفزيولوجية هي أقوى الحاجات جميعا تتميز ببعض الخصائص مثل ارتباطها بالجسم يتعامل معها الكائن الحي بصفة مستمرة .

أما حاجات الأمن فهي في المرتبة الثانية فعند إشباع الحاجات الفزيولوجية بصفة مرضية فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان و التي تتمثل في الرغبة في التامين الاقتصادي مثلا أو الرغبة في الحصول على عمل ثابت .

والحاجات الاجتماعية يقصد بها الانتماء و الارتباط بالبيئة الاجتماعية المحيطة به و الشعور بالقبول من طرف الآخرين .

بينما تتمثل حاجات التقدير في الرغبة إلى الاحترام و تقدير الآخرين ، أما حاجات تحقيق الذات فهي تعكس رغبة الأفراد في تحقيق ما يتفق مع مآله من قدرات و إمكانيات وهي تمثل أقصى درجات الإشباع التي قد لا يصل إليها الأفراد .

#### 4.4 . نظرية ذات العاملين لـ فريد هرزبرج :

قام " هرزبرغ " و " زميلاه " موسنر " و " سنايدرمان " خلال الخمسينات بدراسة ميدانية عن الرضا كمحرك لسلوك الأفراد و اندفاعهم للعمل و قد شملت العديد من الأفراد ، و قد توصل هرزبرغ إلى أن عدم الرضا للأفراد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة ، و شعور الأفراد بالرضا عن العمل إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته ، و بناءا عليه فقد وجد هرزبرغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل [46] ص 280 :

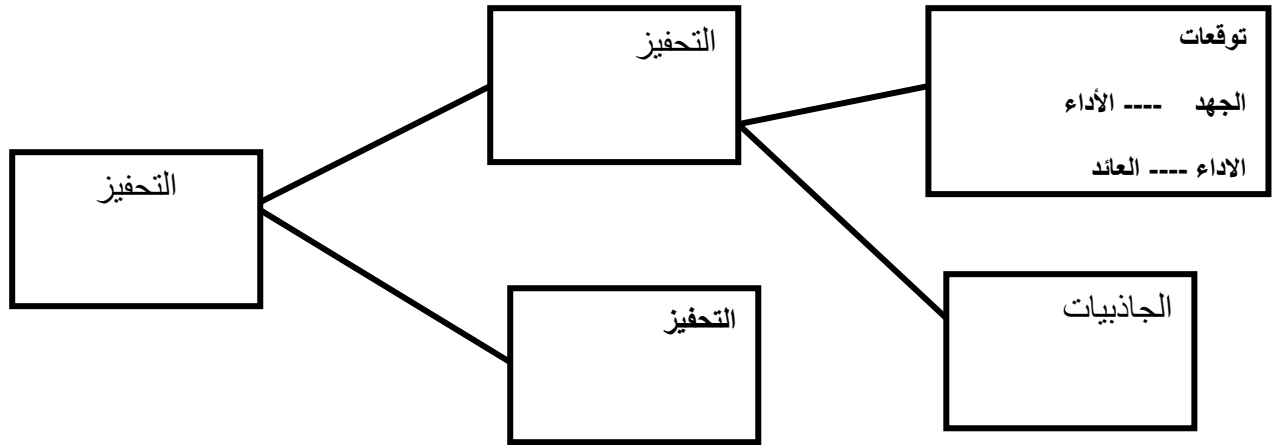
أ- العوامل الدافعة : و هي تتعلق بالعمل مباشرة و هي تتمثل بعوامل التقدم ، و الترقية ، والمسؤولية و التقدير و الشعور بالانجاز و الاحترام ، يؤدي وجودها إلى الرضا و عدم وجودها لا يتسبب في عدم الرضا .

ب- العوامل الوقائية : و هي العوامل لا التي ترتبط ببيئة المحيطة بالعمل و تتمثل هذه العوامل بظروف العمل ، و الأجور ، و سياسات المنظمة و العلاقة بالمشرفين و الرؤساء و المكانة الاجتماعية ، و وجودها يمنع حالة عدم الرضا و لكن تواجدها لا يزيد من الرضا .

#### 5.4. نظرية التوقع - فيكتور فروم :

تعد نظرية " فروم " من النظريات الحديثة في الحوافز، و الفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لانجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج التي يرغبون فيها، و هذا ما يوضحه نموذج التوقع التالي [46] ص 282 :

شكل رقم 02: توضيح نموذج التوقع



ومن خلال هذا نموذج فإن قوة الحفز عند الأفراد لبذل الجهد اللازم انجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه لوصول إلى ذلك الإنجاز، الأفراد غالبا ما يتجهون إلى أداء عمل معين عندما يتوقعون أنه يؤدي بهم للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال الأخرى .

#### 5. دور الحوافز في تطوير الإبداع التنظيمي :

للحوافز دروا أساسا في النسق التنظيمي فهي عنصر ضروري لتكامل عناصر النسق لأنها مرتبطة بالتعاون، و الفعالية و الرضا الوظيفي، و سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية فهي تعد حاجة إنسانية يشعر العمال بضرورة إشباعها .

فقد إهتم الباحثون بكيفية رفع الإنتاج و تحقيق الفعالية من خلال إيجاد نظام حوافز يرضي العاملين، فالحوافز المادية أو المعنوية تدفع بالعمال إلى الإبداع و ذلك من خلال تقديم أفكار و اقتراحات تساهم في رفع الإنتاج أو تحسين مستوى المؤسسة، فكلما كانت المؤسسة تنتهج أسلوب الحوافز يؤدي بالعمال إلى الرقي في عملهم و ذلك من خلال تقديمهم لأفكار إبداعية تساهم في تحسين مستوى المؤسسة .

فالإعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع العمال إلى التمييز في العمل و تقلل من معدل دوران العمل و الغياب و تجذب العناصر المؤهلة ، فهي تمثل احد أساليب التأثير التي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين هذه الحوافز تؤثر في الأنماط المختلفة من السلوك، تلك الأنماط ذات التأثير الداخلي و الخارجي للمؤسسة، فالحوافز يمكن أن تستخدم لأغراض الذاتية و الخارجية بالنسبة للمؤسسة ،فالأغراض الخارجية تتمثل في جذب مجموعة من العمال المهرة ، و الأغراض الذاتية أو الداخلية فتتمثل في الرقي و التمييز في العمل و الحد من الغياب و الاحتفاظ بالعمال المهرة .

فقد ميز العلماء السلوكيون بين الحوافز الداخلية و الخارجية فالحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها و تشمل الشعور الذاتي بالمسؤولية تجاه العمل و تتيح للفرد استخدام مهارات و قدرات عالية و تتيح الفرصة للاشتراك في نشاطات مختلفة ، أما عوامل التحفيز الخارجية فلا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في المؤسسة . و لكي يكون نظام الحوافز فعال يدفع العاملين إلى الإبداع من خلال التميز و تقديم أفكار و اقتراحات تخدم المؤسسة يكون نظاما عادلا و منوعا، بحيث يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.

نستنتج أن الحوافز هي الشيء المادي و المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين و الإدارة الناجحة هي القدرة على تحديد و معرفة نوع الحافز الممكن تقديمه للأفراد، و كلما كانت المنظمة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبى حاجيات الأفراد، و كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة و المحافظة على الأفراد العاملين داخل المنظمة.

## الفصل 5

### تأثير القيادة التنظيمية على الإبداع

تسعى المنظمات اليوم على اختلافها إلى انتهاز سياسة جديدة تحاول من خلاله تعويض المنهج التقليدي ، بمنهج إبداعي يساهم في حل المشاكل التي تواجه المنظمة وإمكانية تطويرها وهذا بإفساح المجال أمام العمال لتعبير عن آرائهم وإقتراحاتهم فقدرات الأفراد العاملين تتأثر بالأسلوب القيادي المتبع داخل المنظمة فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية للمرؤوسينهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها .

إن القيادة التي تشعر العاملين و بالأهمية التي يقوم بها داخل التنظيم و بناء علاقات معهم يكون أساسها التقدير و الاحترام كلها و عوامل تدفع في الأفراد العاملين الرغبة في مزيد الجهد و العطاء و الإبداع.

لذا سنحاول في هذا الفصل التعرض لموضوع القيادة و تأثيرها على الإبداع من خلال التعرض لماهية القيادة و عناصرها و أهميتها و خصائصها و نظرياتها و مهام القائد الإبداعي.

#### 1. ماهية القيادة الإدارية :

##### 1.1. مفهوم القيادة الإدارية و عناصرها :

يعرفها قفر و برستوس بأنها : " نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير ، على مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز مصالحهم الآنية ."

و يعرفها عبد الكريم درويش و ليلي تكلا بأنها : "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم و وولائهم و شحذ همهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " [59] ص 271 .

## تعريف القيادة :

عرفت القيادة على أنها : "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون" [60] ص17.

كما أنها مجموعة الاتصالات بين الأشخاص التي عن طريقها يؤثر الشخص في سلوكهم بتوجيههم نحو الانجاز الطوعي لأهداف الجماعة وخصوصا من هم داخل المنظمة [61] ص402.

يعرف stiogldill القيادة بأنها : " العملية التي من خلالها يتم التأثير في أنشطة الجماعة لأعداد أهدافها وتنفيذها " [62] ص75.

و يرى kohan أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد [63] ص514.

كما يرى Tead أن القيادة هي مزيج من السمات التي يمكن الفرد من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم [64] ص 34.

**2.1. عناصر القيادة :** تتمثل عناصر القيادة من خلال التعاريف في القائد بسماته وسلوكه و عملية التفاعل بين القائد و الجماعة و التأثير الذي يمارسه على الجماعة و أخيرا الهدف أو الأهداف التي تسعى الجماعة و القائد لتحقيقها .

**1.2.1. القائد الإداري :** يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك حق السلطة في تسيير العمل بالمؤسسة ، و يؤثر في الجماعة، وهذا ما جعل المنظرون يعطون أهمية كبيرة للقائد وإبراز الدور الذي تلعبه في الجماعة .

**2.2.1. الجماعة :** وهي وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم [65] ص91.

و الجماعة لا تحدث إلا في الجماعة المنظمة يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا و نشيطا مما يرتب على توجيه الجماعة و تعاونه معها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه .

**3.2.1. قوة التأثير:** تتمثل عملية التأثير في السلوك الذي يقوم به القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه و استمالتهم و حثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة و بقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه و تصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادة ناجحة و فعالة [65] ص 99.

تعدد طرق التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه و من أهم وسائل التأثير ما يلي :

- **التأثير القائم على المكافأة :** تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز المرؤوسين في العمل بنشاط و ذلك من خلال منحهم مكافآت مادية معنوية تقدير لأدائهم الجيد
- **التأثير القائم على الإكراه :** يقوم القائد هنا باستخدام سلطة لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف و التهديد، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة ، فالعقاب يكبح القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين و يؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بين المرؤوسين و قائدهم .
- **التأثير القائم على أسس مرجعية :** تعني أن يتخذ القائد من تفهميه لخلفيات مرؤوسيه و ثقافتهم و شخصياتهم و تفهمه لوجهة نظرهم مرجعا للتأثير فيهم .
- **التأثير القائم على الخبرة :** تزداد قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة و كان على دارية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه .
- **قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد:** و ذلك بأن يحاول القائد في إطار المشروعية تعتبر اتجاهات مرؤوسيه و ميولهم و تقاليدهم من خلال ترشيد لسلوكهم .

**4.2.1. تحقيق الأهداف المرغوبة :** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة و المرغوبة لدى الجماعة ، ولكن هذه الأهداف متعددة فهناك أهداف خاصة بالقائد و أهداف الخاصة بالجماعة ككل و أهداف خاصة بكل فرد من أفرادها و أخرى خاصة بالمنظمة ، مما يترتب على القائد إيجاد نوع من توفيق بينهما ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل [65] ص 94 .

## 2. أهمية القيادة و خصائصها :

### 1.2. أهمية القيادة الإدارية :

**1.1.2 أهمية القيادة في الجانب التنظيمي :** إن دور القيادة في الجانب التنظيمي لا يقتصر على مجرد إصدار أوامر و التأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها ، و لكن الدور الأساسي و الهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط في نفوسهم و يحافظ على روحهم المعنوية العالية مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك و روح التعاون ، كما أن دور القائد يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات العاملين و جهودهم و توجيهها و ذلك من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة و تحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم و العاملين فيه .

### 2.1.2 أهمية القيادة في الجانب الإنساني : يقول " جلدن " إن الإدارة في جوهرها

علاقات إنسانية و دور القيادة فيها يبرز من خلال كون اهتمام القائد ينصب بصفة أساسية على تنظيم و تنسيق العلاقات بين الأفراد لتوحيد جهودهم و تعاونهم لأداء العمل و أن العناصر الأخرى من أموال و أدوات و إن كانت عناصر ضرورية إلا أنها تستخدم و ترتب بواسطة أفراد هم القائد و من تصب إدارته عليهم [65] ص ص 115-116.

يتضح دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني من خلال إقامة العلاقات الإنسانية بينه و بين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم و الاعتداد بما يبذونه من آراء و اقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة و إشعار كل عضو بالتقدير و الاعتراف لما يبذوله من مجهود و حفز العاملين على العمل بحماس و رضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل و تسوية المنازعات فيما بينهم و تمكينهم بالتالي استخدام مهاراتهم في العمل.

### 3.1.2 أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي : من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم

امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء فريق العلم فيه - قادة و مرؤوسين- خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية و الصحية و الثقافية و الترفيه لأعضائها و يبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات و استعمالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم ، و إذا كان للقيادة دور هام و مؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بدورها بما يفرضه عليها



هذا الجانب الاجتماعي من قيود تنعكس على سلوك القائد دخل التنظيم ، فالقائد يتأثر في ممارسته لمهامه القيادية بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون تابعة من الأعضاء العاملين فيه وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم كما يتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة المجتمع .

**4.1.2. الجانب الخاص بأهداف الإدارة :** إن دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية للمسؤولية وحل التناقضات الموجودة في التنظيم و مواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية ويشير "ستوجديل" أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز من خلال " التوفيق و الموازنة بين ما تم انجازه فعلا من العمل و بين ما يراد انجازه في أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية ، و التوفيق بين إشباع حاجات و متطلبات التنظيم و بين مصادر و القوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات و أخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم و التنسيق و الاتصال الرسمي و بين الأنماط المتجددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي " [65] ص 120 .

## **2.2. خصائص القيادة :** للقيادة خصائص أساسية تتميز بها [66] ص 207 :

- التخطيط: يتوقف على قدرة القيادة و المنفذ في تحديد الأهداف و تعتمد على التحليل و المقارنة .
- الابتكار : يجب أن تتوفر المهارات و القدرات الدافعية و الابتكار لدى الأفراد القائمين بالقيادة .
- التطور: يجب توفر مهارات عالية لدى القادة للعمل بحزم بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية.
- التغيير: أي القدرة و الرغبة على إحداث التغيير و يجب أن يكون جذريا و ليس شكليا أو جزئيا.
- اتخاذ القرارات: يجب الابتعاد عن الذاتية و الارتجالية في اتخاذ القرارات.
- التنظيم: يجب أن يتمتع التنظيم بدرجة عالية من المرونة و يتطلب توفر قواعد تنظيمية جيدة.

## **3. أنواع و أنماط القيادة التنظيمية و نظرياتها :**

**1.3. أنواع القيادة :** تقسم القيادة إلى نوعين رئيسيين، قيادة رسمية و قيادة غير رسمية ، فالقيادة الرسمية يتم تعيينها من طرف سلطة أعلى أما القيادة غير الرسمية فهي تظهر من خلال قدرة التأثير التي يتمتع بها الفرد على الجماعة دون أن تكون له سلطة رسمية .

**1.1.3. القيادة الرسمية :** القائد الرسمي هو ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنظمة [46] ص 225 ، تستمد القيادة سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي و علاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات و المسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي و للجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة ، حيث يمثل القائد فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم وعليهم كمرووسين تلقي التعليمات و تنفيذها وفقا للأنظمة السائدة [4] ص 214.

**2.1.3. القيادة غير الرسمية :** تبرز القيادة غير الرسمية داخل التنظيم غير الرسمي وتمارس نشاطها في إطاره ، فالقائد غير الرسمي يبرز في مجموعة نتيجة للمكانة التي يحظى بها لدى هذه المجموعة و تقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله لدفاع أو التعبير عن المصالح الجماعة .

و تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور القيادات غير الرسمية ومن ابرز هذه الأسباب ما يلي  
[65] ص 287 :

- عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد و اعتماده الواسع على سلطة الرسمية و انزاله عن الجماعة و تهديده لها و إعاقة جهودها بدلا من مساعدتها و فشله في تحقيق الانسجام و التطابق بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف الجماعة ككل و أهداف المنظمة التي يقودها .

- عجز القائد الرسمي عن إشباع الحاجات الفردية و الاجتماعية للمرووسين فإنهم يبحثون عن شخص آخر يشبع لهم هذه الحاجات فإذا وجدوا ذلك الشخص جعلوا منه قائدا غير رسمي.

**2.3. أنماط القيادة :** لما كانت القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرووسيه تعكس ، فإن اختلاف و سائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرووسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة و أنماطها وقد تركزت الدراسات العديد التي قام بها علماء الإدارة و النفس و الاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة و فعالية ، ويمكن حصر هذه الأنماط فيما يلي :

**1.2.3. القيادة الأتوقراطية أو المتسلطة :** يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة الاستبدادية أو القيادة الديكتاتورية و يتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له و يستغل القائم الاستبدادي سلطنة ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق

إرادته وأهوائه متبعا في أكثر الأحيان أساليب التهديد والتخويف مستغلا سلطته أو مركزه أو قوة شخصية للتوصل إلى أهدافه [4] ص 21 .

و يتصف القائد الأتوقراطي بحبه للإشراف المباشر على مرؤوسيه و لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات بسبب تشككه بهم .

و يمكن تحديد السمات العامة لنزعة الأتوقراطية بالأوجه الآتية [46] ص 266 :

- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة و ضعف الارتباطات القائمة على الود و المحبة .
- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة .
- عدم القدرة على أداء الأعمال من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء .
- يؤدي غياب القائد الأتوقراطي إلى تفك الجماعة .
- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأتوقراطية بانخفاض الروح المعنوية و ضعف التماسك و ارتفاع شكاوي الأعضاء ارتفاع معدل دوران العمل و الغياب وظهور المشكلات بين الأفراد و ازدياد نزاعات العمل .
- ضعف قنوات و محتوى الاتصالات بين الأفراد .
- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلبا في الإنتاج على المدى البعيد .

**2.2.3. القيادة الديمقراطية :** في ظل هذا النمط القيادي لا يصدر الرئيس الأوامر إلا بعد مناقشة الأوامر محل البحث مع ذوي العلاقة ، و عادة تتم القيادة من خلال الترغيب لا التخويف، و المشاركة في إصدار القرارات فالقائدة في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين و يشركهم في اتخاذ القرارات [40] ص 252 .

و يمكن تحديد سمات القيادة الديمقراطية فيما يلي :

- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة و فقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتياديا من القائد.
- موضوعية القائد في الثناء و النقد و محاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة .
- يمتلك القدر العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الاتصال و الاحتكاك المستمر معهم.

- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله .

- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة و الثقة العالية في انجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة [46] ص 266 .

و قد توصل "كروزيه " إلى أن القيادة الاتوقراطية هي الوحيدة التي تشعر بالعداء و المعارضة ، أما القيادة الديمقراطية فإنها غالبا ما تتفعل أمام الصعوبات في العمل و يقابل ذلك شعورهم بالخوف غير أنهم يركزون على التشجيع و التهيئة و هذا عكس القيادة الاتوقراطية التي تهنى إلا نادرا كما أنهم يميلون إلى عدم التسامح و عدم الإحساس بشكاوي الموظفين عكس القيادة الديمقراطية [67] ص 125 .

**3.2.3. القيادة الفوضوية :** تتسم القيادة الفوضوية بضعف العلاقات الودية بين القائد و المرؤوسين كما يكون جو العمل غير متسم بالجدية و لا بالعلاقات القائمة على المودة و الاحترام.

و من سمات القيادة الفوضوية ما يلي [46] ص 266 :

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها .
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها و غالبا ما تكون في حدود معينة.
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين و أدائهم بشكل تام .
- ضعف التماسك و ضعف العلاقات الاجتماعية و ضعف الروح المعنوية و عدم التعاون في انجاز المهمات .

**3.3. نظريات القيادة :** للقيادة دورا فاعلا و بارزا في حياة الجماعة و المجتمع على حد سواء، و لذا كرست جهود عملية كبيرة و متنوعة للبحث و التقصي في الأبعاد التي تنطوي عليها ظاهرة القيادة و تفسيرها ما دفع بالعديد من الباحثين و المتخصصين إلى الخوض في تفسير و تحليل ظاهرة القيادة و عوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمة ، حيث نجد البعض يركز على شخصية القائد و البعض الآخر على وظائف القائد أو سماته أو صفاته في حين ذهب البعض إلى التركيز على الموقف أما البعض الآخر فضل التركيز على التفاعل بين كل المتغيرات لتفسير القيادة ، و في هذا الصدد نجل هذه النظريات في المداخل التالية:

### 1.3.3. نظريات الصفات الشخصية :

- **نظرية الرجل العظيم** : هذه النظرية ظهرت في مجال القيادة على يد العالم **توماس كاريل Carill** عندما بين أن التقدم و الذي حدث في العالم هو نتاج رجال عظماء و هذا يعني أن القائد شخص يولد بخصائص قيادته معينة لا يتصف بها غيره و قد عمل **جالتون** إلى أن العامل الوراثي هو عامل مهم في بروز القائد يشع هذا في اغلب الأحيان في أسس معينة [68] ص 87 .

- **نظرية السمات** : تقوم هذه النظرية على أن هناك سمات تتوفر في القادة تميزهم عن غيرهم و تتراوح هذه الصفات ما بين صفات و مظاهر جسمية فزيولوجية ، تتمثل بالشكل و نبرة الصوت و الحجم و الوسامة ، و إلى صفات نفسية كالحماس و الثقة بالنفس و القدرة على المبادرة ، و صفات ذهنية كالذكاء و القدرة على التفكير و التحليل و الشجاعة .

و يذكر "Paule Albout" أن هناك سمات يتحلى بها القائد و تؤثر في مرووسيه منها مميزاته الجسمانية و السن و الجنس و الهيئة الخارجية و إضافة إليها ما يلي :

- مستوى الذكاء ، قوة العزيمة ، معرفة تقنية ، الكفاءة ، التحكم في النفس ، ارتياح مستوى الطموح ، التوقف مع الآخرين .... [69] ص 117.

و توصل " سيسيل جود C.GOOD" من خلال دراساته الهامة عن القيادة إلى أن هناك سمات معينة يرى أنها ضرورية و لازمة للقيادة الناجحة و هي [65] ص 314 :

- أن يكون معدل الذكاء القائد أكثر من معدل ذكاء المرؤوسين .
- أن يكون لديه إطلاع واسع بأمور العمل .
- قدرته في التعبير عن أفكاره .
- النضج العقلي و العاطفي .
- أن تكون لديه مهارات إنسانية و اجتماعية في التعامل مع مرؤوسيه .
- **نظرية القيادة المكتسبة** : تقوم هذه النظرية على أساس خبرة القائد و تمرسه في الحياة ، فالقائد الناجح هو الذي يكتسب الصفات القيادية نتيجة لعمله في الجماعة و ممارسته قيادة أفرادها . و قد نادى هذه النظرية بوجود توفر المهارات القيادية التالية [4] ص 203 :
- القدرة على الاختيار من بين العوامل المختلفة بما يتناسب و الظروف التي يعمل بها .

- القدرة على تحديد الأهداف التي يعمل بها المرؤوسين .
- القدرة على تفسير و توضيح أهداف المنظمة .
- القدرة على تقليص الفجوة بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين .
- القدرة على التكيف مع المواقف و الموازنة .

**2.3.3. النظريات السلوكية :** نظر لعدم الاقتناع بوجود صفات مكتسبة للقيادة بدأ التركيز على سلوك القائد وعلى هذا الأساس أجريت عدة دراسات للتعرف على سلوك القائد ومن هذه الدراسات ما يلي:

- **دراسة جامعة متشيجان الأمريكية :** قام ليكرت وزملائه بمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة متشيجان بدراسة شملت القادة في المنظمات صناعية وخدماتية متعددة و حددوا نمطان سلوكيان للقيادة هما السلوك المهتم بالعمل والإنتاج والسلوك المهتم بالعامل .

القائد المهتم بالعمل [70] ص ص 275-276 :

- يهتم القائد بتحديد عمل كل عامل مع تحديد قواعد وتعليمات مكتوبة لكيفية الأداء.
- يركز على تحقيق زيادة الإنتاج .
- يكون الإشراف على العامل مباشر و محكما .
- استخدام الثواب و العقاب حسب كل حالة .

القائد المهتم بالعاملين :

- الاهتمام بالعامل و العلاقات الإنسانية .
- التفويض للسلطة و تجنب الإشراف المباشر و المحكم .
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .
- التشجيع على التعاون .

- **دراسة جامعة أهايو :** بدأت هذه الدراسة بعد الحرب العالمية الثانية و هدفت إلى البحث عن الأبعاد الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركز الأسلوب القيادي على أداء الجماعة و رضاهم عن العمل ، حددت هذه الدراسة بعدين لسلوك القائد [70] ص 277 :

السلوك المهتم بهيكل العمل: حيث يضع القائد المهام و أساليب العمل في المجموعة و يحدد العلاقات وقنوات و شبكات الاتصال و يتميز هذا القائد بالخصائص التالية:

- يعتمد على السلطة الوظيفية في إصدار الأوامر.
- يستخدم أسلوب الرقابة المباشرة على العاملين .

سلوك التعاطف مع العاملين : يأخذ القائد باعتباره حاجات وتوقعات العاملين و يقدم الصداقة والثقة والعدالة و الاحترام و المودة و يهتم بدفء العلاقات مع أعضاء المجموعة .

هذه الدراسات لم تأخذ متغيرات الموقف رغم أهميتها في التأثير على العلاقة بين سلوك القائد و نجاحه في القيادة ، كما أنها افترضت أن القائد يسلك سلوكا واحد بالنسبة لجميع العاملين وهذا خطأ فقد يهتم بالأفراد الأكفاء على حساب الأفراد الأقل كفاءة و لهذا برزت دراسات أخرى.

### 3.3.3. نظريات تفسير القيادة :

- **النظرية التفاعلية :** تعتبر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي بين القائد و مرؤوسيه و القائد هو الذي يستطيع حل مشاكلهم و إشباع حاجاتهم [59] ص 290، وفقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي سمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف و متطلبات و خصائص الجماعة .

- **النظرية التبادلية :** تعتبر هذه النظرية امتداد للنظرية التفاعلية ، وقد ظهرت في أعمال "أدوين هولاندر"، الذي يؤكد أن القيادة عملية في اتجاهين و هي تتضمن علاقة تبادل اجتماعي بين القائد و مرؤوسيه، حيث يأخذ و يعطي الاثنان فالقائد يعطي توجيهات للحصول على هدف ناجح و يدير الصراعات و يقلل من الغموض و يساعد في حل المشاكل الجماعة كما يقدم المكافآت و الجزاءات في المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام و التدعيم .

### 4.3.3. النظريات الحديثة :

- **نظرية السمار و الهدف :** وهي إحدى نظريات الموقف و تقدم بها "روبرت هاوس"، ثم عدلت بالتعاون مع **ديسية** وتعتمد في أساسها على نظرية فروم للدافعية والتي تؤكد بان القائد هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق أهدافهم و رسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف و إزالة العوائق والعراقيل التي تعترض طريق الوصول إلى الهدف .

وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من الأساليب القيادية وهي [71] ص 277 :

- **الأسلوب الموجب:** ويشبه الأسلوب الأتوقراطي والذي يركز على العمل و توضيح الأهداف و تحديد المهام .

- الأسلوب المساعد : وهنا يوجه القائد اهتمامه للناس و يكون مستعدا لتقديم النصح و الإصغاء عند ظهور أي مشكلة .

- الأسلوب المشارك: يسعى القائد بفاعلية للحصول على مقترحات العاملين وأفكارهم و يستعين بها في اتخاذ قراراته .

- أسلوب الانجاز : وضع توقعات و أهداف أدائية عالية و جعل العمل أكثر تحديد للفرد و لكن قابل للانجاز .

**4. أثر القيادة التنظيمية على الإبداع التنظيمي:** يعتبر أسلوب أو النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمة وذلك من خلال المهارات وسلوك الذي يتمتع بها القائد، فهناك قادة يدفعون بعمالهم إلى إظهار قدراتهم الإبداعية و تشجيعهم على ذلك و هناك قادة تكبح تلك القدرات .

#### 1.4. المهارات اللازمة لنجاح القيادة :

**1.1.4. مفهوم المهارة :** هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة و التميز بما يحقق نتائج أعلى و أفضل مما استخدم في أداء من موارد و إمكانيات [72] ص 23 .

ومصدر المهارة قد يكون الوراثة وهي المهارة الطبيعية أو الفطرية التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم دون جهد أو إرادة منهم ، كما قد تكتسب المهارات من البيئة المادية والاجتماعية التي يحب الفرد فيها وهذه المهارات المكتسبة تمثل نتيجة التعليم ، و التدريب الممارسة الموجهة تحت إشراف خبراء أو معلمين أو مدرسين .

وفي ما يلي سنحاول تحليل هذه السمات أو المهارات اللازمة لإنجاح هذه القيادة .

**2.1.4. المهارات الذاتية :** تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات و القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الجسمية و القدرات العقلية و المبادأة الابتكار و ضبط النفس .

- السمات الجسمية : تشمل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدا أنها تتصل بالناحية الجسمية كالقامة و الهيئة و الاستعدادات الفزيولوجية وهي تعبر عن القوة البدنية و القدرة على التحمل و النشاط و الحيوية و ترتبط ارتباط وثيقا بالصحة الجيدة [65] ص 319 .



- القدرات العقلية : هي الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاتجاهات العلمية و يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة .

حيث يتميز القائد بقدرات فكرية وعقلية مثل القدرة على الخلف و الابتكار و الإبداع والقدرة على التنبؤ و التوزيع واتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب [62] ص 86 .

- المبادأة و الابتكار تعني المبادأة الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل قبل الآخرين و تعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقيادة ، لأنها كما يقول " فايول " تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل و تمكنه بالتالي من شحن عزميتهم على أداء العمل .

والقدرة الابتكارية تساعد القائد على ابتكار و خلق الأفكار الجديدة التي تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة، حيث أهم ما يميز هذه المهارة هي المرونة و الطلاقة الفكرية و الثقة بالنفس مع قدرة عالية على التفاعل الايجابي مع مرؤوسيه لتطوير أفكارهم و تحسين أدائهم [65] ص ص 323-325 .

-ضبط النفس : وتعني القدرة على ضبط الحساسية و قابلية الاندفاع و منعها من إعاقة القدرات الجسمية و النفسية و القائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف بهدوء .

**3.1.4.المهارات الفنية :** و يقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العمل و الكفاءة في استخدام هذه المعرفة و القدرة على الأداء الجيد .

و من أهم هذه المهارات الفنية ما يلي [65] ص ص 228-229 :

-القدرة على تحمل المسؤولية و تظهر هذه القدرة من خلال تبني أفكار جديدة و القدرة على انجاز ما يقرره ، و القدرة على التنفيذ ، والقدرة على إعطاء أفكار للآخرين و مقاومة الضغوط و الاعتماد على النفس .

- الفهم العميق والشامل للأمور: أن يكون القائد ملماً بالمعارف الإنسانية لأن دوره يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة لما حوله و أن يكون غنيا بثقافته .

- الحزم : وهي أن يكون القائد حازما و أوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحزم من ناحية و مرعاة شعور الآخرين من ناحية أخرى وقدرته على تميز الجوانب الهامة و غير الهامة للمشكلة و الاختيار بين البدائل المتاحة لها .

- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه : فإيمان القائد بالهدف من السمات الضرورية لنجاحه ذلك لأن توفر هذه السمة يزيد من قدرته على إقناع مرؤوسيه بضرورة تحقيق الهدف .

**4.1.4. المهارة الإدارية :** و تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله و قدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعا عادلا ، ووضع معدلات و مقاييس للأداء و تحقيق التنسيق بين النشاطات و الوحدات المختلفة كافة وإعداد و تطوير الكفاءات البشرية و تبسيط الأسباب و الإجراءات و القيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه [57] ص 210 .

**5.1.4. المهارة الإنسانية :** وهي قدرة القائد على التعامل مع الأفراد و الجماعات ، فإدراك القائد لميول و اتجاهات مرؤوسيه و فهمه بمشاعرهم ، و ثقته فيهم ، و تقبله لاقتراحاتهم و إفساح المجال لهم لإظهار روح الإبداع و الابتكار فيما يقومون به من أعمال ، و خلف الإحساس لديهم بالاطمئنان و الاستقرار في العمل و تلبية طلباتهم و إشباع حاجاتهم ، تعمل على توطيد العلاقات الإنسانية داخل التنظيم .

**2.4. القيادة الإبداعية :** القيادة الإبداعية وظيفة إستراتيجية للأسباب الرئيسية التالية :

إن منظماتنا العربية تواجه تحديات بل و تهديدات تنافسية أبرزتها كل من [73] ص ص 418-419 :

- الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة ( الجات ) لاسيما ما تضمنه من اتفاقية حماية الملكية الفنية التي رفعت وسترفع من فاتورة التكنولوجيا المستوردة طالما اقتنرت منظماتنا لقدرات توليد و تطوير و تطويع تكنولوجيا محلية من خلال مواردها البشرية ، فضلا عن المنافسة الأكثر حدة القادمة من تحرير تجارة السلع و الخدمات .

- التكتلات الإقليمية النشطة لاسيما الاتحاد الأوروبي وما يهيئه التكتل من ميزات لشركات الدول الأعضاء من حيث تسيير التجارة البينية على حساب التجارة مع شركائنا .

- اتفاقيات المشاركة العربية الأوروبية و ما سنتشئه على المستوى العربي من منافسة أوروبية ستأتي المنتجات الأوروبية ( سلعاً و خدمات ) لتنافس الأسواق العربية المتحررة من قيود عدة كانت تقيدها في الماضي بدرجة أو بأخرى .

كما أن قدر معونة الفنية والمالية التي يقدمها الاتحاد الأوروبي لتأهيل الشركات العربية للمنافسة القادمة يعد متواضعاً 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 جديد .

- أصبح التنافس بالوقت من الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية في عالم الأعمال اليوم ، و تدرك المنظمات العصرية أن المنتجات الجديدة و المطورة تأتي من خلال فرق البحوث و التصميم و التطوير، حيث يضم الفريق تخصصات متكاملة و تعمل الفرق جنباً إلى جنب متعاونة متكاملة ، بدلاً مما يتواجد في بعض منظماتنا من إدارات تعمل كجزر منعزلة .

**3.4. مهام القائد الإبداعي :** إن مهام القائد الإبداعي المعاصر الذي نريده لمجابهة التحديات و التهديدات المعاصرة و القادمة لا تنحصر فقط في مجرد التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة كإطار تقليدي، بل يجب أن تتسع و تتكامل لتشمل ما يلي [73] ص 420 :

- رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة و بيئتها .

- زراعة الابتكار قيماً و اتجاهات و سلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة ، وتمنيها بالتمكين و الحفز .

- خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط أهداف الموظف بالمنظمة والإلتزام المشترك ببلوغ هذه الأهداف.

- تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين و تحفيزهم على المبادرة .

- أن يراعي في تصميم العمل أن يكون مثيراً محفزاً و ممتعاً و مساعداً على بلوغ مستويات أعلى من الإبتكارية و الإنتاجية .

- أن يجمع في مهامه بين كونه مدرباً وميسراً و بانياً لإحساس مشترك برسالة المنظمة .

- أن يطور قدرات القيادة في تابعة و يثير دوافعهم للتنافس الإيجابي و التفكير الإبداعي .

- وتتمثل ملامح التحول لمطلوب على محور تعزيز تنافسية القائد الذي نحتاجه في السمات التالية [73] ص ص 420-421 :
- التفكير الاستراتيجي و الرؤية المستقبلية المستشرفة اللازمة لإدارة إستراتيجية فاعلة، و الرؤية الإستراتيجية لا تستغني عن الخيال كواحد من أهم سمات المبتكرين .
  - الإدارة المبادأة المتحسبة بدلا من الإدارة برد الفعل .
  - الرؤية الإنتقادية الهادفة للتغيير والتحسين المستمر و تنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع .
  - التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات .
  - تفهم و تبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات .
  - الإدارة بفريق العمل المحفزة و ليس باللجان التقليدية .
  - الإدارة بالمبادأة و التفكير الإبداعي بدلا من الإدارة باللوائح .
  - الإدارة بالمخاطرة المحسوبة بدلا من إثبات السلامة .
  - التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق عمل ذاتية الإدارة مع إشراكهم في المعلومات .
  - تبني مدخل التحسين المستمر بدلا من " ليس بالإمكان إبداع مماكن " .
  - استثمار الوقت و الجهد في تدريب و نصح رعاية و دعم العاملين .
  - إدارة المنافسة داخل المنظمة و خارجها ، فمن بيئة تنظيمية دافعة تشجع على الإبداع و ترعاه .
  - اكتساب مهارات التعلم من المقارنة و الاقتداء بمنافس نموذجي على الصعيد العالمي و المحلي .
  - التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير .

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل أدركنا أن القيادة عملية هامة داخل التنظيم و تعد من أكبر المهام و النشاطات التي تتطلب أسلوب مميز و أشخاص أكفاء و مهارات عالية ، فالقائد داخل التنظيم لا يكون متسلطا مع مرؤوسيه حتى لا يتمرد عليه ، و لا يكون متساهل في التعامل يجعل الأفراد العاملين غير مبال و غير مسؤول تجاه عمله ، فالقائد يمكن أن يساهم في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه و ذلك من خلال فتح المجال في تقديم ما لديهم من أفكار و آراء و تشجيعهم على حل المشاكل التي تواجههم و التصدي لها أو يساهم في كبت تلك القدرات و ذلك من خلال تقيدهم بالأعمال الروتينية التي يقومون بها مما يؤدي إلى قتل روح المبادرة و الإبداع .

## الفصل 6

### الاتصال و دوره في تطوير الإبداع التنظيمي

يعتبر الاتصال من أهم عناصر الحياة الاجتماعية وضرورة حتمية لا يستغنى عنها أي مجتمع من المجتمعات البشرية ، فكل المجتمع قائم على اتصال أفراد بعضهم ببعض من أجل استمرارية وتحقيق أهدافه ، فهو يشير إلى تلك العملية التي تخلق التفاعل بين الأفراد .

و إذا كان الاتصال هاما في الحياة اليومية للأفراد، فإنه لا يقل أهمية داخل التنظيم من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه في العمليات الإدارية من تنظيم و تخطيط ورقابة و تنسيق و اتخاذ القرارات ، و الاتصال بين العاملين يؤدي إلى خلق جو من تبادل الآراء و الأفكار و الاقتراحات من أجل تحسين العمل، فالالاتصال يعمل على تعزيز الأفكار الإبداعية من أجل النهوض و تطوير مستوى المنظمة .

و من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى ماهية الاتصال من خلال مفهومه و عناصره و أنواعه و وسائله و شبكاته و وظائفه و معوقاته و أهميته بالنسبة للعامل و التنظيم .

#### 1. ماهية الاتصال :

##### 1.1. مفهوم الاتصال :

يقصد به العملية التي تضمن نقل و التردد الدقيق للأفكار بغرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف المؤسسة بفاعلية وحيث أن الاتصال التنظيمي يرتبط أساسا بالناس لذلك ينبغي إيجاد درجة عالية من الفهم و الوضوح في العادة التردد الدقيق للأفكار[74] ص2020.

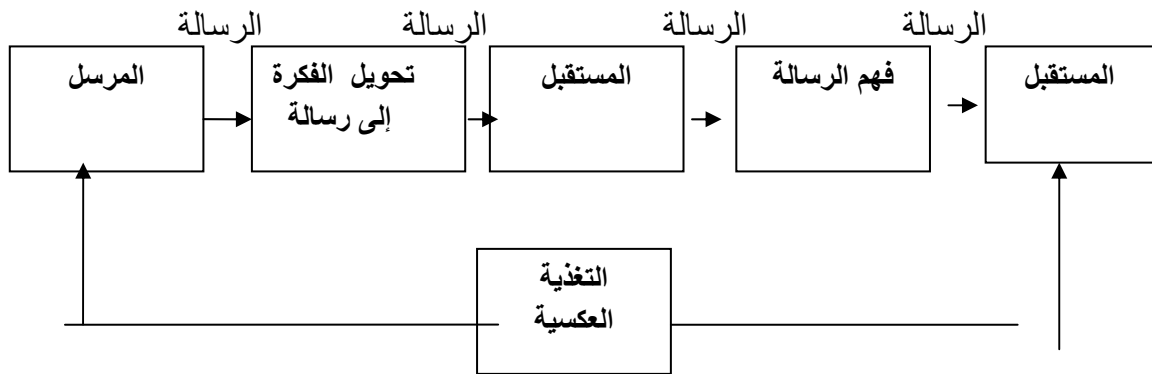
و يعرفه وليام سكوت Scott بأنه : " عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشتمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغايات تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم " [75] ص 118 .

كما يعني فعل و كذلك بالمقابل يعتبر حالة وهو في معناه الضيق يتعلق بالإدارة و لا ينتج فقط عن الأفعال الإدارية ، لكن هو يطبق يوميا مجموعة من العلاقات المنظمة بين الأفراد و جماعات العمل في مختلف المستويات التنظيمية [76] ص 313 .

## 2.1. عناصر الاتصال :

إن عملية الاتصال هدفها نقل المعلومات التي تكون على شكل رسالة مفهومه من المرسل إلى الآخرين من خلال قناة معينة .

الشكل رقم 3 : عناصر العملية الاتصالية [77] ص 143 .



1.2.1. المرسل : هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال و هو ذلك الشخص الذي يحاول الاتصال و لديه مجموعة من الأفكار و المعلومات التي يود أن ينقلها إلى الطرف الآخر [78] ص 241 .

و المرسل يتحمل المسؤولية الرئيسية في عملية الاتصال حيث أنه يقوم بتكوين الفكرة و وضعها في رسالة مفهومة و نقلها بالوسيلة الملائمة و من ناحية الأخرى هو الذي يتلقى المعلومة و يستقبل الرسالة.

2.2.1. الرسالة : و هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل أي هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه و يتم التعبير عنها بمجموعة من الرموز

اللغوية أو اللفظية وغير اللفظية فهي تعني المعلومات و الأفكار من المرسل إلى الشخص الذي يريد أن يشاركه في أفكاره و معلوماته .

**3.2.1. الوسيلة أو قناة الاتصال :** وهي الطريقة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل و المستقبل و على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً و تأثيراً و فعالية في المستقبل ، و هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الشفوية كالمقابلات الشخصية و الاجتماعات و منها الكتابية كالتقارير و المجالات و اللوائح الإعلانات .

**4.2.1. المستقبل :** هو الشخص أو الجهة المراد تزويدها بالمعلومات و الخبرات و المعارف و الأفكار ، و قد يكون المستقبل للرسالة فرداً أو جماعة من الأفراد .

**5.2.1. التغذية العكسية :** و تعني السلوك الذي يتخذه الفرد لوجود منبه محدد بمعنى أن الاستجابة هي رد فعل المستقبل نتيجة عملية لاتصال حيث يصبح المستقبل هنا هو المرسل و يصبح مصدر للمعلومات و يمكن أن نميز بين نوعين من الاستجابات :

- استجابة ايجابية تعمل على تحقيق الهدف من الاتصال .

- استجابة سلبية تعرقل تحقيق الهدف من الاتصال .

فعملية الاتصال ليست مجرد نقل المعلومات و تحويلها من المرسل إلى المستقبل فقط، بل هي عملية تأثير تهدف إلى تحويل الرغبات و المعاني و الأفكار إلى أهداف معينة .

## 2. أنواع و وسائل الاتصال داخل المنظمة :

**1.2. أنواع الاتصال :** تستخدم المنظمة عدة أساليب من الاتصالات لتتمكن من تحقيق أهدافها معتمدة في ذلك على أنواع مختلفة من الاتصالات و تتمثل فيما يلي :

**1.1.2. الاتصالات الرسمية :** و هي الاتصالات التي تتم في إطار الرسمي و من خلال خطط السلطة الرسمية و المعتمدة على اللوائح و القوانين المكتوبة فكل مدير في حاجة لإجراء الاتصالات لنقل أوامره و تعليماته و توجيهاته إلى مرؤوسيه و كذلك فإن كل عامل في المنظمة بحاجة لإجراء الاتصالات لرفع أفكاره و اقتراحاته المتعلقة بالعمل .



و تقسم الاتصالات الرسمية بصفة عامة إلى ثلاث أنواع على النحو التالي :

- **الاتصالات الهابطة :** وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى المستويات الإدارية إلى أسفلها و يرتبط هذا النوع من الاتصالات بمفهوم السلطة في التنظيم إذا أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرار و تمررها إلى المستويات الأخرى [75] ص 128 .

فالإدارة العليا تتحدد مهمتها في صناعة القرارات و التوجيهات إلى المرؤوسين [76] ص 84 ، وذلك من خلال إعطاء الأوامر و التعليمات اللازمة لتنفيذ خطط و برامج عمل معين . و يتم نقل المعلومات في هذا الاتصال على عدة أشكال منها ما هو كتابي متمثل في التقارير و المجالات و الجرائد ، ومنها ما هو شفهي يتمثل في الهاتف ، الاجتماعات و اللقاءات الشخصية .

و يلخص "كاتز" و "كاهن" أنواع هذا الاتصال في ما يلي [79] ص 124 :

- توفير التوجيهات و التعليمات الخاصة بمهام و المهن .
- توفير المعلومات عن التطبيقات و الإجراءات التنظيمية .
- تمد المرؤوسين التغذية المرتدة عن أدائهم .
- تقديم المعلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الاتجاهات .

و من خلال أنواع الاتصال الهابط يتبين الدور الفعال الذي يمكن أن يؤيده الاتصال في إنجاز العمل وفق التعليمات دقيقة و محددة و نصائح ضرورية لإنجاز المهام الإنتاجية ، كما أنها تعتبر عائد أمام المرؤوسين و ذلك من خلال عدم توصلهم لأفكارهم و اقتراحاتهم للرؤساء .

- **الاتصالات الصاعدة :** وهي التي تتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم و تتضمن الاتصال تقارير متعلقة بالأداء والتي يوجهنها إلى رؤسائهم و شرح المعوقات و الصعوبات في تنفيذ المهام ، و تعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من خلال سماح الإدارة لمرؤوسيهها بالاتصال المباشر بهم و عن طريق صناديق المقترحات ، و يمكن تلخيص أنماط الاتصال الصاعد في ما يلي :

- تقديم تقارير عن الأداء و ظروف العمل .
- تقديم الأفكار و الاقتراحات من أجل تحسين ظروف العمل .

- الإجابة على الأسئلة الواردة من الأعلى .

و يتوقف مدى انتشار حجم و مضمون هذا النوع من الاتصال حسب النمط السائد في المنظمة فإذا كانت المنظمة تتميز بطابع ديمقراطي تسمح بالتبادل المستمر للمعلومات و تتيح الفرصة للعمال بالتفاعل مع القمة ، وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ، أما في حالة وجود نظام أوتوقراطي يكون الاتصال مقتصر على إصدار الأوامر و التعليمات من المستويات العليا فلا تتاح أي فرصة للعمال لأدلاء بأرائهم و أفكارهم و اقتراحاتهم لذلك على المنظمة أن تشجع و تسهل الاتصال في الاتجاهين لأنه مهم جدا للتنظيم و اتخاذ القرارات من خلال إثراء مساهمة العمال في ذلك باعتباره العنصر الفعال داخل المنظمة .

**-الاتصال الأفقي :** وهي الاتصالات التي تتم بين العاملين في الإدارات و الأقسام و التي تقع في نفس المستوى في الهيكل التنظيمي بهدف التنسيق بين جهودهم و على حل المشكلات بين بعضهم البعض و يشكل التفاهم المتبادل بينهم سببا في تعزيز العلاقات التعاونية بين العاملين و تماسك فريق العمل و التقليل من حدة الصراعات و يؤدي الاتصال الأفقي إلى إنشاء علاقات صداقة قوية بين الزملاء في العمل قد تمتد خارج المنظمة .

و يرى "هنري فايول" ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة و الاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين هما [80] ص 27 :

- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى و يمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على مستوى الأفقي .

- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية .

**2.1.2. الاتصالات غير الرسمية :** وهي الاتصالات التي تحدث أو تجري خارج المسارات الرسمية المحددة لاتصال أو تتم بأسلوب غير رسمي [13] ص 18 .

هذه الاتصالات غير الرسمية تنشأ لعدة عوامل منها العلاقات الشخصية و العلاقات الاجتماعية من خلال ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث على مشاكلهم الخاصة و أحوالهم العامة التي تستحوذ على تفكيرهم ، و يلخص "كاتز" و "كاهن" خصائص الاتصالات غير الرسمية في ما يلي :

- الاتصال اللارسمي تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل و قضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع تقني داخلي أحسن من الاتصال الرسمي .

- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها لأن الاتصال اللارسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا .

يمتاز الاتصال اللارسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة و سهولة الانتشار حيث قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي .

لكن رغم ايجابيات هذا النوع من الاتصال إلا أنه يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على المنظمة بحيث يؤدي أحيانا إلى انتشار الشائعات و المعلومات المشوهة .

**2.2. وسائل الاتصال :** للاتصال وسائل و أساليب من اجل تبليغ المعلومات و البيانات المراد وصولها للجهات المعنية ، و سوف نتطرق إلى نوعين من الوسائل المهمة للاتصال و هي :

**1.2.2. الوسائل الشفهية :** تعتمد هذه الوسائل على الاتصالات الشفهية لتبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به ، وهي أكثر شيوعا تستخدم لإصدار الأوامر التعليمات من المدير إلى مساعديه ، أو عند قيام المرؤوسين باستشارة الرئيس ، أو من خلال المقابلات الشخصية بين المدير و مرؤوسيه لحل مشكلة معينة أو قضية محددة [81] ص 205 .

و تحقق المنظمة باستخدامها الأساليب الشفهية لتوصل و نقل المعلومات عدة أهداف :

-تضمن تبادل الآراء و مناقشتها و بالتالي فهم العاملين لوجهة نظر المنظمة .

- تساهم في بناء أفكار و اقتراحات إبداعية بين الأفراد العاملين .

- تسهيل مهمة إقناع كل من الطرفين بوجهة نظر الآخر يمكن عن طريق المناقشة توضيح بعض النقاط التي يتعذر التعبير عنها كتابيا .

- عملية الرجوع تتم بسرعة عندما تريد المنظمة معرفة آراء و اقتراحات و أفكار العمال فيما يخص العمل .

و من بين الوسائل الاتصالية الشفهية ما يلي :

- **الاجتماعات:** تعتبر الاجتماعات إحدى وسائل الاتصال الهامة في المنظمة على اختلاف أنواعها بغية تحقيق أهداف مشتركة ، وهذه الاجتماعات تتيح الفرصة للقاء بين القمة و القاعدة في المنظمة حيث تناقش مختلف المواضيع ، ويتم تبادل الأفكار الآراء و الاتجاهات و وجهات النظر و المعلومات و من خلال هذه الاجتماعات يتمكن المسؤولين المشتركين فيها من توصيل آرائهم و توجيهاتهم و وجهات نظرهم إلى العمال .

كما تتيح الفرصة للعمال من توصيل آرائهم و أفكارهم و وجهات نظريهم و مشكلاتهم وشيكاياتهم وأمالهم و مطالبهم للمسؤولين الإداريين ، كما يتم التعرف على مواقف الأفراد من القضايا و الموضوعات الهامة المعروضة للمناقشة و البحث [82] ص 123 .

و الاجتماعات تتيح الفرصة لجميع المشتركين فيها للتعبير عن آرائهم و ذلك من اجل فتح باب المناقشة و توصل إلى أفكار إبداعية تخدم مصلحة المنظمة ، كما أنها تمكن من الوصول إلى قرارات أكثر صدقا و نضجا .

-**المقابلة :** تعتبر المقابلة إحدى الوسائل الهامة في المنظمة و المقابلة عادة ما تكون مواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضع أو مسألة معينة و ذلك لتحقيق هدف أو غرض معين [82] ص 159 .

**2.2.2. الوسائل الكتابية :** تعتمد هذه الوسائل على الاتصالات المكتوبة و تعتبر الركيزة أو الدعامة الأساسية للاتصالات الرسمية داخل المؤسسة ، و من بين هذه المميزات الأساسية للاتصال فيما يتعلق بالوسائل المكتوبة ما يلي [83] ص 143 :

- أن تكون موضوعاتها متكاملة و أن تتضمن جميع المعلومات الضرورية لتحقيق الهدف منها .
- أن تكون واضحة و موجزة تدور حول فكرة أساسية محددة .
- يجب أن تكون بسيطة و دقيقة.

و من بين الوسائل الكتابية ما يلي :

- **لوحة الإعلانات :** تعتبر هذه الوسيلة واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنظمات مثل إدارة الشركات التجارية و الصناعية ، و المصالح الحكومية وفي كل قسم ، و تعتبر لوحة الإعلانات وسيلة جيدة لتأكيد البيانات التي يتم تداولها بين العاملين ، كما أنها تسهل الوصول إلى أعمال المنظمة و تقلل من الشائعات أو المعلومات التي لا أساس لها [84] ص 308 .

فهذه الإعلانات تسمح بتنبه و تحسين و إعلام العمال داخل المنظمة [13] ص 51 ، و حتى يتمكن من تحقيق غرضها يستحسن أن تكون هذه الإعلانات واضحة و دقيقة و أسلوب تحريرها سهلا لكي تكون في متناول جميع الأفراد العاملين .

- **التقارير :** وهو عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرضا تحليليا بطريقة مسلسلة و مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها ، و هذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة ، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع بمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات و الأفراد و التقارير تقوم بخدمة الإدارة في أربعة اتجاهات .

- تعمل التقارير على زيادة كفاءة عملية التخطيط .

- تسهيل عملية التنسيق بين الإدارات .

- تسيير التقارير عملية الرقابة .

- التقارير تمكن الإدارة من معرفة وجهات نظر و آراء العاملين.

- **صندوق المقترحات و الشكاوي بالمنظمة :** يعتبر هذا الصندوق وسيلة اتصال من الأسفل إلى الأعلى أي من القاعدة إلى المسؤولين و ذلك بعرض العاملون مقترحاتهم لتطوير العمل و شكاويهم إلى رؤسائهم بحيث يجب أن يفتح بشكل منتظم و يبحث ما به من مقترحات و شكاوي و يرد على أصحاب الشكاوي أو استدعاء صاحب الشكوى لسماع شكواه و العمل على حلها كما يجب دراسة و فحص مقترحات العاملين لتحسين و تطوير الأداء و الرد أيضا على أصحابها بأسلوب يشجعهم على الابتكار و الإبداع [85] ص 118 .

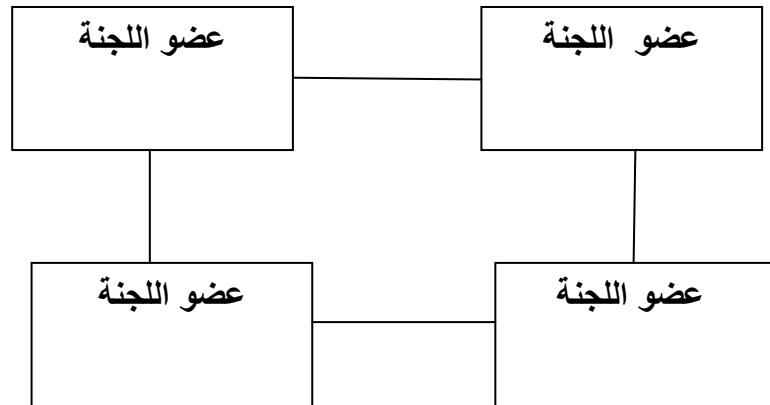
### 3. شبكات ووظائف الاتصال :

**1.3.1. شبكات الاتصال :** إن الشبكة الاتصال هي عبارة عن ربط أفراد أو وحدات تنظيمية بواسطة فيض من الاتصالات النمطية وفي المنظمات الكبيرة فإننا نجد بأن كافة الاتصالات بين الموظفين تتم بطريقة منظمة و نمطية ، وذلك حتى يستطيع هؤلاء الموظفين أن يؤديوا وظائفهم بشكل سليم [77] ص 145 .

و هناك أنواع متعددة لهذه الشبكات منها ما يلي :

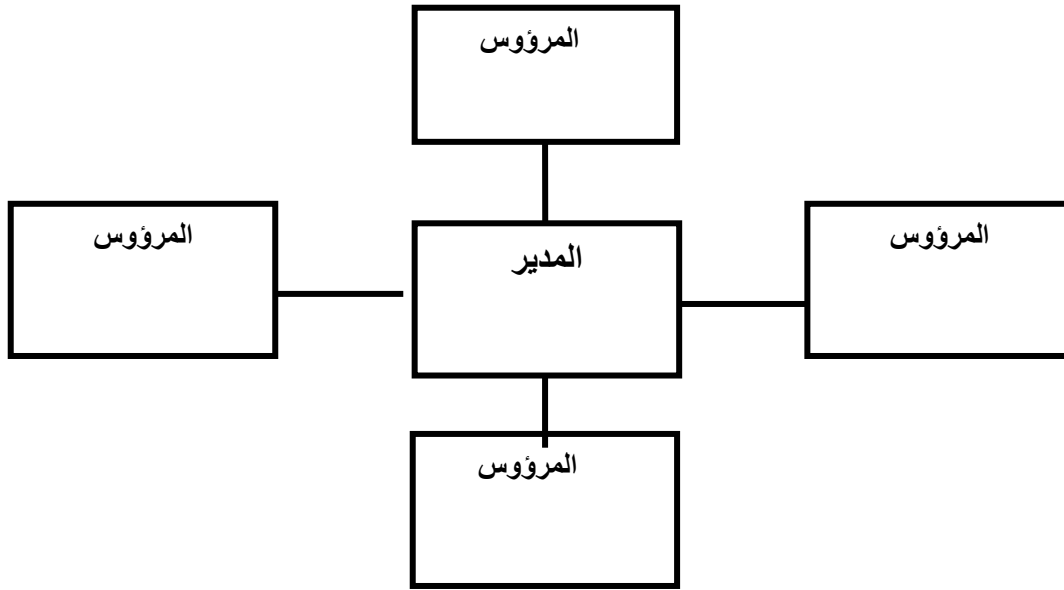
**1-1-3 شبكة الاتصال الدائري :** حيث تكون فيه الاتصالات على شكل دائرة وفي هذا النوع يتم الاتصال بين الأفراد مع بعضهم البعض من أجل تبادل الأفكار و الآراء ، و يوجد هذا النوع من الاتصال في اللجان .

شكل 04 : شبكة الاتصال الدائري [58] ص 204 .



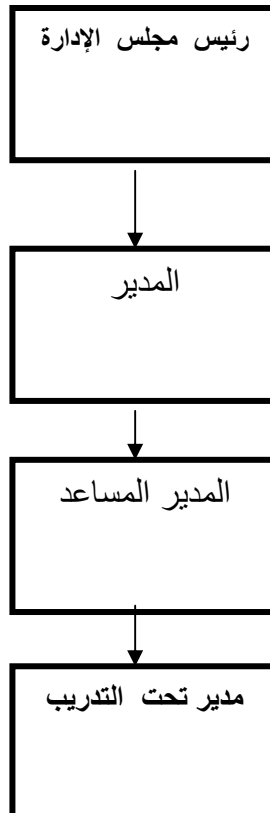
**2.1.3. شبكة الاتصال العجلة :** وفي هذه الشبكة يجلس شخص وسط المجموعة على شكل عجلة و يكون قادرا على الاتصال مع كل الأفراد أما الأفراد لا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه [75] ص 126 ، يمثل ذلك شخص المستوى التنظيمي الأعلى (مشرف أو مراقب عمل يتصل بأربعة من المستوى التنظيمي الأدنى ، و يمثل ذلك الشخص مركز العجلة و من خلاله يجب أن تنتقل جميع الرسائل و في هذا النمط من الشبكات لا يوجد اتصال بين أعضاء المستوى الأدنى .

شكل 05 : شبكة الاتصال العجلة [58] ص 203 .



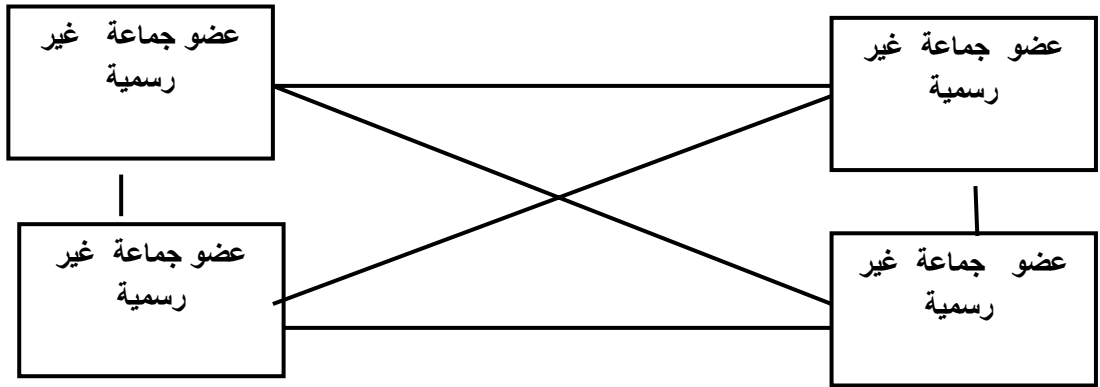
**3.1.3. شبكة الاتصال السلسلة:** وفي هذا النوع من شبكات الاتصال يتصل الأفراد بالآخرين الذين يوجد في المستوى أعلاه أو أسفله ولكنهم لا يتصلوا بالأفراد على جانبيه ، وتمثل شبكة الاتصال الراسي حيث يتم الاتصال فقط إلى الأعلى أو الأسفل .

شكل 06 : شبكة الاتصال السلسلة [58] ص 203 .



**4.1.3. شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات :** في هذا النوع من شبكة الاتصال يتاح لكل أفراد المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، أي أن الاتصالات هنا تتجه نحو كل الاتجاهات [86] ص 113، بحيث نجد هذا الاتصال في الجماعات غير الرسمية ، والتي ليس لها هيكل رسمي ولا مسؤول يتحكم في هذه الاتصالات .

شكل 07 : شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات [58] ص 204 .



**2.3. وظائف الاتصال :** يقصد الباحثون الأمريكيون مثل " فراس" و "مونج" و "راسل" بوظيفة الاتصال ، مدى استعمال هذا الأخير مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة ، وتأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة [87] ص 142 ، ويمكن حصر وظائفه داخل المنظمة فيما يلي:

**1.2.3. الإنتاج :** إن هدف المنظمة هو الإنتاج ولا يمكن فصل الاتصال التنظيمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج ذلك أن تواجده يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته ، كما تحدد التوجهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذرات والإعلان عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل من حيث رفع الإنتاج وتحسين النوعية ، فأى عامل داخل المنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلومات التي تخص عمله كنوعية الإنتاج وقواعد وضوابط العمل ، الأرباح و المكافأة وغيره ذلك من المعلومات .

**2.2.3. الإبداع :** المنظمة تحتاج إلى الإبداع من أجل تحسين وتطوير إنتاجها و للإبداع بعدان هامان يجسدان وظيفته الأساسية .



يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار و الاقتراحات و المشاريع و المخططات الجديدة ، و يمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول ، و لا يمكن التجديد و الإبداع إذا لم يكن هناك اتصالات من خلال توفيره لفضاءات طرح الأفكار الجديدة .

### 3.2.3. الصيانة : يمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية :

- حفظ الذات و ما يتعلق بها من مشاعر و أحاسيس : إن تواجد نسق اتصال فعال و محكم داخل المنظمة يساهم بقدر كبير في تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية حتى يتمكنوا من تنفيذ ما يطلب منهم بسهولة ، و تأديته على أحسن صورة ، كما يساهم الاتصال في تزويد العاملين بالأمن وروح الانتماء و التقدير و هذا من خلال ما تقوم به الإدارة من سلوكيات اتصالية من خلال الشكر و المدح أو الزيارات الميدانية .

- تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث بينهم : إن الفرد داخل المنظمة يتفاعل مع بيئة العمل المحيطة به ، كما يتفاعل مع أفرادها من خلال الاتصال بهم و في غياب الاتصال داخلها يؤدي بالفرد إلى عدم نقل أفكاره و إسهاماته حول تحسين العمل و عدم معرفته لمهامه ووظائفه بصفة جيدة ، كما انه لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه ينظر إلى التنظيم نظرة سلبية لأنه يرى نفسه شخص معزول ، فالاتصال التنظيمي يساهم في تغيير نظرة الأفراد و يسمح لهم بالتفاعل الايجابي داخل التنظيم .

باعتبار التنظيم نسق متكون من أجزاء متفاعلة فيما بينهما ، فإن وظائفه مترابطة كذلك و على هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة الصيانة عند الاتصال هو المحافظة على استمرارية الموظفين السابقين ( الإنتاج ، الإبداع ) و الإنجاز الجيد للعمل كما يحافظ على مناخ ملائم و مستقر للتجديد و الإبداع داخل التنظيم .

### 3. معوقات الاتصال :

يواجه الاتصال داخل المنظمة عدة عوائق تحد من فعاليته و يؤدي به أحيانا إلى عدم تحقيق أهدافه و يمكن تقييم هذه العوائق إلى :

-عوائق تنظيمية .

- عوائق بيئية .

- عوائق شخصية .

#### 1.4. عوائق تنظيمية : تتمثل في ما يلي :

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات .
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى كثير من التشويه و الترشيح المعلومات و بالتالي عدم كفاءة عملية الاتصال .
- عدم وجود إدارة المعلومات ، أو قصور فيها يؤدي إلى عجز في جميع المعلومات و تنسيقها و تصنيفها و توزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال .
- السلطة الهرمية تؤثر في عملية الاتصال بحيث يتخوف كثير من العمال من رؤسائهم و يحتكرون المعلومات ، مما يؤدي إلى عزلة في بعض المستويات الإدارية .
- حجم المنظمة و تعقيدها تخلق عدة عوائق فاحتمال أن تكون الشبكة الاتصالية معقدة و غير معروفة للجميع ، مما يجعل الأفراد يجهلون المعلومات التي يجب أن يعرفونها ، حيث يرى "مصطفى عشوي" أن كبر حجم المنظمة يعني كثرة مستويات الإشراف مما يؤدي إلى إعاقة الاتصال التنظيمي و الوقوع في البيروقراطية [87] ص 187 .

**2.4. عوائق بيئية :** و يقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال و التي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد سواء كان داخل العمل أو خارجه و تتمثل في ما يلي [4] ص 242.

- اللغة و مشكلة الألفاظ و مدلولاتها فاللغة ليست الكلمة نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالأفراد ، فهم يستخرجونها في ضوء خبراتهم و عاداتهم و تقاليدهم المتواجدة في البيئة التي يعيشون فيها .
- الموقع الجغرافي فالمسافة بين مراكز اتخاذ القرارات و مراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهم في الوقت المناسب .
- عدم كفاية أدوات الاتصال ، بحيث لا تستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرارات و مواقع التنفيذ .
- الإفراط في طلب البيانات من قبل أجهزة الرقابة المختلفة تؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المؤسسة و تعطيلها .

- عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد من الاتصال بينهم ، فالمناخ الاجتماعي الجيد يؤدي إلى ممارسة عملية الاتصال بفاعلية .

بالإضافة إلى عوامل أخرى كدرجة الحرارة و الإضاءة و سوء التهوية ووجود الضوضاء تؤدي إلى إعاقة الاتصال .

**3.4. عوائق شخصية :** وهذه تعود إلى الأشخاص أنفسهم سواء كان المرسل أو المستقبل ، و تحدث أثر عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما تجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء و بالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي [4] ص 240 :

- الانطواء وهو عدم مخالطة الآخرين و تبادل المعلومات و الأفكار معهم .

- حبس المعلومات و عدم تبليغها للآخرين .

- المبالغة في الاتصال وهو اتجاه المعاكس لحبس المعلومات حيث يقوم الأفراد بالإفراط في كتابة التقارير و الأداء بالمعلومات و عقد الاجتماعات .

-الضغط على المرؤوسين حيث أن بعض الرؤساء يمارسون ضغوطا على المرؤوسين دون وجه حق مما يسبب حاجزا في الاتصال بينهم فلا يتقدم المرؤوسين بأي اقتراحات أو أفكار اتجاه تحسين العمل .

- سوء العلاقات يبين الأفراد له أثر هام على سير عملية الاتصال و فعالية ، فسوء العلاقات بين الأفراد لا يؤدي إلى تبادل الآراء و الأفكار و تقديم الاقتراحات من أجل التوصل إلى أفكار إبداعية تخدم المنظمة.

## 5. أهمية الاتصال داخل البيئة التنظيمية :

تعتبر المنظمة نظام اجتماعي مفتوح و في إطار محيط معين و الذي بدوره يتميز بالحركة و التغيير ، كما أنها تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى باعتباره العنصر الأساسي داخلها ، لذلك يستلزم على المؤسسة توفير نظام اتصالي فعال و خلق المناخ السليم لذلك فالاتصالات عملية ضرورية للتسيير العام للمنظمة و كذلك وسيلة هامة بالنسبة للعامل و التنظيم أي أن للاتصال أهداف تنقسم إلى أهداف تخص العامل و أخرى تخص التنظيم من أجل تحقيق هدف عام و أساسي و المتمثل في تحسين سير العمل ووظائف المنظمة و بالتالي الزيادة في الإنتاج و الإنتاجية و يمكن توضيح هذه الأهداف فيما يلي:

### 1.5. أهداف الاتصال بالنسبة للعامل : يرتبط الاتصال داخل المنظمة بوظيفة العامل

وتوضيح مهامه مما يزيد في فعالية أدائه و أهدافه و انشغالاته و يمكن ذكر منها ما يلي :

- يوفر الاتصال معلومات تعمل على تعريف العمال بالمنظمة و ما يجري داخلها من اتخاذ للقرارات و انجازاتها و مستقبلها .

- تحديد مهام كل عامل و التحكم في عمله و أدائه و ذلك بتوفير المعلومات الكافية و الملائمة لذلك.

- يساهم في حل المشكلات التي تصادف العامل في عمله داخل المنظمة ، و بالتالي فك النزاعات و الصراعات بين الأفراد .

- يساعد العمال على تقديم اقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول أمور تهم المنظمة .

- ينمي الشعور بالانتماء داخل الجماعة العمل مما يؤدي إلى فتح المجال لنقاش و التحاور حول العمل .

- يعمل على خلق جو من التقارب و الاحتكاك و التفاعل بين أفراد جماعة العمل

- تبادل الأفكار و الآراء من أجل تطوير أسلوب العمل .

### 2.5. أهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم : من بين هذه الأهداف ما يلي [88] ص 61 :

- تحسين سير الإنتاج كما ونوعا .

- تحسين تحديد التوجيهات المتعلقة بالتنفيذ و الإدلاء كالإعلان عن المكافأة أو العقوبات و إرسال المذكرات .

- تحسين السلوك التنظيمي و تطوير المنظمة .

- يساهم في التماسك و التنسيق بين الوظائف إذا لا يمكن لأي نشاط أن يقوم بطريقة منعزلة بل يتطلب دائما إدماج وظائفه و الربط بينهما .

- يسمح بالتبادل الفكري بين الرؤساء و المرؤوسين و ذلك بين مختلف الأقسام و المصالح .

- يساعد على اتخاذ القرارات الهامة و السلبية و ذلك بتوفير قدر كاف من الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة .

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل أدركنا أن للاتصال عملية هامة داخل التنظيم ويعتبر وسيلة حيوية داخل المنظمة ، فالاتصال دور هام وفعال يربط بين كافة أفراد القوة العاملة الرؤساء و المرؤوسين من أجل توضيح البيانات المختلفة السيرورة العمل من أجل تحقيق الأهداف و بالتالي ضمان نجاحها و بقائها و الاتصال بين العاملين يفتح باب لنقاش من أجل تبادل الآراء و الاقتراحات من أجل تطوير أسلوب العمل أو إعطاء اقتراحات حول المشكلات التي تعترضهم من اجل التوصل لحلول لها .

## الفصل 7

### الأسس المنهجية للدراسة

#### 1. التعريف بالمؤسسة و نشأتها :

##### 1.1. لمحة عامة حول المؤسسة : تأسست المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية

(ENGG) في سنة 1953 من طرف والي ولاية الجزائر تحت اسم " ETS.G.CARME " نسبة لمالكها .

و في سنة 1963 أصبحت ملكا للدولة إلا أنها لم تصبح وطنية إلا بعد سنة 1964 تحت اسم المؤسسة الوطنية للمنشآت (ENCN) وفي سنة 1975 ارتبطت هذه الشركة الوطنية بالشركة للبناء (SR.METAL) ومقرها الجزائر، وكانت تضم عدة وحدات ونظرا لتوسعها عجزت عن تسيير شؤونها فأنقسمت بدورها إلى أربعة مؤسسات مستقلة هي :

- مؤسسة الهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) .
- مؤسسة العمارات الحديدية (BATI MITAL) .
- مؤسسة العربات .
- مؤسسة وطنية للمعدات و الاشغال العمومية .

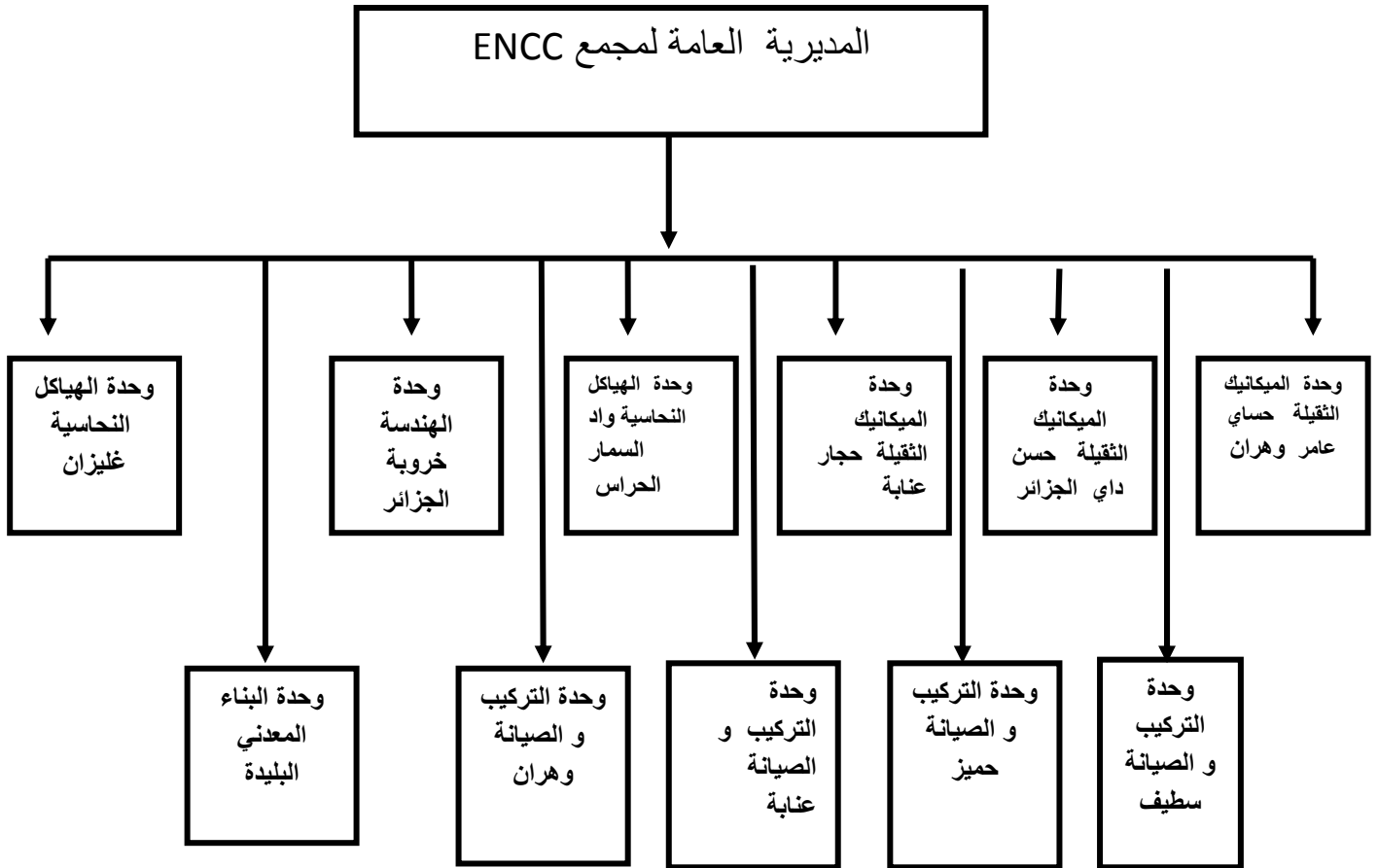
وكانت تهدف من خلال هذا الانقسام إلى :

- تخفيف العبء الذي كان على عاتقها .
- توفير مناصب الشغل على مستوى أنحاء الوطن .

تفرعت مؤسسة الهياكل المعدنية و النحاسية إلى إحدى عشرة وحدة و منها وحدة البلدية و كانت آنذاك تسيير تحت نظام اقتصاد السوق الموجه من طرف الدولة لكن الانتقال على الاقتصاد الحر فرضت على المؤسسات السوق الحر و عليه وجدت أن مؤسساتها عجزت عن تسديد ديونها اتجاه البنوك ، فاضطرت إلى التطهير المالي لمؤسساتها اتجاه البنوك من بينها التطهير المالي للمؤسسة (ENCC) وفي سنة 1994 على أساس أن لا تخسر المؤسسة لثلاث سنوات على التوالي، و إلا اضطرت الدولة إلى إغلاقها و اتجاهاتها نحو الخصوصية ، وفي سنة 2001 و بعد الدراسات التي قامت بها المؤسسة الأم (ENCC) تبين لها أنها غير قادرة على أداء مهامها و هذا راجع إلى معظم الوحدات لحوالي تسعة وحدات من بين إحدى عشرة وحدة ، فشلت لذا عملت على منح كل وحدة استقلاليتها على شرط أن تغطي كل هذه الوحدات ديونها اتجاه المؤسسة الأم و بالفعل في جويلية 2001 أخذت جميع الوحدات استقلاليتها حيث تغير اسم جميع وحدات ( CR.METAL . GROUPE ENCC ) و من بينها وحدة (ENCC) إلى شركة البناء المعدني .

و في 8 أفريل 2002 تحصلت شركة البناء المعدنية على شهادة الجودة العالمية (IS09001).

الشكل رقم 8 : الهيكل التنظيمي لمجمع ENCC



**2.1. تعريف وحدة البلدية :** تأسست وحدة البلدية CR- METAL وفقا للمرسوم التنفيذي 48/83 لسنة 1983 والمنشور في الجريدة الرسمية يوم 25 جانفي 1983، بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للبناء المعدني (SN-METAL)، حيث أصبحت تختص في انجاز وتركيب البناءات المعدنية وكانت إحدى وحدات مؤسسة ENCC وفي جويلية 2001 أخذت شبه استقلال مالي وإداري حيث أصبحت شركة ذات أسهم (S-P-A) برأس مال قدره 100.000.00 دج مقسم إلى 20.000 سهم، يقع مقرها الاجتماعي ب 130 شارع كريتلي مختار مدينة البلدية.



**3.1. مهام ووظائف المؤسسة:** جاء في مقرر السياسة العامة للمؤسسة أن رسالتها تتمثل في ما يلي :

مؤسسة البناءات المعدنية " CR- METAL " هي فرع من المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية ENCC ، مهمتها الرئيسية هي صناعة و التسويق عند الطلب المواد الحديدية و هذا في الميادين التالية :

- الهياكل المعدنية و القفالة .
- الصهاريج الصناعية المختلفة .
- تركيب وصيانة الهياكل و المعدات .
- مؤسسة البناء لمعدني لها طموح في التسيير على طريق سياسة حقيقة للتنمية و ذلك بواسطة :

- نظام الاتصالات للزبون .
- مخطط تكوين المستخدمين .
- تطوير نظام الإعلام الآلي .
- مخطط تحديد أجهزة الإنتاج .
- تحقيق برنامج النظافة و الأمن الصناعي .

كل هذه النقاط هي محاور تطوير مؤسسة البناءات المعدنية CR- METAL للوصول إلى الجودة العالمية و ليستفيد منها اكبر قدر ممكن من الزبائن .

**4.1. أهداف المؤسسة:** تتراوح أهداف المؤسسة الإستراتيجية بين أهداف اقتصادية واجتماعية على أن يبقى أهم هدف استراتيجي هو البقاء و الاستمرار .

**1.4.1. أهداف اقتصادية:** يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات الإنتاجية و المهارات الفنية العمال .

- العمل على تحسين وتنويع تشكيلات المنتجات ، بحيث تتصف بالجودة العالية و السعر المنخفض.

- العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إرضاء العميل .

#### 2.4.1. أهداف الاجتماعية : وتتمثل فيما يلي :

-تلبية احتياجات السوق الوطني و الاستغناء عن الاستيراد من الخارج .

- رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص العمل لهم و تكوينهم و رفع مستواهم المهني

- المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق فتح أبواب التوظيف أمام الشباب .

- المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة .

#### 4.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة : تتكون شركة البناء المعدني CR –METTA من خمس

مديريات :

- المديرية العامة .

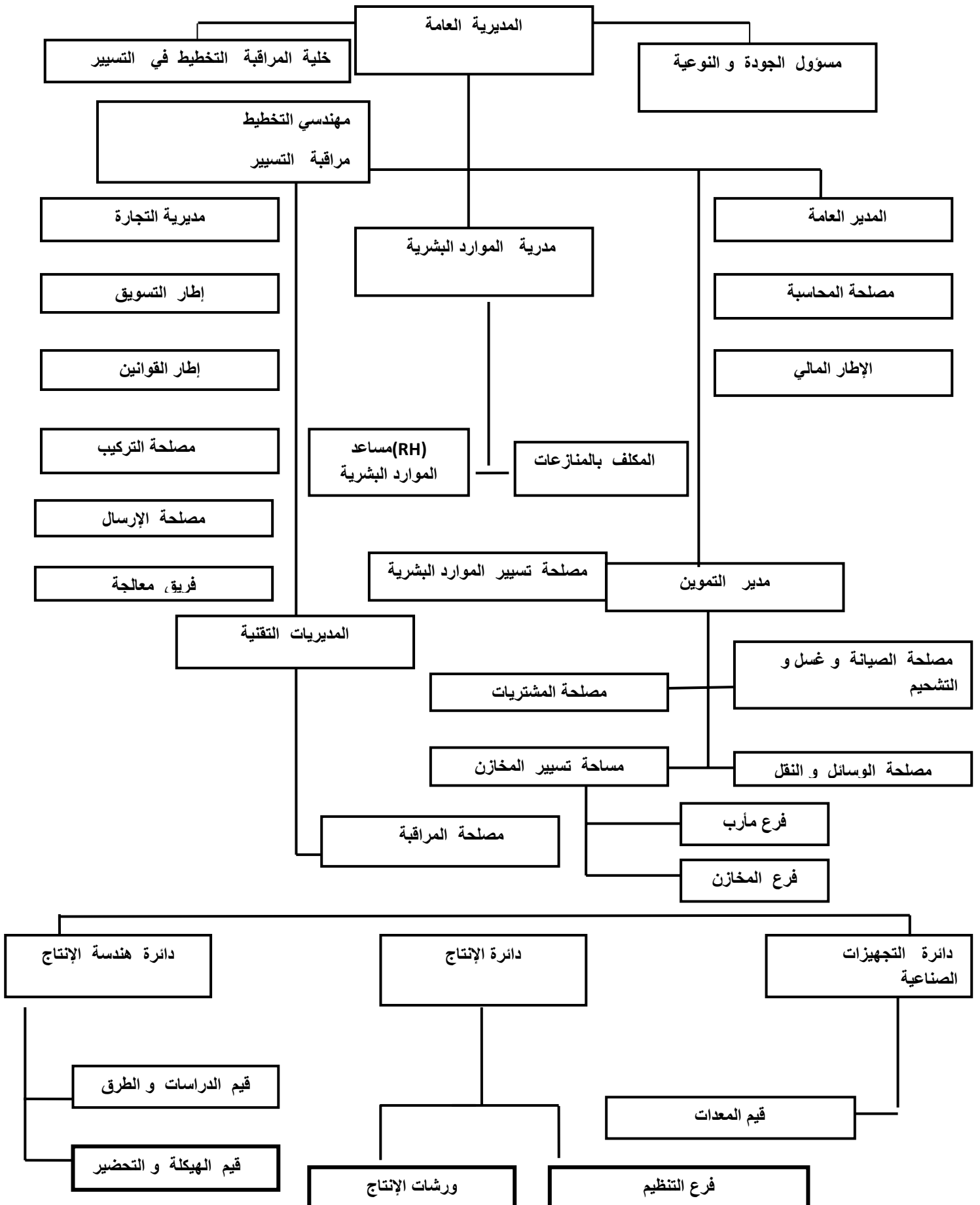
- مديرية التخطيط و تسيير الأداءات .

- مديرية الإدارة و المالية .

- المديرية التجارية .

- المديرية التقنية .

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البناء المعدني " CR-METAL "



## 2. المجال الزماني و المكاني للدراسة :

**المجال الزماني:** تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال شهر جانفي إلى غاية شهر مارس للعام 2011.

**المجال المكاني:** أجريت الدراسة بمؤسسة البناء المعدني CR- METAL بولاية البليدة

## 3.المنهج و التقنية المتبعة :

**3.1.المنهج المتبع :** إن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة و أبعادها في إطار معين و يقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيه و بتالي نتائج قابلة للتعميم [89] ص 28، يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة و تحليلها بغية تشخيصها و الإحاطة بها لفهم تفاصيلها ، نحاول من خلاله جمع البيانات و تصنيفها و تدوينها و تحليلها و تفسيرها من أجل محاولة قياس و معرفة العوامل المؤثرة على إحداث الظاهرة موضوع الدراسة و محاولة استخلاص النتائج [89] ص 29 .

كما يهتم بدقة ذكر الخصائص و المميزات للشئ الموصوف معبرا عنه بصورة كمية و كيفية .

يعرفه عمار بوحوش : " بأنه طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منتظم من أجل الوصول إلى أعراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية " [90] ص 72.

و لقد قمنا باستخدام هذا المنهج لتجميع المعطيات الميدانية بواسطة الاستمارة لمعرفة أثر البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي من خلال تحليل و تفسير البيانات الميدانية حول نظام الحوافز المتبني من طرف المؤسسة وعلاقته برفع الروح المعنوية للعمال ، و تحليل و تفسير الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة ، و تحليل و تفسير الاتصال داخل البيئة التنظيمية وعلاقته بتطوير الإبداع لدى العمال .

**3.2.التقنية المتبعة :** نجاح الباحث في تحقيق الأهداف يتوقف على الاختيار الأنسب للأدوات الملائمة للحصول على البيانات و الجهد الذي يبذله الباحث في تمحيص الأدوات وجعلها على مستوى الكفاءة .

تعتبر الاستمارة أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات و المعلومات و هي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد و بطريقة موجهة ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية و إقامة مقارنة كيفية [91] ص 197.

و في بحثنا هذا تستعمل الاستمارة في تجميع البيانات و المعلومات تتكون من أربعة محاور و تحتوي على 36 سؤالا مغلقة و مفتوحة و تتوزع كما يلي :

- المحور الأول : تضمنت البيانات العامة تخص المبحوثين
- المحور الثاني: تضمنت أسئلة حول الفرضية الأولى و شملت 8 أسئلة من 5 إلى 12 .
- المحور الثالث: تضمنت أسئلة الفرضية الثانية و شملت 12 سؤالا من 13 إلى 24 .
- المحور لرابع : تضمنت أسئلة حول الفرضية الثالثة و شملت 12 سؤالا من 25 إلى 36 .

#### 4. تحديد عينة البحث و كيفية تصميمها :

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية و هي تتطلب من الباحث دقة بالغة ، حيث يتوقف عليها إجراء البحث ، لذلك كان اختيارنا للعينة الطبقة العشوائية من مجموع عمال المؤسسة ، و ذلك باعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات مهنية ( إطارات ، عمال تحكم ، عمال تنفيذ ) العدد الإجمالي للعمال 332 عامل و هي موزعة على النحو التالي :

إطارات : 34

عمال التحكم : 52

عمال التنفيذ : 237

و بالتالي العينة قدرت بـ 103 عامل :

إطارات :  $T = \frac{1}{2}$

عمال التحكم  $T = \frac{1}{2}$

عمال التنفيذ  $T = \frac{1}{4}$

إطارات :  $17 = \frac{1}{2} \times 3$

عمال التحكم :  $26 = \frac{1}{2} \times 52$

عمال التنفيذ :  $60 = \frac{1}{4} \times 237$

مجموع العينة هو : 103 عامل .

## الفصل 8

### عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

#### 1. تحليل البيانات العامة :

الجدول رقم 2 : توزيع المبحوثين حسب الجنس .

النسبة	التكرار	الجنس
%80.5	83	ذكر
%19.5	20	أنثى
% 100	103	المجموع

يبين لنا من خلال الجدول رقم "2" أن المبحوثين يتوزعون حسب الجنس كالتالي:

80.5% من الذكور، مقابل 19.5% من الإناث .

ومنه يتبين لنا من خلال هذا الجدول ان نسبة الذكور في المؤسسة الصناعية تفوق بكثير من نسبة الاناث، وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد في كثير من الاحيان على القوة البدنية، والتي لا تتوفر عند الاناث في إنجاز الأعمال التقنية التي تعتمد على الجهد العضلي .

الجدول رقم 3 : توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية .

النسبة	التكرار	الفئة المهنية
16.5%	17	إطالر
25%	26	عامل تحكم
58.5%	60	عامل تنفيذ
100 %	103	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم "3" أن نسبة 58.5 % من المبحوثين يمثلون عمال التنفيذ ، مقابل 25% من المبحوثين يمثلون عمال التحكم ، تليها نسبة 16.5 % التي تمثل الإطارات من مجموع المبحوثين .  
ومن خلال هذا الجدول نرى بأن غالبية المبحوثين تتمركز في عمال التنفيذ علماً أن نسبة التأطير تعتبر عقلانية ومقبولة حيث تقدر بـ 16.5% .

الجدول رقم 4 : توزيع المبحوثين حسب الأقدمية .

النسبة	التكرار	الأقدمية
51.5%	53	8-1
27%	28	16-9
15.5%	16	24-17
6%	6	25 فما فوق
100%	103	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم "4" أن نسبة 51.5 % من المبحوثين الذين أقدميتهم تتراوح من 8-1 سنوات ، مقابل 27 % من المبحوثين الذين أقدميتهم تتراوح ما بين 9-16 سنوات، تليها 15.5 % من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 17-24 سنوات ، ثم نسبة 6 % من المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم أكثر من 25 سنة .



و من خلال التحليل الاحصائي للجدول نرى أن نسبة الأقدمية لدى العمال تتراوح من 8-1 بصفة كبيرة وهذا راجع الى سن العمال داخل المؤسسة، وللإشارة فإن متوسط سنوات الاقدمية يساوي 10.5 سنة .

الجدول رقم 5 : توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة	التكرار	السن
30%	31	28-18
35%	36	39-29
29%	30	50-40
6%	6	51 فما فوق
100%	103	المجموع

يبين هذا الجدول توزيع المبحوثين حسب السن ، مما سبق نستطيع أن نلاحظ أن نسبة 35 % من الفئة العمرية 39-29 سنة و نسبة 30% من الفئة العمرية 28-18 ، و نجد نسبة 29 % من الفئة العمرية 50-40 سنة ، وفي الاخير نسبة 6 % من الفئة العمرية 51 سنة فما فوق

نلاحظ بأن غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب ، متوسط سنهم يساوي 35 سنة.

ولعينة المختارة خصوصيات تتمثل في مايلي :

- أن أفراد العينة متباعدة من حيث الجنس ، حيث قدرت نسبة الذكور 80.5 %، و نسبة الإناث بـ 19.5 % و هذا التباعد في الجنس راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة
- إن أغلب أفراد العينة تتمركز في فئة عمال التنفيذ و ذلك راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة الانتاجي .
- إن افراد العينة ليس لديها أقدمية في العمل و ذلك راجع الى سن العمال فأغلبهم شباب .
- أفراد العينة سنهم متمركز في الفئة الاولى و الثانية بين 28-18 و 39-29 سنة ، فمجموع هذه النسب يمثل 65 % من الأفراد المبحوثين ، هذه النسبة التي تقل اعمارهم عن 39 سنة .

## 2: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى وإستنتاجها.

الجدول رقم 6 : احتمال تلقي الشكر حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	المجموع
نعم	94 %	77 %	76.5 %	79.5 %
	16	20	46	82
لا	6 %	23 %	23.5 %	20.5 %
	1	6	14	21
المجموع	100 %	100 %	100 %	100 %
	17	26	60	103

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بنسبة 79.5 % من المبحوثين الذين اجابوا بانهم يتلقوا الشكر بعد انتهاء من عمل ما ، مدعمة بنسبة 94 % من الإطارات ، مقابل 20.5 % من المبحوثين الذين اجابوا بأنهم لا يتلقوا الشكر بعد الانتهاء من العمل ، والتي تدعمها نسبة 23.5 % من عمال التنفيذ .

يتبين لنا من خلال التحليل الاحصائي لهذا الجدول بأن غالبية المبحوثين يتلقوا الشكر بعد الانتهاء من عملهم وخاصة فئة الاطارات باعتبارها الفئة التي تستغل نسبة اكبر من طاقاتها وقدراتها المعرفية نظرا للخبرة والمؤهلات التي يمتلكونها في حين نجد فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ جاءت اجاباتهم متقاربة .

وتلقي الشكر يعتبر حافزا من اجل رفع الروح المعنوية لدى العمال و تشجيعهم على العمل الذي يقومون به و اثاره رافعيتهم نحو بذل مجهود اكبر للعمل الجيد من حيث النوعية و السرعة و الانجاز و الاتقان .

الجدول رقم 7: الأجر الامثل للعمال .

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئة المهنية الأجر
%29 30	%45 27	%11.54 3	-	29000-100000
%51.45 53	%51.5 3	%65.38 17	%29.41 5	49000-300000
%15.55 16	%3.5 2	%15.38 4	%58.83 10	69000-500000
%4 4	- -	%7.70 2	%11.76 2	700000 فما فوق
%100 103	100% 60	%100 26	%100 17	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ 51.45 % من المبحوثين الذين اجرهم يتراوح ما بين 49000-300000 دج ، و مدعمة بنسبة 65.38 % من عمال التحكم ، و 51.5 % من عمال التنفيذ ، كما نجد نسبة 29 % من المبحوثين الذين اجرهم يتراوح ما بين 29000-100000 دج ، و مدعمة بنسبة 45 % من عمال التنفيذ ، ونجد نسبة 15.55 % من المبحوثين الذين اجرهم ما بين 690000-500000 دج ، و مدعمة بنسبة 58.83 % دج من الاطارات، وفي الاخير نجد نسبة 4% من المبحوثين الذين اجرهم يفوق 700000 دج ، و مدعمة بنسبة 11.76 % من الإطارات ونسبة 7.70 % من عمال التحكم .

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أجور الإطارات و مرتفعة نسبيا مقارنة بأجور عمال التحكم ، و مرتفعة كثيرا بالنسبة لأجور عمال التنفيذ ، وذلك راجع الى طبيعة المنصب الذي يحتله كل عامل من العمال داخل المؤسسة ، إضافة الى الكفاءة و الخبرة في العمل و القدرة على تقديم الأفكار و الآراء لتطوير المؤسسة و تقديم الحلول و الإقتراحات و المشاركة في القرارات بالإضافة إلى المستوى العلمي ، و للاشارة فإن المتوسط الحسابي للإطارات يمثل 54850 دج ،

و المتوسط الحسابي للعمال التحكم هو 42600 دج و المتوسط الحسابي لعمال التنفيذ هو 31200 دج

و انطلاقا من هذا الواقع يمكننا ان نطرح السؤال التالي ، ماذا يمثل الأجر مقارنة بالأجر الذي يتمناه العمال ؟

الجدول رقم 8 : نسبة التمثيل مقارنة بالأجر الحقيقي .

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئة المهنية نسبة التمثيل
44.66% 46	46.66% 28	50% 13	29.41% 5	29-10
25.25% 26	18.33% 11	34.62% 9	35.30% 6	49-30
15.53% 16	13.34% 8	15.38% 4	23.52% 4	69-50
14.56% 15	21.67% 13	-	11.77% 2	99-70
100% 103	100% 60	100% 26	100% 17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ 44.66 % من المبحوثين الذين نسبة التمثيل لأجرهم الحقيقي محصورة ما بين 29-10 ، و التي تدعمها نسبة 50% من عمال التحكم ، و نسبة 46.66% من عمال التنفيذ ، و نسبة 29.41 % من الإطارات ، كما نجد نسبة 25.25 % من المبحوثين الذين نسبة التمثيل لأجرهم الحقيقي محصورة ما بين 49-30 والتي تدعمها نسبة 35.30 % من الإطارات، و نسبة 34.62% من عمال التحكم ، و نجد نسبة 15.53 % من المبحوثين نسبة التمثيل لأجرهم الحقيقي محصورة ما بين 69-50 ، مدعمة بنسبة 23.5 % من الإطارات ، و في الأخير نجد نسبة 14.56% من المبحوثين الذين نسبة التمثيل لأجرهم الحقيقي محصورة ما بين 99-70 ، تدعمها نسبة 21.67 % من عمال التنفيذ .

نلاحظ لدى الاطارات يمثل الاجر الانسب 43.5 % من الاجر الحقيقي اما فئة التحكم فإنه يمثل 32.5 % و أخيرا نسبة التمثيل مقدر ب 42.5 % لدى المنفذين وعلى العموم فإن النسبة الاجمالية هي 39.5 % .

من خلال معطيات الجدول نلاحظ بأن نسبة التمثيل مقارنة بالاجر الحقيقي مرتفع عند فئة الإطارات وذلك راجع الى المكانة التي يحتلونها داخل المؤسسة بالإضافة الى الكفاءة و الخبرة التي لديهم ، كما نجد فئة عمال التنفيذ نسبة التمثيل لديهم مقارنة باجرهم الحقيقي مرتفعة عن عمال التحكم .

الجدول رقم 9 : تمثل الترقية حسب الأقدمية .

الأقدمية	8-1	16-9	24-17	25 فما فوق	المجموع
تمثيل الترقية					
زيادة في الأجر	51%	54%	37.5%	16.5%	47.57%
	27	15	8	1	49
تغيير مكانة	38%	32%	50%	50%	38.83%
	20	9	8	3	40
مكافأة للجهد المبذول	11%	14%	12.5%	33.5%	13.60%
	4	4	2	2	14
المجموع	100%	100%	100%	100%	100%
	53	28	16	6	103

من خلال الجدول يتبين أن اتجاهه العام تمثل نسبة 47.57 % من المبحوثين يؤكدون أن الترقية يمثل لهم زيادة في الأجر ، مدعمة بنسبة 54 % أقدميتها محصورة بين 9 - 16 سنة ، ونسبة 51 % أقدميتها محصورة بين 1 - 8 ، ونسبة 37.5 % أقدميتها محصورة بين 17 - 24 سنة ، كما نجد نسبة 38.83 % من المبحوثين الذين يرون بأن الترقية تمثل لهم تغيير في المكانة ، مدعمة بنسبة 50 % لكل من الفئتين التي أقدميتها محصورة بين 17-24 سنة و 25 سنة فما فوق ، ونسبة 13.60 % من المبحوثين الذين يرون بأن الترقية هي مكافأة للجهد المبذول ، ومدعمة بنسبة 33.5 % أقدميتها 25 سنة فما فوق .

يتبين من خلال القراءة الاحصائية للجدول أن الأراء قد تعددت حول مفهوم الترقية في المؤسسة ، فهناك من ينظر إلى الترقية على أنها زيادة في الأجر و هذا عند الفئة التي أقدميتها 1-16 سنة فالعامل عند بداية مشواره المهني يكون هممه الوحيد هو الزيادة في الأجر من أجل تحسين مستواه المعيشي بينما نجد الفئة التي أقدميتها 17-24 سنة ، و25 سنة فما فوق تنظر إلى الترقية على أنها تغير في المكانة و ذلك راجع إلى السنوات التي قضاها في خدمة المؤسسة و إعطاء كل مالداهم من مجهود لنهوض بالمؤسسة ، لذلك هم يطمحون الى التغيير من منصب الى منصب أعلى من أجل إكتساب مكانة في السلم الهرمي كما نجد الفئة التي أقدميتها 25 سنة فما فوق ترى بأي الترقية هي المكافأة ، للجهد المبذول فالعامل الذي لديه قدرات و مهارات و ذات الكفاءة و خبرة يستحق الترقية .

وعليه النظرة الى الترقية تختلف حسب الأقدمية ، فمن زيادة في الأجر تنتقل إلى اكتساب المكانة .

الجدول رقم 10 : المشاركة في التدريبات حسب الفئة المهنية .

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئة المهنية	
				تلقي التدريب	
23%	17%	26%	41%	7	إكتساب مهارة
27	12	8	7	8	نعم
38%	35%	42%	47%	8	كيفية معالجة المشاكل
46	15	13	8	2	كيفية التعامل مع الاخرين
23%	29%	16%	12%	2	المجموع
28	21	5	17	17	لا
84%	81%	84%	100%	17	المجموع
101	58	26	17	17	لا
16%	19%	16%	-	-	المجموع
19	14	5	-	-	لا
100%	100%	100%	100%	17	المجموع
120	72	31	17	17	لا

(\*) المبحوثين اجابوا اكثر من اجابة .

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام بقدر بـ 84 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم تلقوا التدريب، و مدعمة بنسبة 100 % من الإطارات، تليها نسبة 84 % من عمال التحكيم، و 81 % من عمال التنفيذ ، في المقابل نجد نسبة 16 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لم يتلقوا التدريب ، مدعمة بنسبة 19 % من عمال التنفيذ ، و نسبة 16 % من عمال التحكم .

من خلال هذه المعطيات يتضح بأن غالبية المبحوثين صرحوا بانهم تلقوا التدريب و ذلك من أجل مساعدة الأفراد العاملين على إكتساب المعارف و تنمية قدرتهم و مهاراتهم الفنية و هذا حسب ما يستدعه المنصب من كفاءة و تدريب ملائم ، و التدريب يعتبر بمثابة أثر سيكولوجي إيجابي على الأفراد، حيث يشعر المتدرب بأهمية أدائه لعمله مما يزيد إعتزاز الأفراد والرفع من رحهم المعنوية تجاه العمل ، و هذا التدريب أفاد المتدربين فيما يلي :

كيفية معالجة المشاكل و المتمثلة بنسبة 38 % ، مدعمة بنسبة 47 % من الإطارات ، و ذلك راجع إلى المكانة التي يحتلونها داخل المؤسسة و قربهم من القمة ، و المسؤولين عند التخطيط ، لذلك تلقوا تدريبا من أجل التعامل مع المشاكل التي قد تعرضهم مستقبلا من خلال الخبرة و المعارف التي إكتسبوها ، و غرس في أنفسهم الثقة في قدراتهم و مواهبهم الإبداعية .

ونجد نفس النسبة 23 % لكل من تلقي التدريب من أجل إكتساب المهارة ، و كيفية التعامل مع الآخرين ، فالذين تلقوا التدريب من أجل إكتساب المهارة تدعمها نسبة 41 % من الاطارات بإعتبارها تحتل مكانة هامة في المؤسسة و التدريب الذي تلقوه يزيد من اكتشاف الطرق و التقنيات الجديدة لتسيير العمل و بذلك يؤدي الى طرح أفكارهم و اقتراحاتهم الإبداعية من أجل السير الحسن للمؤسسة ، أما الذين تلقوا التدريب من أجل التعامل مع الآخرين تدعمها نسبة 29 % من عمال التنفيذ بإعتبارهم يعملون في ورشات الإنتاج و المكونة من عدة أفراد لذلك تلقوا تدريبا من أجل التعامل مع بعضهم البعض و تكوين علاقات صداقة و التعاون في العمل .

نستخلص مما سبق أن المؤسسة تعتمد على تدريب أفرادها من أجل تطوير قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية و ترفع من روحهم المعنوية و تساهم في إحداث تغيير داخلي في نفسية العمال .

الجدول رقم 11 : تحصل العمال على المكافآت حسب الاقدمية .

الفئة المهنية	8-1	16-9	24-17	25 فما فوق	المجموع
نعم	66%	71%	81%	83.5%	71%
	35	20	13	5	73
لا	34%	29%	19%	16.5%	29%
	18	8	3	1	30
المجموع	100%	100%	100%	100%	100%
	58	28	16	6	103

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام قدر بـ 71 % من المبحوثين الذين تحصلوا على المكافآت، ومدعمة بنسبة 83.5% أقدميتها 25 سنة فما فوق ، تليها نسبة 81 % أقدميتها محصورة ما بين 24-17 سنة ، و سنة 71 % أقدميتها محصورة ما بين 16-9 سنة ، و 66 % أدميتها محصورة ما بين 8-1 سنة ، في المقابل نجد نسبة 29 % من المبحوثين الذين لم يتحصلوا على المكافآت ، مدعمة بنسبة 34 % أدميتها محصورة ما بين 8-1 سنة ، و سنة 29 % أدميتها محصورة ما بين 16-9 سنة .

وعليه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين تحصلوا على المكافآت ، وخاصة الفئة التي لديها أدمية في المؤسسة ، الفئة التي لديها كفاءة و المهارة و إكتسبت الخبرة من خلال السنوات التي قضاها في المؤسسة ، و ذلك من أجل رفع روحهم المعنوية تشجيعهم و تحفيزهم على بذل مزيد من الجهد و العطاء في العمل و تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم في حين نجد فئة من العمال لم تتحصل على المكافآت و خاصة الفئة التي ليس لديها أدمية في العمل 1-16 سنة.

و على ضوء ما سبق يمكن القول أن المؤسسة تنتهج سياسة تقديم الحوافز و خاصة العمال الذين لديهم أدمية في المؤسسة و ذلك من أجل الاستفادة من الخبرات و المهارات التي اكتسبوها التي تؤدي الى تقديم أفكار و اقتراحات إبداعية لتحسين و تطوير العمل .



الجدول رقم 12 : الحصول على المكافأة حسب الفئة المهنية .

الفئة الإجابة	الاطارات	عمال التحكم	عمال تنفيذ	المجموع
نعم	%82 14	%69 18	%66.5 40	%70 72
لا	%18 3	%31 8	%33.5 20	%30 31
المجموع	%100 17	%100 26	%100 60	%100 103

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر ب 70 % من المبحوثين يرون بأن المكافآت تزيد من رغبتهم في تقديم آرائهم ، و مدعمة بنسبة 82 % من الإطارات ، تليها نسبة 69 % من عمال التحكم ، ونسبة 66.5 % من عمال التنفيذ ، في مقابل نجد نسبة 30 % من المبحوثين الذين يرون بأن المكافآت لا تزيد من رغبتهم في تقديم الآراء ، و مدعمة بنسبة 33.5 % من عمال التنفيذ ، ونسبة 31 % من عمال التحكم .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن المساهمة في تقديم الآراء حسب التدرج السلمي ، وكان الإطار هو الوحيد الذي بإمكانه أن يقدم الأفكار ، وهذا راجع الى المكانة و المنصب الذي يحتلوه في المؤسسة و كذلك الخبرة و الكفاءة و المستوى التعليمي الذي يمتلكه عن الفئات الأخرى و خاصة فئة عمال التنفيذ ، و هذه المكافآت التي تمنحها المؤسسة للعامل و خاصة للإطارات دور كبير في تحفيزهم على تقديم الأفكار و الاقتراحات التي تخدم أهداف المؤسسة ، و هذه المكافآت عبارة عن تشجيعات و تحفيزات تثير حماس العمال و تزيد دافعيتهم ، و هذا ما يمكن أن تستخدمه المؤسسة كوسيلة لرفع معنوياتهم و تنبيههم إلى أهمية العمل الذي يقومون به، مما يضبط سلوكياتهم و ينمي فيهم روح الانتماء و المشاركة و بذلك هي تتيح لهم المجال لأبداء آرائهم .

الجدول رقم 13 : مساهمة الحوافز المادية و المعنوية في تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية .

مساهمة الحوافز	التكرار	%
العمل و بذل المزيد من الجهد	35	%34
ترفع من الروح المعنوية	39	%38
تزيد من ثقة العامل	13	%12.5
البحث عن الافكار الابداعية	16	%15.5
المجموع	103	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الإجابات التي تركز على مساهمة الحوافز المادية و المعنوية في تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم الإبداعية قد تعددت ، حيث سجلت نسبة 38 % التي ترى بأن الحوافز على إختلاف أنواعها ترفع من الروح المعنوية ، تليها نسبة 34 % من المبحوثين الذين يرون بأنها تجعل العامل يعمل بجد و يبذل مزيد من الجهد ، و نسبة 15.5 % التي ترى بأنها تجعل العامل يبحث عن الأفكار الإبداعية ، و في الأخير نجد نسبة 12.5 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن الحوافز المادية و المعنوية تزيد من ثقة العامل .

يتبين من خلال معطيات الجدول أن أجوبة العاملين تعددت فمنهم من يرى بأن الحوافز على إختلاف أنواعها ترفع من الروح المعنوية للعاملين و بذلك تحفزه على المزيد من الخلق و الإبداع ، و منهم من يرى بأن الحوافز تجعل العامل يعمل بجد و يبذل مزيد من الجهد ، كما يرى البعض أن الحوافز تؤدي بالعامل إلى البحث عن الأفكار الإبداعية و طرحها و تقديمها كما تجعله يبحث عن العمل المتميز الذي يميزه عن الأفراد الاخرين ، و يرى البعض الآخر بأن الحوافز تزيد من ثقة العامل بنفسه و بالتالي تؤدي إلى الإبداع .

و منه نستنتج أن للحوافز المادية و المعنوية دور أساسي في تحريك دافعية للعاملين للعمل ، و تشجيعهم و تحفزهم على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم الإبداعية .

## استنتاج الفرضية الأولى :

- تعتبر الحوافز من أهم العوامل التي تجعل العامل يعمل بكل ثقة وجهد، فالحوافز المعنوية لها أثر كبير في تنمية القدرات الإبداعية ، لأن العامل بحاجة لتلقي الشكر و التقدير بعد انتهاءه من عمله من طرف الإدارة .
- وجدنا الأجر الذي يتقاضاه العامل يختلف باختلاف مناصب العمل ، و الخبرة و الكفاءة و الأقدمية في العمل ، ويطمح كل عامل من العمال الزيادة في و الأجر خاصة عمال التنفيذ بإعتبار اجرهم أقل من الفئات الأخرى و لا يلبي احتياجاتهم .
- وجود وتوفر الحافز المعنوي ( تشكرات ) و المادي ( تكوين ، مكافآت ) و لكن غياب الحافز المالي وهو أهم حافز بمنظور أعضاء العينة بغياب الحافز المالي يترك مجال المبادرة للإطار .
- توصلنا إلى أن معظم العمال تمثل لهم الترقية الزيادة في الأجر و التغيير في المنصب و هذه النظرة تختلف حسب الأقدمية .
- تعتمد المؤسسة على تدريب عمالها من أجل إكتساب المهارة ، و كيفية معالجة المشاكل التي تعيق سير العمل خاصة فئة الإطارات ، و كذلك تدريبهم من أجل كيفية التعامل مع الآخرين و هذا عند فئة عمال التنفيذ ، ويعتبر التدريب حافزا في تنمية قدرات الأفراد و ترفع من كفاءاتهم المهنية .
- تعتمد المؤسسة على تقديم المكافآت للعمال و خاصة العمال الذين لديهم اقدمية في العمل من أجل تشجيعهم على جهودهم و عطائهم في العمل ، وهذه المكافآت تزيد من رغبة العامل في تقديم أفكاره و اقتراحاتهم لتحسين أسلوب العمل .
- إن غالبية العمال في المؤسسة ترى بأن توفير الحوافز المادية و المعنوية أمر ضروري ، فهي تدفع بالعامل لبذل قصارى جهده و تزيد من ثقة العامل في نفسه ، فالحوافز تجعل العامل يبحث عن التمييز في العمل، و هي على اختلاف أنواعها ضرورية لتنمية قدرات الأفراد .

### 3. عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية و إستنتاجها .

الجدول رقم 14 : احتمال تقديم القائد توجيهات لمروؤسيه حسب الفئة المهنية .

الفئة / الإجابة	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	المجموع
نعم	59%	81%	83%	79%
	10	21	50	81
لا	41%	19%	17%	21%
	7	5	10	22
المجموع	100%	100%	100%	100%
	17	26	60	103

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام له يمثل 79 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن القائد يقوم بتوجيههم قبل أن يطلب منهم تنفيذ عمل ما ، ومدعمة بنسبة 83 % من عمال التنفيذ، تليها نسبة 81 % من عمال التحكم ، و 59 % من الإطارات ، في مقابل نجد نسبة 21 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن القائد لا يقوم بتوجيههم ، تدعمها نسبة 41 % من الإطارات .

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أغلب العمال أجمعوا على أن رئيسهم يقوم بتوجيههم قبل تنفيذ العمل خاصة فئة عمال التنفيذ و عمال التحكم بإعتبارها الفئة الإنتاجية التي تقوم بالإنتاج و عرض ذلك الإنتاج في السوق لذلك تكون هناك إشراف وتوجيه وإرشاد عن كيفية تنفيذ الأعمال و إتمامها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، بينما نجد بعض العمال وخاصة فئة الإطارات لا يقوم الرئيس بتوجيههم وذلك راجع إلى المكانة التي يحتلونها داخل التنظيم ، كما أن الإطارات تمتلك مؤهلات وكفاءات عالية بالإضافة الى القدرات الإبداعية التي يكتسبها ، وكذلك بإمكانهم توجيه العمال الآخرين .

الجدول رقم 15: وجهات النظر التي تقدم للمرؤوسين قبل تقديم العمل وفق الفئة المهنية.

الفئة	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	المجموع
نعم	59%	61.5%	73%	68%
	10	16	44	70
لا	41%	38.5%	27%	32%
	7	10	16	33
المجموع	100%	100%	100%	100%
	17	26	60	103

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ 68 % من المبحوثين الذين اجابوا بأنهم تقدم لهم وجهات نظر قبل تقديم العمل ، و مدعمة بنسبة 73 % من عمال تنفيذ ،تليها نسبة 61.5 % من عمال التحكم ، ونسبة 59 % من الاطارات ، في مقابل نجد نسبة 32 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا تقدم لهم وجهات نظر قبل تقديم العمل ، و مدعمة بنسبة 41 % من الإطارات ،تليها نسبة 38.5 % من عمال التحكم ، ونسبة 27 % من عمال التنفيذ .

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن غالبية المبحوثين تقدم لهم وجهات نظر قبل تقديم العمل ، وخاصة فئة عمال التنفيذ و عمال التحكم بإعتبارهم المسؤولين عن الإنتاج ، لذلك تكون هناك وجهات نظر أو إعطائهم ملاحظات من أجل تنفيذ الأوامر و القرارات و الخطط و البرامج التي تم إتخاذها وواجب تنفيذها للوصول للأهداف المعنية ، في حين نجد أن فئة الإطارات لا يتم إعطائها و جهات نظر بإعتبار المكانة و المركز المرموق الذي يحتلونه في السلم الهرمي كما أنها الفئة التي تمتلك خبرات ومهارات و ذات كفاءات و مستوى علمي عالي و لديها قدرات إبداعية تمكنها من إنجاز أعمالها دون إعطائهم وجهات نظر أو ملاحظات من قبل الرئيس من أجل تقديم و إنجاز العمل .

الجدول رقم 16 : مساهمة الفئات المهنية في تقسيم الأفكار و الاقتراحات .

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئة / الإجابة
30%	25%	23%	59%	دائما
31	15	6	10	
27%	23.5%	35%	29.5%	نادرا
28	14	9	5	
43%	51.5%	42%	11.5%	ابدا
44	31	11	2	
100%	100%	100%	100%	المجموع
103	60	26	17	

من خلال ملاحظة الجدول يتبين أن إتجاهه العام يمثل نسبة 43% من الباحثين الذين لم يساهموا أبدا في تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم ، ومدعمة بنسبة 51.5 % من عمال التنفيذ، ونسبة 42% من عمال التحكم ، و نسبة 30 % من الباحثين الذين دائما يساهموا في تقديم الأفكار و الاقتراحات، و مدعمة بنسبة 59 % من الإطارات ، و نسبة 27% من الباحثين الذين نادرا ما يساهموا بأفكارهم و اقتراحاتهم ، و مدعمة بنسبة 35% من عمال التحكم.

نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن المساهمة في تقديم الأفكار و الاقتراحات يكون وفق منصب العمل ، فالإطارات دائما تشارك و تساهم في تقديم الأفكار و الاقتراحات و ذلك راجع إلى المكانة التي يحتلونها في السلم الهرمي ، و كذلك الخبرة و الكفاءة و التخصيص الذي يتميزون بها عن بقية العمال ، فهم يعتبرون عنصرا فعالا في المؤسسة ، بينما نجد عمال التحكم نادرا ما يشاركون و يساهمون بأفكارهم و اقتراحاتهم لتطوير العمل ، أما عمال التنفيذ فأغلبهم لا يساهموا في تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم و ذلك راجع الى عدة اسباب و هذا ما سنوضحه في الجدول التالي .

الجدول رقم 17 : سبب عدم مساهمة العمال في تقديم أفكارهم واقتراحاتهم .

النسبة	التكرار	السبب
%13.60	6	الخوف من الإنتقادات
%47.70	21	الأفكار تأتي من المسؤولين
%22.70	10	عدم تشجيع الإدارة
%16	7	الخوف من رد فعل الرئيس
%100	44	المجموع

يبين لنا هذا الجدول عدم مساهمة العمال في تقديم أفكارهم واقتراحاتهم و هي تتوزع كالتالي : %47.70 ترى بأن الأفكار تأتي من المسؤولين ، فأغلب عمال التنفيذ يرون الأفكار تأتي من المستويات العليا لذلك هم لا يقومون بتقديم أفكارهم واقتراحاتهم ، كما نجد نسبة %22.70 من المبحوثين يرون بأن الإدارة لا تقوم بتشجيعهم من أجل تقديم أفكارهم وذلك من خلال عدم فسخ المجال أمامهم وإعطاء الأولوية للإطار لتقديم أفكاره، ونجد نسبة %16 من المبحوثين يتخوفون من رد فعل الرئيس ، وفي الأخير نجد نسبة %13.60 من المبحوثين يتخوفون من الإنتقادات فبعض العمال لا يتقبلون انتقادات الآخرين وهذا ما يبعدهم عن المساهمة في تقديم آرائهم وأفكارهم.

الجدول رقم 18 : إمكانية تقبل الإدارة الأفكار المتعلقة بتغيير أسلوب العمل .

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئة / الإجابة
%65 67	%67 40	%54 14	%76.47 13	نعم
%35 36	%33 20	%46 12	%32.53 4	لا
%100 103	%100 60	%100 26	%100 17	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام هو 65% من المبحوثين الذين اجابوا بأن الإدارة تتقبل الافكار المتعلقة بتغيير أسلوب العمل ، و مدعمة بنسبة 76.67 % من الإطارات ، تليها نسبة 67 % من عمال التنفيذ ، و نسبة 54 % من عمال التحكم ، مقابل نسبة 35% من المبحوثين الذين اجابوا بأن الإدارة لا تتقبل الأفكار الجديدة المتعلقة بتغيير أسلوب العمل ، و التي تدعمها نسبة 46% من عمال التحكم ، تليها نسبة 33% من عمال التنفيذ ، و نسبة 23.53% من الإطارات .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن الإدارة تفسح المجال أمام عمالها للإدلاء بأرائهم و أفكارهم الجديدة المتعلقة بتغيير أسلوب العمل، و خاصة فئة الإطارات باعتبارها الأقرب في السلم الهرمي للإدارة و تمتلك مؤهلات علمية و فكرية ذات كفاءة و خبرة و بذلك تسمح لهم بالتعبير عن أفكارهم و آرائهم و مقترحاتهم الإبداعية التي تخدم المؤسسة و أسلوب العمل .

#### الجدول 19 : أساس تعامل الرئيس مع المرؤوسين .

الإجابة	الفئة	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	المجموع
العلاقات الشخصية	23.53%	4	5	9	18
منصب العمل	64.71%	11	19	47	77
كفاءة العامل و مؤهلاته	11.76%	2	2	4	8
المجموع	100%	17	26	60	103

من قراءتنا للجدول نلاحظ أن اتجاهه العام يمثل نسبة 74.75% من المبحوثين الذين اجابوا بأن أساس تعامل الرئيس مع المرؤوسين حسب منصب العمل تدعمه نسبة 78.5% من عمال التنفيذ ، تليها نسبة 73% من عمال التحكم ، و نسبة 64.71% من الإطارات ، في مقابل نجد نسبة 17.48 % من المبحوثين الذين اجابوا بأن أساس التعامل هو العلاقات الشخصية ، و التي تدعمها نسبة 23.53% من الإطارات و نسبة 19% من عمال التحكم ، و 15% من



عمال التنفيذ، وفي الأخير نجد نسبة 7.77% من المبحوثين الذين أجابوا بأن أساس التعامل هو كفاءة العامل ومؤهلاته، ومدعمة بنسبة 11.76% من الإطارات .

يتبين لنا من خلال التحليل الإحصائي لهذا الجدول بأن غالبية المبحوثين يرون بأن أساس تعامل الرئيس مع مرؤوسية يكون حسب منصب العمل، وخاصة فئة عمال التنفيذ التي ترى بأن الرئيس يتعامل أكثر مع الإطارات باعتبارها أطراف فعالة وتشارك في أغلب النشاطات الاجتماعية و نظر لأنها الفنية الأكثر قربا و احتكاك بالمسؤولين، فالإطار يحمل مهارات وكفاءات تميزه عن غيره من الفئات الاخرى سواء كانت مهارات فكرية أو تقنية في ميدان العمل و إبراز قدراته، ولذلك فهي الفئة التي يفضلها الرؤساء في التعامل معها مباشرة، كما نجد بعض المبحوثين يرون بأن أساس تعامل الرئيس مع مرؤوسيه يكون على أساس العلاقات الشخصية و هذا ما نجده عند فئة الإطارات بإعتبارها الأقرب إلى القسم الأعلى من السلم الهرمي و بالتالي قربها من المسؤولين في اتخاذ القرارات و تقديم أفكارهم و آرائهم بدون تردد و بناء علاقات شخصية معها، كما يرى البعض الآخر أن الرئيس يتعامل مع مرؤوسيه على أساس كفاءة العامل و مؤهلاته و خاصة فئة الاطارات التي ترى بأن الرئيس يتعامل مع العمال الذين لديهم خبرة و كفاءة تؤهله لقيام بعمله و هذا ما يجعل الرئيس يتعامل معه و على ضوء ما سبق نستنتج بأن الرئيس يتفاعل مع منصب وهذا ما صرح به أغلب العمال (التفاعل بالمنصب فقط 74.7%).

الجدول رقم 20 : رغبة العمال فمن يرأسهم وفق الفئة المهنية .

الإجابة	الفئة	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	المجموع
أنت	%53	9	11	15	35
زميل	%29.5	5	4	13	22
الرئيس الحالي	%17.5	3	6	23	32
شخص آخر	-	-	5	9	14
المجموع	%100	17	26	60	103

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يشي إلى 34 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يرغبون في أن يكون مسؤولين ، ومدعمة بنسبة 53 % من الإطارات تليها نسبة 42.5 % من عمال التحكم ، ونسبة 25 % من عمال التنفيذ ، كما نجد نسبة 31% من المبحوثين الذين يريدون الرئيس الحالي رئيسا لهم ، ومدعمة بنسبة 38 % من عمال التنفيذ ، ونسبة 23 % من عمال التحكم ، ونجد نسبة 21.5 % من المبحوثين الذين يريدون الرئيس أن يكون زميلهم ، ومدعمة بنسبة 29.5 % من الإطارات ، ونسبة 21.5 % من عمال التنفيذ وفي الأخير نجد نسبة 13.5 % من المبحوثين الذين يريدون شخص آخر يرأسهم ، ومدعمة بنسبة 19% من عمال التنفيذ .

من خلال التحليل الإحصائي للجدول نلاحظ بأن 69% لا يريدون الرئيس الحالي و 34% يرشحون أنفسهم ، والرئيس الحالي التحق بمنصبه منذ ستة أشهر فقط ، لذلك العمال لم يتعرفوا بعد على كيفية أدائه للعمل و كذلك كيفية تسيره للمؤسسة ، وهو لم يتعرف على طريقة عمل العمال و معرفة كفاءاتهم و خبراتهم و قدراتهم ، كذلك وجود بعض العلاقات السيئة مع الرئيس ، بينما نجد فية من العمال ترشح نفسها للرئاسة خاصة فئة الإطارات باعتبارهم

أصحاب الكفاءة و الخبرة ومشاركتهم في تسيير أمور المؤسسة من خلال مشاركتهم في القرارات الإستراتيجية التي تهدف إلى تحديد الأهداف و رسم السياسة العامة للمؤسسة ، لذلك يرون بأن لديهم إمكانيات ومؤهلات تؤهلهم لكي يكون مسؤولين .

الجدول رقم 21: رأي المرؤوسين حول سعي مؤسستهم للإبداع التنظيمي .

الإجابة	الفئة	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	المجموع
نعم	%82.5	14	%57.7	%76.5	%73
			15	46	75
لا	%17.5	3	%42.30	%23.5	%27
			11	14	28
المجموع	%100	17	%100	%100	%100
			26	60	103

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بـ 73% من المبحوثين الذين صرحوا بأن مؤسستهم تسعى إلى الإبداع ، ومدعمة بنسبة 82.5% من الإطارات تليها نسبة 76.5% من عمال التنفيذ ، و 57.7% من عمال التحكم ، في مقابل نجد نسبة 27% من المبحوثين الذين صرحوا بأن مؤسستهم لا تسعى إلى الإبداع التنظيمي ، ومدعمة بنسبة 42.30% من عمال التحكم ، و نسبة 23.5% من عمال التنفيذ .

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن غالبية المبحوثين يرون بأن مؤسستهم تسعى إلى الإبداع التنظيمي وخاصة فئة الإطارات ، وذلك من خلال فسخ الجال أمام العمال لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم و الأخذ بها بعين الإعتبار ، و مشاركة بعض العمال في عملية صنع القرارات و السماح لهم بتجريب أفكارهم الجديدة ، و المشاركة في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ، كما رصدنا من بعض أجوبة المبحوثين أن البيئة التنظيمية للمؤسسة ، تصف بالمرونة وهذه المرونة تتيح المجال لقدرات العمال ، كما أن لا مركزية القرارات تتيح حرية التصرف بحيث تسمح له الإدارة بتطوير وتحسين أسلوب عمله ، بينما نجد بعض من العمال الذين يرون بأن مؤسستهم لا تسعى إلى الإبداع التنظيمي وذلك من خلال تصيق الخنق على العمال من طرف الإدارة و عدم السماح لهم بتقديم ما لديهم من آراء و أفكار وكذلك

الأسلوب القيادي الذي يتسم بالتسلط و الضغط على العمال ، مما يؤدي إلى تخفيض قدراتهم الإبداعية و الحد من إمكانية تجريب أفكارهم و التنفيذ الأعمال الروتينية التي يقوم بها كل يوم .

و منه نستنتج أنه كلما كان النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة يسمح للعمال بتقديم أفكارهم و آرائهم و التصرف بحرية يؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية تسعى إلى الإبداع التنظيمي،و إذا كان النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة لا يفسح المجال أمام العمال بتقديم أفكاره و آرائهم و يضيق الخناق عليهم ، فإن ذلك يؤدي إلى بيئة تنظيمية لا تسعى إلى الإبداع التنظيمي

الجدول رقم 22 : آراء المرؤوسين حول الصفات الضرورية للمسؤول لتطوير القدرات الإبداعية لديهم .

الصفات	التكرار	النسبة
عادل مع عماله	40	39%
يعمل بصرامة لتطوير العمل	17	16.5%
يشجع العمال على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم	15	14.5%
اجتماعي	9	9%
متسامح و مبدع في عمله	12	11.5%
اخرى	10	9.5%
المجموع	103	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الإجابات التي تركز على الصفات الضرورية للمسؤول لتطوير القدرات الإبداعية لدى العمال قد تعددت ، بحيث سجلت أعلى نسبة 39 % على أن يكون عادل مع عماله ، تليها نسبة 16.5% من المبحوثين الذين صرحوا على أنه يعمل بصرامة لتطوير العمل ، ثم نسبة الذين صرحوا على انه يشجع العمال على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم و المقدره بنسبة 14.5% ، تليها نسبة الذين صرحوا على أن يكون متسامح و مبدع في عمله و ذلك بنسبة 11.5% و نجد نسبة 9% من الذين يرون بأن يكون إجتماعي ، و في الأخير نجد نسبة الذين صرحوا بإجابات أخرى تتمثل في أن يكون صارم ، منضبط ، حسن الخلق ، يثق في الآخرين يكمل الذين سبقوه ، و ذلك بنسبة 9.5%.

و من خلال القراءة الإحصائية للجدول لتحديد الصفات الضرورية للمسؤول في العمل لتطوير قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية يتوقف على خصائص و صفات و معايير شخصية معينة تميزه عن غيره ، حيث أن غالبية المبحوثين يرون ان من صفات القائد تتمثل في ان يكون عادل مع عماله ، فلا يضع مبدئ العلاقات الشخصية في تعامله مع عماله ولا ينظر إلى مناصب العمال في تعامله معهم ، و أن يعاملهم على أساس كفاءة العامل و مؤهلاته ، و هذا ما يجعل الأفراد العاملين يعملون بكل ثقة و صرامة في العمل ، و يبذلون مزيد من الجهد، مما يشجعهم على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم التي تساهم في تطوير و تحسين اسلوب العمل .

كما يرى بعض المبحوثين على أن يعمل القائد بكل صرامة لتطوير العمل و ذلك من خلال توجيهه و متابعته للعمال و تكليفهم بالمهام و تزويدهم بالتعليمات و المقترحات و الأفكار التي تساعدهم في التعرف على كيفية إنجاز الأعمال .

أما صفة القائد الذي يشجع العمال على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم و ذلك من خلال فتح المجال أمام العمال بإدلاء بكل مآلديهم من أفكار و اقتراحات ، فالقائد الذي يصغي لعماله عند طرح أفكارهم ترفع من عزيمتهم مما يؤدي إلى إضافة بعض الأفكار و المقترحات الإبداعية الجديدة للعمل .

كما يرى بعض المبحوثين على أن يكون مبدع في عمله و متسامح ، فالقائد يكون لديه إبداع في عمله قبل العمال و ذلك من خلال قيامه بعمله على احسن صورة ، و يقوم بتوزيع عماله على المهام و الوظائف التي تناسب قدراتهم و مؤهلاتهم ، و وضع العامل المناسب في المكان المناسب و تكليفهم بأعمال تنمي فيهم روح الإبداع و التطوير .

و يرى بعض المبحوثين على أن يكون القائد يتميز بصفة الاجتماعي و ذلك من خلال تعامله مع العمال ببساطة و يكون معهم علاقات اجتماعية و إنسانية تسودها علاقات الصدقة .

الجدول رقم 23 : إمكانية تشجيع الأسلوب القيادي الحالي للإبداع .

الإجابة	الفئة	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	المجموع
نعم		70.59%	42.30%	61.67%	58%
		12	11	37	60
لا		29.41%	57.70%	38.33%	42%
		5	15	23	43
المجموع		100%	100%	100%	100%
		17	26	60	103

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ 58 % من المبحوثين الذين اجابوا بأن الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة يشجع و يحفز على الإبداع ، و مدعمة بنسبة 70.59 % من الإطارات ، تليها نسبة 61.67 % من عمال تنفيذ ، و نسبة 42.30 % من عمال التحكم ، في مقابل نجد نسبة 42% المبحوثين الذين أجابوا بأن الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة لا يشجع و يحفز على الإبداع ، و مدعمة بنسبة 57.70 % من عمال التحكم ، و نسبة 38.33 % من عمال التنفيذ ، ونسبة 29.41 % من الإطارات .

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية العمال صرحوا بأن الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة يشجع و يحفز على الإبداع ، و خاصة فئة الإطارات ذات المكانة في السلم الهرمي و ذات الكفاءة و الخبرة و تساهم في تقديم الأفكار و الاقتراحات و الحلول المناسبة للمشاكل التي تعرقل سير العمل، بينما نجد فئة من العمال لا ترى بأن الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة لا يشجع و يحفز على الإبداع و خاصة فئة عمال التحكم التي ترى بأنها تمتلك خبرة و كفاءة و مؤهلات تؤهلها للقيام بالعمل مثل الإطارات و لكن لا تتلقى الدعم و التشجيع من قبل المسؤولين .

و على ضوء ما سبق نجد أن البيئة التنظيمية للمؤسسة يسودها أسلوب قيادي ديمقراطي يتصف بفسح المجال لمرؤوسيه لإبداء آرائهم و التعبير عن أفكارهم و اقتراحاتهم الجديدة و يتقبل إنتقاداتهم ووجهات نظرهم المبدعة ، فأسلوب القيادة يمكن أن يساهم في تنمية القدرات الإبداعية للمرؤوسين أو يمكن أن يساهم في كبح تلك القدرات .

الجدول رقم 24 : نوع العلاقة التي تربط المرؤوسين برئيسهم حسب الفئة المهنية.

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئة / نوع العلاقة
20.38%	16.67%	26.93%	23.52%	جيدة
21	10	7	4	
56.31%	55%	57.69%	58.83%	حسنة
58	33	15	10	
23.31%	28.33%	15.38%	17.65%	سيئة
24	17	4	3	
100%	100%	100%	100%	المجموع
103	60	26	17	

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بـ 56.31% من المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقاتهم حسنة مع الرئيسهم المباشر، ومدعمة بنسبة 58.83% من الإطارات ، ونسبة 57.69% من عمال التحكم ، ونسبة 55% من عمال التنفيذ مقابل 23.31% من المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقاتهم سيئة مع رئيسهم ، مدعمة بنسبة 28.33% من عمال التنفيذ ، و نجد نسبة 20.38% من المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقاتهم جيدة مع رئيسهم ، والتي تدعمها نسبة 26.93% من عمل التحكم ، ونسبة 23.52% من الإطارات .

بناء على هذه المعطيات يتبين لنا بأن علاقة العمال مع رئيسهم علاقة حسنة وهذا ما أجمع عليه كل الفئات المهنية ، أي أنها في إطار الممارسة المهنية وهذا ما يؤكد التفاعل بالمنصب ، أي أنها تهدف إلى حسن سير العمل ، بينما نجد فئة من العمال و خاصة عمال التنفيذ ، لهم علاقات سيئة مع رئيسهم المباشر ، وهذا راجع إلى إهمال بعض المسؤولين الجانب الإنساني في التعامل ، فالمسؤول الناجح هو الذي ينشأ علاقات مع مرؤوسيه و يمنحهم فرصة إبداء الرأي و التعبير عن مشاغلهم و مشاكلهم و منحهم المعلومات التي يحتاجونها ، مما يكسبهم الثقة في أنفسهم و قدراتهم ، وبالتالي إعطاء كل ماديهم من جهد و أفكار إبداعية ، فالعلاقات الجيدة مع المسؤول تتحكم فيها عوامل عدة منها إحترام حاجات

العمال ، و هذه العلاقات تعمل على خلق علاقات اجتماعية و إنسانية ، فلبعد الإنساني دور كبير من أجل العمل كفريق واحد و المشاركة الجماعية أساس التعاون .

الجدول رقم 25 : إستشارة الرئيس لمؤوسيه حسب الجنس .

الإجابة	الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
نعم		76%	80%	76.70%
		63	16	79
لا		24%	20%	23.30%
		20	4	24
المجموع		100%	100%	100%
		83	20	103

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بـ 76.70% من المبحوثين الذين صرحوا بأن رئيسهم يستشيرهم في المسائل المتعلقة بالعمل ، ومدعمة بنسبة 80% من الاناث ، و نسبة 76% من الذكور ، في المقابل نجد 23.30% من المبحوثين لا يستشيرهم رئيسهم ، و مدعمة بنسبة 24% من الذكور ، و نسبة 20% من الاناث .

يتبين لنا من خلال الجدول أن الرئيس يقوم بإستشارة مؤوسيه في المسائل المتعلقة بالعمل من أجل تسير أمور المؤسسة ، و خاصة فئة الإناث لأنها الأقرب من المستويات العليا ، بحكم أنها تعمل في مكاتب و قريبة من مكتب الرئيس ، كما أنه يستعين بالعمال أصحاب الخبرة و الكفاءة في العمل ، مما يبين تعامل الرئيس مع مؤوسية بطريقة علمية و موضوعية في العمل و يؤدي إلى إظهار أفكار جديدة و شعور العامل بأهميته في المؤسسة و بالتالي تزداد رغباته وإراداته نحو العمل ، و نوع هذه الإستشارة امور خاصة بالعمل ، أعمال لا يتفرع لإنجازها و أعمال يجعلها . و هذا ما يبينه الجدول التالي .



الجدول رقم 26 : نوع الاستشارة

النسبة	التكرار	نوع الإستشارة
27%	21	أمور خاصة بالعمل
68%	54	أعمال لا يتفرغ لإنجازها
5%	4	أعمال يجهلها
100%	79	المجموع

ونوع هذه الإستشارة كما أجاب المبحوثين فإنه يستشيرهم في أعمال لا يتفرغ لإنجازها و ذلك بنسبة 68 % فالأعمال الكثيرة التي تقع على عاتق المسؤول تجعله لايتفرغ لإنجاز بعض الأعمال لذلك يطلب من العمال أصحاب الكفاءة والخبرة أن يقوم بإنجازها ، كما نجد 27 % من المبحوثين يستشيرهم في أمور خاصة بالعمل ، ونجد نسبة 5 % من المبحوثين يستشيرهم في أعمال يجهلها كالإستشارة القانونية ، أو المالية أو التقنية .

الجدول رقم 27 : مشاركة المرووسين في عملية صنع القرارات .

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئة / المشاركة
20.39%	5%	12%	88%	جيدة
21	3	3	15	
58.25%	75%	50%	12%	حسنة
60	45	13	2	
21.36%	20%	38%	-	سيئة
22	12	10	-	
100%	100%	100%	100%	المجموع
103	60	26	17	

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بنسبة 58.25 % من البحوث الذين أجابوا بإشتراكهم أحيانا في عملية صنع القرارات ، مدعمة بنسبة 75% من عمال التنفيذ ، ونسبة 50 % من عمال التحكم ، ونسبة 12 % من الإطارات ، في المقابل نجد نسبة 21.36 % من المبحوثين لا تشارك أبدا في عملية صنع القرارات و التي تدعمها نسبة 38 % من عمال التحكم ونسبة 20% من عمال التنفيذ ، وفي الأخير نجد نسبة 20.39 % من المبحوثين تشارك دائما في عملية صنع القرارات ، ومدعمة بالنسبة الغالية 88% من الاطارات .

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن غالبية المبحوثين وخاصة فئة عمال التنفيذ و عمال التحكم أحيانا ما يشاركون في عملية صنع القرارات ، ويكون ذلك من خلال إستعانة المسؤولين لبعض الأفكار و الاقتراحات التي يقدمونها كمساهمة منهم لتحسين أسلوب العمل ، و المشاركة في عملية صنع القرار لاتعني اشتراك كل العاملين في صنع القرارات على إختلاف مستوياتهم أو فئاتهم ، فقد يعتمد صنع القرار على أصحاب الخبرة و الكفاءة و حسب المناصب أو على أساس الأفراد الذين يمتلكون المعلومات الكافية ، بينما نجد فئة الإطارات دائما تشارك في عملية صنع القرارات و ذلك من خلال المكانة التي يحتلونها في المؤسسة و كذلك المؤهلات التي تؤهلهم لإتخاذ القرار ، أما نوعية القرارات التي يشارك فيها العاملين فتخص إجراءات العمل ووضع الحلول للمشكلات الإدارية، أي يشاركون في القرارات التنفيذية ، أما القرارات الإستراتيجية التي تهدف إلى رسم السياسة العامة للمؤسسة ، فهي قرارات تتخذ من طرف الإطارات و ليس من صلاحيات جميع العاملين ، و بهذا يمكن القول أن مشاركة جميع المرؤوسين في صنع القرارات تأخذ درجات متفاوتة ، و المشاركة في عملية صنع القرارات تعمل على خلق بيئة إبداعية تدفعهم إلى تقديم المزيد من الأفكار و الاقتراحات الجديدة لتحسين أسلوب العمل .

## إستنتاج الفرضية الثانية :

- تعمل القيادة على توجيه المرؤوسين، وخاصة فئة عمال التنفيذ وعمال التحكم لأنهم مسؤولين عن الإنتاج ، لذلك تكون هناك توجيهها من طرف الرئيس حتى يتجنب حدوث خلل ما ، أما فئة الإطارات لا يتم توجيهها بإعتبار المكانة التي يحتلونها في السلم الهرمي وكذلك كفاءتهم و خبرتهم .

- إن معظم العمال تقدم لهم و جهات نظر من طرف الرئيس من أجل تحسين الإنتاج .

- وجدنا أن غالبية العمال يقوموا بتقديم أفكارهم و اقتراحاتهم و خاصة فئة الإطارات بإعتبار المنصب الذي يحتلونه في المؤسسة ، في حين وجدنا فئة عمال التنفيذ لا تساهم في تقديم الأفكار و الاقتراحات و ذلك راجع إلى عدة أسباب منها الأفكار تأتي من المسؤولين وعدم تشجيع الإدارة لهم .

- كما تعتمد الإدارة على تقبل الأفكار الجديدة المتعلقة بتغيير أسلوب العمل و ذلك من أجل فسح المجال أمام العمال لتقديم أفكارهم و قدراتهم الإبداعية و هذا ما لمسناه عند فئة التأطير.

- إن أساس تعامل الرئيس مع مرؤسيه فيه نوع من التحيز فهو يتعامل مع العمال على أساس منصب العمل و هذا ما صرح به غالبية العمال عمال التحكم و التنفيذ .

- كما وجدنا توتر العلاقات الاجتماعية داخل الجماعة من خلال رغبتهم فمن يرأسهم ، فأغلب العمال لا يريدون الرئيس الحالي رئيس لهم .

- إن أغلب العمال يرون مؤسستهم تسعى إلى الإبداع التنظيمي و ذلك من خلال خلق لهم بيئة تنظيمية تتصف بالمرونة تسمح للعمال بإبراز قدراتهم و امكانياتهم الإبداعية .

- يرى أغلب العمال أن هناك صفات ضرورية يجب أن تتوفر في القادة من أجل تطوير قدراتهم الإبداعية مثل أن يكون عادلا مع عماله ، يشجعهم على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم ، يصهر على تطوير العمل، و يكون مبدع في عمله .

- وجدنا أن الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة هو أسلوب ديمقراطي مشجع و محفز على الإبداع التنظيمي .

- إن العلاقة التي تربط الرئيس بمرؤوسيه علاقة حسنة وهذا ما وجدناه عند كل الفئات المهنية، كما تتخللها علاقات سيئة خاصة عند عمال التنفيذ، وهذا راجع إلى إهمال بعض المسؤولين الجانب الإنساني في التعامل مع العمال .

- كما وجدنا أن القائد يستثير مرؤوسيه في المسائل المتعلقة بالعمل ولا يفرق بين الذكور و الإناث و تكون إستشارية في الأعمال التي لا ينفزع لإنجازها ، ليس في الحقيقة إستشارة وإنما مساعدة .

- إن مشاركة العمال في عملية صنع القرارات تكون حسب منصب العمل فالإطارات دائما تشارك في عملية صنع القرار ، وعمال التحكم و عمال التنفيذ أحيانا ما يشاركون ، كما أن بعضهم لا يشارك أبدا في عملية صنع القرارات .

4. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة وإستنتاجها .

الجدول رقم 28 : وسائل الإتصال الكتابية .

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئة الوسائل الكتابية
%31 34	%27 17	%33 10	%37 7	منشورات
%52 58	%55 34	%47 14	%52.5 10	تقارير
%17 19	%18 11	%20 6	%10.5 2	لوحة اعلانات
%100 (*)111	%100 62	%100 30	%100 19	المجموع

(\* المبحوثين أجابوا أكثر من إجابة .

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بـ 52% من المبحوثين الذين تصلهم المعلومات من خلال التقارير ، تدعمها نسبة 55% من عمال التنفيذ تليها نسبة 52.5% من الإطارات ، و نسبة 47% من عمال التحكم ، كما نجد نسبة 31% من المبحوثين الذين تصلهم المعلومات من خلال المنشورات و التي تدعمها نسبة 37% من الإطارات ، تليها نسبة 33% من عمال التحكم و 27% من عمال التنفيذ ، و نجد نسبة 17% من المبحوثين الذين تصلهم المعلومات من خلال لوحة الاعلانات ، مدعمة بنسبة 20% من عمال التحكم ، ونسبة 18% من عمال التنفيذ.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن غالبية المبحوثين تصلهم المعلومات من خلال التقارير و خاصة الفئة عمال التنفيذ لأن المعلومات من خلال التقارير تصل كاملة وأكثر دقة إليهم من أجل إنجاز العمل بطريقة جيدة .

الجدول رقم 29 : وسائل الإتصال الشفهية .

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئة الوسائل الشفهية
%33.33 37	%29 18	%35.73 10	%43 9	إجتماعات
%51.36 57	%53 33	%42.85 12	%57 12	الهاتف
%15.31 17	%18 11	%21.42 6	- -	النقابة
%100 111(*)	%100 62	%100 28	%100 21	المجموع

(\*)المبحوثين أجابوا أكثر من إجابة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بـ 51.36% من المبحوثين الذين تصلهم المعلومات من خلال الهاتف ، مدعمة بنسبة 57% من الإطارات ، تليها نسبة 53% من عمال التنفيذ ، و 48.85% من عمال التحكم ، كما نجد نسبة 33.33% من المبحوثين الذين تصلهم المعلومات من خلال الإجتماعا ، و مدعمة بنسبة 43% من الإطارات ، ونسبة 35.73% من عمال التحكم ، و في الاخير نجد نسبة 15.31% من المبحوثين الذين تصلهم المعلومات من خلال النقابة ، و مدعمة بنسبة 24.42% من عمال التحكم ، ونسبة 18% من عمال التنفيذ .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ بأن أغلبية المبحوثين تصلهم المعلومات من خلال الهاتف بإعتبارها الوسيلة الأسرع في نقل المعلومات و كذلك نقلها في وقتها ، كما نجد الإطارات تصلهم المعلومات من خلال الإجتماعات و ذلك من خلال مشاركتهم في الاجتماعات نظرا للمكانة التي يحتلونها في السلم الهرمي.

الجدول رقم 30 : مدى وصول المعلومات في الوقت المناسب.

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئة الإجابة
%51.45 53	%45 27	%61.5 16	%59 10	نعم
%48.55 50	%55 33	%38.5 10	%41 7	لا
%100 103	%100 60	%100 26	%100 17	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن إتجاهه العام تمثله نسبة 51.45% من المبحوثين صرحوا بأن المعلومات تصل في الوقت المناسب ، مدعمة بنسبة 61.5% من عمال التحكم ، ونسبة 59% من الإطارات ، ثم نسبة 45% من عمال التنفيذ فيما صرح 48.55% من المبحوثين بأن المعلومات لا تصلهم في الوقت المناسب ، مدعمة بنسبة 55% من عمال التنفيذ .

من خلال التحليل الإحصائي للجدول نستنتج بأن المعلومات تصل في الوقت المناسب و بصفة سريعة خاصة عند عمال التحكم ، وفئة الإطارات بإعتبارها الفئة المقربة أكثر من القمة لأن المعلومات تمر أولاً منها لتصل إلى القاعدة في حين نجد فئة من العمال وخاصة عمال التنفيذ يرون بأن المعلومات لا تصلهم في الوقت المناسب بل تصل بصفة بطيئة و يرجع ذلك لعدة الاسباب من أهمها تعدد المستويات الإدارية و عدم فاعلية وسيلة الاتصال ، و الجدول التالي يبين ذلك .

الجدول رقم 31 : سبب عدم تلقي المعلومات في الوقت المناسب .

النسبة	تكرار	السبب
54%	27	تعدد المستويات الإدارية
46%	23	عدم فاعلية وسيلة الاتصال
100%	50	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أسباب عدم تلقي المبحوثين المعلومات الخاصة بالعمل في الوقت المناسب والتي تتنوع كالتالي 54% يرجع السبب إلى تعدد المستويات الإدارية ، فورشات الإنتاج التي تأتي في آخر السلم الهرمي والتي تحتوي على أكبر نسبة من عمال التنفيذ الذين يجب أن تصلهم المعلومات في الوقت المناسب من أجل إنجاز العمل ، ونجد نسبة 46% التي ترى بأن السبب يرجع إلى عدم فاعلية وسيلة الاتصال وذلك بسبب عدم إختيار الوسيلة الملائمة لطبيعة المعلومات فالعمال قد يحتاجون إلى المعلومات بصفة سريعة من أجل إنجاز المهام وبالتالي فإن ذلك يتطلب الوسيلة التي تتميز بالسرعة كالهاتف مثلا .

ومنه نستنتج أن وجود سياسة الاتصال تعد مؤشرا هاما يساهم بصورة فعالة في خلق بيئة تنظيمية جيدة ، وإستخدام المؤسسة أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات تعمل على تنمية قدرات العاملين من أفكار و اقتراحات إبداعية و ترفع من كفاءاتهم و مهاراتهم و تنمي روح التفاعل بينهم نتجه تبادل المعلومات .



الجدول رقم 32 : الاتصال بالمسؤول وإعلامه بما يحصل في العمل .

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئة الإجابة
73%	66.67%	77%	88%	نعم
75	40	20	15	
27%	33.33%	23%	12%	لا
28	20	6	2	
100%	100%	100%	100%	المجموع
103	60	26	17	

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بـ 73 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتصلون بالمسؤول وإخباره بما يحصل في العمل ، ومدعمة بنسبة 88 % من الإطارات ، تليها نسبة 77 % من عمال التحكم ، ونسبة 66.67 % من عمال التنفيذ ، في المقابل نجد 27 % من المبحوثين لا يتصلون بالمسؤول وإخباره بما حصل ، ومدعمة بنسبة 33.33 % من عمال التنفيذ ، تليها نسبة 23 % من عمال التحكم ، ونسبة 12 % من الإطارات .

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول بأن غالبية المبحوثين يتصلون بالمسؤول وإخباره بما يحصل وخاصة فئة الإطارات بإعتبارها الفئة الأقرب إلى القمة و لذلك إتصال الإطارات بالمسؤولين يكون سهل ، كما نجد أن كل من عمال التحكم وعمال التنفيذ يتصلون بالمسؤول وإخباره بما يحصل بإعتبارهم المسؤولين عن الإنتاج ، و لذلك يرون بأن أي طارئ أو أمر يخص العمل ويعرقل سيروته لابد من إعلام المسؤول بذلك من أجل إيجاد الحلول في الوقت المناسب ، بينما نجد بعض المبحوثين لا يتصلون بالمسؤول و لا يخبرونه بما يحصل في العمل و ذلك راجع إلى أن البعض يرون بأنهم قادرين على حل المشكل الذي قد يقع ، و البعض الآخر يقوم بتفويض أفراد آخرين لإخبار المسؤول بما يحصل ، حيث لا يستطيع كل الأفراد العاملين الاتصال بالمسؤول وإخباره بما يحصل .

الجدول رقم 33 : تقييم علاقة الرئيس مع العمال حسب الأقدمية .

المجموع	25 فما فوق	24-17	16-9	8-1	الأقدمية الإجابة
%27 28	%66.5 4	%50 8	%18 5	%21 11	جيدة
%60 62	%33.5 2	%43.75 7	%68 19	%64 34	حسنة
%13 13	- -	%6.25 1	%14 4	%15 8	سيئة
%100 103	%100 6	%100 16	%100 28	%100 53	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بـ 60 % من المبحوثين الذين يرون بأن الرئيس يتعامل معهم بطريقة حسنة ، و مدعمة بنسبة 68 % من الفئة التي أقدميتها محصورة بين 16-9 سنة ، ونسبة 64 % أقدميتها محصورة بين 8-1 سنة ، في حين نجد نسبة 27 % من المبحوثين يتعامل الرئيس معهم بطريقة جيدة ، ومدعمة بنسبة 66.5 % ، من الفئة التي أقدميتها 25 فما فوق ، ونسبة 50 % أقدميتها محصورة بين 24-17 سنة ، كما نجد نسبة 13 % من المبحوثين يتعامل الرئيس معهم بطريقة سيئة ، ومدعمة بنسبة 15 % أقدميتها محصورة بين 8-1 سنوات .

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال يصفون تعامل الرئيس معهم بطريقة حسنة، تهدف إلى حسن سير العمل، بينما نجد الفئة التي لديها أقدمية أكثر في المؤسسة يتعامل الرئيس معها بطريقة جيدة ، وذلك راجع إلى السنوات التي قضاها في خدمة المؤسسة التي أكسبتهم الخبرة و المهارة و كيفية التعامل مع الرئيس و إستفادة الرئيس والعمال من الخبرة التي إكتسبوها في مجال العمل، و نجد فئة من العمال يتعامل الرئيس معها بطريقة سيئة وذلك لإختراق بعض القوانين الخاصة بالمؤسسة ، ووقوع الخلاف بين الرئيس و العمال بسبب إعتراض أحدهما للآخر في الآراء أو و جهات النظر الخاصة بالعمل ، وهذا عند الفئة التي ليس لها أقدمية في المؤسسة .

ومنه نستنتج أن للأقدمية دور في تعامل الرئيس مع مرؤوسيه ، فكلما كان للعامل أقدمية في المؤسسة كانت له علاقة مع رئيسه مبنية على التقدير و الإحترام المتبادل .

الجدول رقم 34 : تقييم المرؤوسين لطبيعة العلاقة مع زملائهم في العمل .

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئة طبيعة العلاقة
31%	28.34%	23%	55%	جيدة
32	17	6	9	
62%	66.66%	62%	45%	حسنة
64	40	16	8	
7%	5%	15%	-	سيئة
7	3	4	-	
100%	100%	100%	100%	المجموع
103	60	26	17	

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بـ 62 % تقييم علاقتها بزملائها في العمل بأنها علاقة حسنة ، تدعمها نسبة 66.66 % من عمال التنفيذ و نسبة 62 % من عمال التحكم ، و نسبة 45 % من الإطارات ، يليها نسبة 31 % تقييم علاقتها بزملائها بأنها علاقة جيدة ، ومدعمة بنسبة 55% من الإطارات ، ونسبة 28.34 % من عمال التنفيذ ، ونسبة 23% من عمال التحكم ، وفي الاخير نجد نسبة 7 % علاقتها بزملاء سيئة ، ومدعمة بنسبة 15% من عمال التحكم ، ونسبة 5% من عمال التنفيذ .

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن غالبية المبحوثين تجمعهم علاقات حسنة خاصة فئة عمال التنفيذ وعمال التحكم ، في حين نجد أن فئة الإطارات علاقتهم جيدة بالزملاء ، كما نجد فئة قليلة من العمال تجمعهم علاقات سيئة و المتمثلة في عمال التحكم .

و من خلال هذا الجدول نستنتج بأن العمال في حاجة لزملائهم في المؤسسة من أجل تبادل الآراء و الأفكار و إشراكهم في تحقيق الأهداف .

الجدول رقم 35 : طلب العمال للمساعدة.

الإجابة	الفئة	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	المجموع
نعم	%76	13	23	50	86
لا	%24	4	3	10	17
المجموع	%100	17	26	60	103

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ 83.5 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم طلبوا المساعدة ، و مدعمة بنسبة 88% من عمال التحكم ، تليها نسبة 83 % من عمال التنفيذ ، ونسبة 76 % من الإطارات ، في مقابل نجد نسبة 16.5 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لم يطلبوا المساعدة ، ومدعمة بنسبة 24 % من الإطارات .

نلاحظ أن غالبية المبحوثين يطلبون المساعدة و خاصة فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ بإعتبارهم المسؤولين عن الإنتاج و لذلك عند حدوث خلل ما يلجؤون لطلب المساعدة من أجل تسيير العمل و عدم عرقلته ، و كذلك العلاقة الطيبة التي تجمعهم تشعروهم بالإرتياح و عدم التهاون و الخجل في طلب المساعدة ، بينما نجد بعض المبحوثين لا يطلبون المساعدة و خاصة فئة الإطارات بإعتبارها على علم و دراية بالعمل الذي يقومون به ، ولديهم كفاءات و قدرات تمكنهم من إنجاز عملهم دون طلب المساعدة من أحد .

الجدول رقم 36 : طلب رأي وإدلاء العمال في مسائل معينة .

الإجابة	الفئة	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	المجموع
نعم	%94	16	22	48	86
لا	%6	1	4	12	17
المجموع	%100	17	26	60	103

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بـ 83.5 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم طلب منهم الإدلاء برأيهم في مسائل معينة ، ومدعمة بنسبة 94% من الإطارات ، تليها نسبة 85 % من عمال التحكم ، ونسبة 80% من عمال التنفيذ في مقابل نجد نسبة 16.5 % من المبحوثين لم يطلب منهم الإدلاء برأيهم في مسائل معينة ، ومدعمة بنسبة 20% من عمال التنفيذ ، ونسبة 15% من عمال التحكم.

يتضح لنا من المعطيات المعروضة في الجدول أن غالبية العمال وخاصة فئة التأطير يطلب منهم الإدلاء برأيهم في مسائل معينة ، أي إستشارة العمال فيما بينهم في أمور خاصة ومتعلقة بالعمل أو بأعمال يجهلون لها ، مما يؤدي الى تولد أفكار إبداعية جديدة ، وتفاعل الأفراد فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات و المعارف والخبرات و كذلك يؤدي إلى تماسك الجماعة والعمل كفريق واحد، بينما نجد بعض العمال وخاصة فئة عمال التنفيذ لا يطلب منهم الإدلاء برأيهم في مسائل معينة وذلك راجع إلى عدم كفاءاتهم ونقص خبرتهم في العمل ، ووجود بعض الخلافات والنزاعات فيما بينهم ، مما يؤدي إلى عدم طلب منهم الإستشارة في أمور تخص العمل .

الجدول رقم 37 : مناقشة العمال الأعمال فيما بينهم قبل أن يطلع عليها الرئيس

الإجابة	الفئة	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	المجموع
نعم	%59	10	20	44	74
لا	%41	7	6	16	29
المجموع	%100	17	26	26	103

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بـ 72 % من المبحوثين الذين يناقشوا الأعمال فيما بينهم قبل أن يطلع عليها الرئيس ، و مدعمة بنسبة 77 % من عمال التحكم و نسبة 73 % من عمال التنفيذ ، و 59% من الإطارات ، في المقابل نجد نسبة 28% من المبحوثين لا يناقش الأعمال فيما بينهم ، و مدعمة بنسبة 41% من الإطارات ، و نسبة 27% من عمال التنفيذ و نسبة 23 % من عمال التحكم .

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية العمال تناقش الأعمال فيما بينها قبل أن يطلع عليها الرئيس ، خاصة فئة عمال التحكم ، وعمال التنفيذ بإعتبارهم المسؤولين عن الإنتاج لذلك يكون هناك تواصل بين العمال من أجل تبادل الآراء و الأفكار و المعلومات التي تحسن وترفع من نوعية الإنتاج في المؤسسة ، بالإضافة إلى تواجدهم في ورشات تتكون من عدة أفراد ، وهذا ما يسهل عملية المناقشة فيما بينهم ، بينما نجد فئة من العمال لا تناقش الأعمال و خاصة فئة الإطارات بإعتبارها الفئة الأكثر خبرة و كفاءة في العمل فهي تقوم بأعمالها على أحسن صورة و واثقة من العمل التي تقوم بإنجازها لذلك لا تلجأ إلى مناقشة الأعمال فيما بينها.

الجدول رقم 38 : تبادل العمال الأفكار و الآراء لتطوير أسلوب العمل .

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئة / الإجابة
%25.25 26	%16.5 10	%27 7	%53 9	دائما
%47.57 49	%53.5 32	%42.3 11	%35 6	أحيانا
%27.8 28	%30 18	%30 8	%12 2	أبدا
%100 103	%100 60	%100 26	%100 17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يمثل 47.57% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتبادلون الأفكار و الآراء أحيانا مع الزملاء لتطوير أسلوب العمل ، و مدعمة بنسبة 53.5% من عمال التنفيذ ، و 42.30% من عمال التحكم و 35% من الإطارات ، كما نجد نسبة 27.18% لا يتبادلون الأفكار و الآراء ، و مدعمة بنسبة 30% من عمال التحكم و عمال التنفيذ ، و نسبة 12% من الإطارات ، كما نجد نسبة 25.25% يتبادلون الآراء و الأفكار دائما لتطوير أسلوب العمل و مدعمة بنسبة 53% من الإطارات ، و نسبة 27% من عمال التحكم ، و 16.5% من عمال التنفيذ .

نلاحظ مما سبق أن آراء العمال قد اختلفت وهنا حسب طبيعة منصب العمل فمنهم من يرى بأنهم احيانا ما يتبادلون الزملاء الأفكار و الآراء لتطوير أسلوب العمل ، خاصة فئة عمال التنفيذ و عمال التحكم ، و ذلك راجع إلى العمل المكثف و انشغالهم الدائم بالعمل و ضيق الوقت ، كما أن بعض العمال ليس لديهم مؤهلات تؤهلهم لطرح أفكارهم من أجل تحسين أسلوب العمل ، كما نجد البعض يرى بأن هذه الأفكار تأتي من المستويات العليا ، بينما نجد فئة الإطارات دائما تتبادل الآراء و الأفكار من أجل تطوير أسلوب العمل باعتبارهم المسؤولين عن التخطيط و رسم أهداف المؤسسة و رسم السياسة العامة لها ، لذلك يتبادلون الأفكار و المعلومات و إعطائهم الأولوية لمقابلة الإدارة من أجل طرح أفكارهم

واقترحاتهم التي تحسن و تطور أسلوب العمل ، ونجد كذلك فئة من العمال خاصة فئة عمال التحكم و التنفيذ لا تتبادل الآراء و الأفكار ابدأ فيما بينها و ذلك راجع إلى عدة اسباب ، وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم 39 : سبب عدم تبادل العمال الآراء والأفكار لتطوير أسلوب العمل

النسبة	التكرار	السبب
57%	16	سوء التفاهم بين الزملاء
43%	12	الصراع الناتج عن المناقشة
100%	28	المجموع

يبين لنا هذا الجدول عدم تبادل العمل الآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل ، و تتوزع كالتالي: 57% ترجع السبب إلى سوء التفاهم بين الزملاء ، فسوء العلاقات بين الزملاء لا يفسح المجال لتبادل الآراء و الأفكار لتطوير العمل، و هذا كما أشارنا إليه سابقا على وجود بعض العلاقات السيئة بين الزملاء بالإضافة إلى 43% ترجع السبب إلى الصراع الناتج عن المناقشة، فبعض العمال صرحوا على أن تبادل الأفكار و الآراء يؤدي في بعض الأحيان إلى صراع فبعض العمال يرون أن أفكارهم و اقترحاتهم مناسبة و ملائمة فلا يتقبل النقد من طرف زملائه و لا يتنازل عن فكرته مما يؤدي إلى خلق جو مشحون بالاختلاف.

الجدول رقم 40 : نقاش و تحاور العمال على ضرورة الإبداع .

المجموع	عمال تنفيذ	عمال تحكم	إطارات	الفئة
75%	73%	69%	88%	الإجابة
77	44	18	15	نعم
25%	27%	31%	12%	لا
26	16	8	2	
100%	100%	100%	100%	المجموع
103	60	26	17	



نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بـ 75% من المبحوثين الذين أجابوا بأن هناك مناقشات تجمعهم يتحدثون من خلالها على ضرورة الإبداع في المؤسسة، ومدعمة بنسبة 88% من الإطارات، تليها نسبة 73% من عمال التنفيذ، ونسبة 69% من عمال التحكم، في المقابل نجد نسبة 25% من المبحوثين لا تجمعهم مناقشات يتحدثون من خلالها على ضرورة الإبداع، ومدعمة بنسبة 31% من عمال التحكم، ونسبة 27% من عمال التنفيذ و 12% من الإطارات.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن غالبية المبحوثين تجمعهم مناقشات يتحدثون من خلالها على ضرورة الإبداع في المؤسسة، خاصة فئة التأطير، الفئة التي تعمل على تطوير وتحسين أسلوب المؤسسة والرفع من منتوجاتها، وذلك من خلال التوجيه والتخطيط والخبرة العملية في مجال العمل وإتباع الطرق العديدة في إنجاز الأعمال، والمخاطرة في الأعمال وتبني الأفكار والأساليب الجديدة وإبداء الآراء وتقديم الحلول للمشاكل التي تعترضهم، كل هذه الصفات أو الأمور تجعل العمال أو الإطارات تبحث عن الإبداع وتريده أمرا حتميا ضروريا في المؤسسة، بينما نجد فئة من عمال التحكم والتنفيذ لا تجمعهم مناقشات يتحدثون من خلالها على ضرورة الإبداع في المؤسسة وذلك راجع إلى العمل المكثف الذي يقومون به كل يوم، كما أن هناك بعض العمال علاقاتهم متذبذبة مع زملائهم وهذا ما يمنعهم من الحوار والنقاش على ضرورة الإبداع، وكذلك نشوء بعض الصراعات الناتجة عن المناقشات مما يجعل يبتعدون عن الحوار من أجل تجنب الصراع والخلاف، كما أن بعض العمال لم تتعرف على الإبداع بعد في المؤسسة.

الجدول رقم 41 : تشارك العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

الإجابة	الفئة	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	المجموع
نعم	%82	14	16	47	77
لا	%18	3	10	13	26
المجموع	%100	17	26	60	103

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يقدر بـ 75% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتشاركون في تحقيق أهداف المؤسسة ، و مدعمة بنسبة 82% من الإطارات ، تليها نسبة 78 % من عمال التنفيذ ، و نسبة 62 % من عمال التحكم، في المقابل نجد نسبة 25% من المبحوثين لا يتشاركون في تحقيق أهداف المؤسسة مدعمة بنسبة 38% من عمال التحكم، تليها نسبة 22% من عمال التنفيذ ، ونسبة 18 % من الإطارات

يتبين من خلال معطيات الجدول أن غالبية العمال يتشاركون في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال التسيير الحسن للمؤسسة و تقديم الأفكار و الآراء التي تطور أسلوب العمل ، و المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة يعني اتصال العمال فيما بينهم من أجل تبادل المعلومات و الخبرات و المعارف و اثبات كل فرد من الأفراد قدراته و مهاراته الإبداعية التي تخدم المؤسسة و هذا من أجل بقاءها و استمرارها و نجاح المؤسسة يعني نجاح العمال ، بينما نجد فئة من العمال لا تشارك في تحقيق أهداف المؤسسة و خاصة فئة عمال التحكم ، وذلك ربما راجع الى نقص الكفاءة و الخبرة في العمل أو سوء العلاقات التي تجمعهم مع الزملاء و ينظرون إليها بأنها من إختصاص الإطارات بنظر للمكانة التي يحتلونها داخل المؤسسة .

الجدول رقم 42: النتيجة التي يتوصل إليها العمال من خلال المناقشات التي تجمعهم

النسبة	التكرار	نتيجة المناقشة
33%	34	النهوض بالمؤسسة و تطويرها
16%	16	الصراع
19%	20	دون جدوى
21%	22	التحاور و الإبداع
11%	11	أخرى
100%	103	المجموع

من خلال الجدول يتضح نسبة 33% من المبحوثين أجابوا بأن نتيجة هذه المناقشات النهوض بالمؤسسة و تطويرها ، في حين نجد نسبة 21% من المبحوثين يرون بأن نتيجة المناقشة التحاور و الإبداع ، كما نجد نسبة 19% من المبحوثين أجابوا بأنها بدون جدوى ، و نسبة 16% ترى بأن هذه المناقشات تنتهي بالصراع و في الاخير نجد نسبة 11% إجابات أخرى منها ، مناقشات حول زيادة الأجر، العدل ، الرجوع الى الوراء ، الحق للمسؤول دون نقاش .

يتبين من خلال الجدول آراء العمال قد تعددت حول نتيجة المناقشة ، فمنهم من يرى نتيجة أو حوصلة المناقشة تتمحور حول النهوض بالمؤسسة و تطويرها و ذلك من خلال تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات و تبني الطرق الفعالة من أجل تحسين و تطوير أسلوب و ظروف العمل من أجل ازدهار المؤسسة و بقاءها في سوق المنافسة بإعتبارها مؤسسة إنتاجية لديها منافسين ، كما يرى البعض أن نتيجة هذه المناقشة هو التحاور و الإبداع ، فالعمال أصحاب الكفاءة و الخبرة و التخصص و الأقدمية في العمل تجدهم يبحثون عن الأفكار الإبداعية و طرحها من أجل مناقشتها و العمل على تطويرها و تطبيقها ، و البعض الاخرى يرى بأن نتجه هذه المناقشات دون جدوى و لا فائدة منها فهي تعتبر تضيع للوقت بالنسبة لهم ، و يرى البعض أن ما يأتي من وراء هذه المناقشات إلا الصراع و الخلاف حول الآراء و الأفكار و الاقتراحات التي يريد كل فرد من الأفراد تقديمها و تطبيقها و لا يتقبل الإنتقادات من طرف زملائه و بذلك تؤدي إلى حدوث صراعات بين العمال .

ومنه نستنتج أن مشاركة العمال على إختلاف مناصبهم في المناقشات التي تجمعهم و التحاور فيما بينهم يؤدي إلى تبادل المعارف و الخبرات وتبادل الأفكار و الآراء ، وبذلك تنمية قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية ، وكذلك شعور العامل بأهميته داخل المؤسسة ، كما تؤدي إلى التقدير و الإحترام ما بين الزملاء .

### إستنتاج الفرضية الثالثة :

- تعتمد مؤسسة البناء المعدني على وسائل اتصال متنوعة تتمثل في الوسائل الشفهية مثل الهاتف ، الاجتماعات ، والوسائل الكتابية مثل التقارير، لوحة اعلانات، من أجل تبادل المعلومات والمعارف و بالتالي يؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية ايجابية .

- كما وجدنا أن المعلومات تصل في الوقت المناسب عند فئة التأطير و عمال التحكم ، و لا تصل في الوقت المناسب عند عمال التنفيذ ، وذلك راجع الى تعدد المستويات الإدارية و كذلك عدم فاعلية وسيلة الاتصال المستخدمة .

- إن تعامل الرئيس مع عماله تعامل حسن و هذا عند العمال الذين لديهم اقدمية معتبرة في المؤسسة ، و معاملته جيدة مع العمال الذين لديهم أكبر قدر من الأقدمية .

- إن العلاقة بين الزملاء علاقة حسنة ، و هذا يؤدي إلى الاتصال بين الزملاء و تبادل المعلومات و الأفكار و تطويرها إلى أفكار إبداعية تخدم المؤسسة ، وهذه العلاقة الطيبة بين الزملاء تؤدي بهم إلى طلب المساعدة من بعضهم البعض .

- إن أغلب العمال يطلب منهم الإدلاء برأيهم في مسائل معنية خاصة فئة الإطارات بإعتبارها تحتل المناصب العليا في المؤسسة بالإضافة الخبرة و الكفاءة التي يمتلكونها ، وهناك مناقشات تجمعهم خاصة فئة عمال التحكم و التنفيذ أنهم يتواجدون في ورشات الإنتاج و هذا ما يسهل عملية المناقشة

- إن العمال يتبادلون الآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل حسب الفئة المهنية فالإطارات تتبادل الأفكار دائما ، بينما عمال التحكم و التنفيذ أحيانا ما يتبادلون الأفكار ، وهناك بعض العمال لا تتبادل الأفكار ابدا و ذلك راجع إلى سوء التفاهم بين الزملاء و الصراع الناتج عن المناقشة .

- إن العمال تجمعهم مناقشات يتحدوثن من خلالها على ضرورة الإبداع في المؤسسة و خاصة فئة الإطارات ، و ذلك من أجل خلق بيئة تنظيمية تدعم الأفراد لتطوير قدراتهم الإبداعية .

- كما وجدنا أن غالبية العمال يتشاركون في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل إتسمرارها و بقاءها .

## الاستنتاج العام :

وجود مؤسسة يعني وجود مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض في إطار نسق اجتماعي و اقتصادي و ثقافي ، في هذا النسق يشمل تجمعاً من الموارد البشرية و المادية هو في ظل تنظيم يحدد أهداف المؤسسة .

فمن بين أهداف المؤسسة خلق بيئة تنظيمية تشجع على لإبداع التنظيمي من خلال توفير نظام للحوافز، و قيادة تهتم بالعمل المتميز و المبدع ، و خلق نظام للاتصال الفعال الذي يساهم في تطوير الإبداع التنظيمي .

- توفر كل أنواع الحوافز و المكافآت ، و لكن يبقى الأجر هو الأساس و في هذا المجال لحظنا عدم توافق الأجر الحقيقي مع الأجر الذي يتمناه المنتج ، وهذا ما يشعر العامل بعدم الاعتراف بالجهد الذي بذله ، فيلجأ إلى اكتساب المكانة من خلال الأقدمية ، و عليه نستخلص أن هناك علاقة بين الدور و المكانة ، و الدور من خلال ما يقوم به العامل من جهد و أفكار واقتراحات لتطوير العمل، و المكانة من خلال ما ينتظره من طرف الآخرين كالترقية .
- المسؤولون ( القادة ) عنصر مؤثر في هندسة العلاقات الاجتماعية بين أفرادها من خلال القيام بعدة نشاطات منها المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتنمية العلاقات الإنسانية ، فتمتع القائد بذهنية الإبداع تجعل المرؤوسين يحرصون عليه و بذلك فإن التعامل و المعاملة له مكانة خاصة لدى العمال بالخصوص الإبداع و استخراج أحسن ما عندهم ، إلا أن هذا لا يمنعنا من التأكيد على سوء استغلال لمهارات العاملين من خلال إعطاء الأوامر و التقيد بتلك الأوامر في التنفيذ ( قيادة - تنفيذ ) ، مما يخدم قدرات الفرد و إبداعاته و آرائه في التسيير و المشاركة في الأهداف و عدم التمييز في العمل .
- طبيعة التنظيم السائد تنقصه المرونة الاتصالية البناءة و ذلك من خلال عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب للعمال التنفيذ و يرجع السبب إلى تعدد المستويات الإدارية ، كذلك عدم فاعلية وسيلة الاتصال المستعملة ، كما يرجع السبب إلى احتكار المعلومات من طرف الإطارات.

أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها فيمكن حصرها في ما يلي :

- الحوافز المعنوية لها أثر كبير في تنمية القدرات الإبداعية لأن العامل بحاجة للحافز المعنوي من خلال تلقيه الشكر و التقدير بعد الانتهاء من عمله من طرف الإدارة ، وهذا ما يدفع بالعامل إلى بذل مزيد من الجهد ويحاول إبداع شئى جديد للعمل .
- الاختلاف في الأجر، فالأجر الذي يتقاضاه الأفراد العاملين يختلف باختلاف المناصب في العمل وكذلك الخبرة و الكفاءة والأقدمية في العمل .
- للتدريب أهمية كبيرة للعمال ، وذلك لاكتساب المهارة و كيفية معالجة المشاكل التي تعيق سير العمل عند الإطارات ، و كذلك التدريب من أجل كيفية التعامل مع الآخرين عند عمال التنفيذ .
- تعمل القيادة على توجيهه و تقديم وجهات النظر للمرؤوسين من أجل تطوير قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية.
- تقديم الأفكار و الاقتراحات حسب منصب العمل ، فالإطار بحكم المنصب والمكانة التي يحتلوها في السلم الهرمي يقدم الأفكار والاقتراحات لتحسين وتغيير أسلوب العمل ، بينما فئة عمال التنفيذ لا يقوموا بتقديم أفكارهم و اقتراحاتهم إلا في بعض الأحيان كما يعتبروا أن الأفكار تأتي من المسؤولين ، وكذلك عدم تشجيع الإدارة لهم.
- تعامل الرئيس مع المرؤوسين على أساس المنصب ، وهذا ما يدل على أن الرئيس يتعامل مع فئة التأطير أكثر من الفئات الأخرى .
- تساعد السمات و الصفات القيادية للمسؤول في دعم العلاقات الاجتماعية و العمل الجماعي و تنمية القدرات الإبداعية للعمال .
- النمط القيادي السائد هو نمط ديمقراطي يساعد على تطوير الأداء و الإبداع .
- العلاقة التي تربط الرئيس بمرؤوسيه علاقة حسنة ، و هذا ما يدل على التفاعل مع المنصب فهو يهدف إلى السير الحسن للمؤسسة .
- الأخذ بمبدأ الشورى في المسائل المتعلقة بالعمل هي ظاهرة ذات مردود ايجابي على القائد و المؤسسة لأنها تجلب بيئة تنظيمية ملائمة للعمل والإبداع

- المسؤول لا يتيح الفرصة الكاملة في اتخاذ القرارات و طرق تحسين العمل و الأخذ برأي جميع العمال و إنما لطبيعة المناصب و لنوعية القرار المتخذ.

- تعتمد مؤسسة البناء المعدني على وسائل اتصال كبيرة هائلة ، ولكن ليست في متناول الجميع مثل الانترنت .

- وصول المعلومات في وقتها بالنسبة للإطارات من دون باقي العمال .

- العلاقة التي تربط بين الزملاء هي علاقة حسنة مما يؤدي إلى الاتصال بين الزملاء و تبادل المعلومات و الأفكار ، و يطلب من بعضهم البعض الإلقاء بأرائهم في مسائل معينة من أجل تطوير فكرة ما ، و يتبادلون الآراء لتطوير أسلوب العمل ،

- العمال تجمعهم مناقشات يتحدثون من خلالها على ضرورة الإبداع في المؤسسة .

على ضوء كل هذه النتائج ما هي القراءة السيولوجية للواقع الاجتماعي السائد بداخل هذه المؤسسة ؟

يشعر العامل أنه يقوم بدوره ولكنه لا يتلقى المكافأة اللازمة المتمثلة في الأجر الذي لا يسمح له بتحقيق مكانة راقية بداخل الجماعة ، فتبقى الوسيلة الوحيدة هي الأقدمية بصفته عنصر موجود لدينا و غير فعال مهنيا ، و ما يزيد تعقيدا للواقع هو نوع القيادة الممارسة التي توظف انطلاقا من معيار مهني المتمثل في الصور الكلاسيكية التي تنحصر في الأمر و التنفيذ، فغياب الجانب الاجتماعي يجعل المرؤوس يبحث عن قائد آخر أو يقترح القيادة الذاتية مما يؤكد تشتت العلاقات الاجتماعية التي تربط بين العمال ، و إضافة إلى هذه الحالة يأتي نوع الاتصال الممارس ليعقد الواقع حيث يوصف بالافعال نظرا لتعدد المستويات الذي يوحى بوجود احتكار المعلومات و الأخبار .

فأمام هذا الوضع ، يشعر المرؤوس بعدم فعاليته و يصبح وجوده مجرد حضور بدني لضمان تلك المكافأة (الأجر) التي تتماشى مع ما ينظره و بذلك لا مجال للإبداع الذي لا يمكن أن يكون إلا وليد انسجام العلاقات الاجتماعية أي في إطار الدينامكية الاجتماعية المبنية على الاعتراف بالآخرين عن طريق الاستماع لاقتراحاتهم بواسطة التسيير بالمشاركة أو بالتفويض .



## توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة توجد مجموعة من التوصيات التي نرى أنها قد تساهم في خلق بيئة تنظيمية تطور الإبداع وسنوردها في النقاط التالية:

- وضع نظام حوافز عقلائي .
- الزيادة في الأجر حسب الإمكانيات المالية للمؤسسة .
- وجوب خلق بيئة تنظيمية تعزز فيها الترابط والتعاون المتبادل بين الأعضاء في المنظمة .
- احترام آراء العمال في كل القرارات .
- وضع نظام اتصالات يعمل على إشراك العمال و يسهل حركة نقل المعلومات في كل الاتجاهات .
- ضرورة اعتبار الفرد انه مورد بشري لهذه المنظمة ، وذلك بالاعتراف بأفكاره وإبداعاته ومبادراته مما يعزز بيئة إبداعية تخدم توازن النسق الاجتماعي .
- تعزيز النمط الديمقراطي السائد بالمنظمة وحث المسؤولين على إتباعه .

## خاتمة

لقد كان تناولنا لهذا البحث من زاوية سوسبيولوجية حاولنا فيها تقديم ما أمكن لموضوع البيئة التنظيمية والإبداع التنظيمي ، التي تمحورت حول الإشكالية الأساسية ما هي العوامل البيئية التنظيمية التي تؤثر على الإبداع التنظيمي لمؤسسة البناء المعدني ، من خلال الحوافز ، و القيادة و الاتصال ، و التي حاولنا الإجابة عليها في دراستنا لمؤسسة البناء المعدني ، فوجدنا أن المؤسسة الجزائرية للبناء المعدني توفر كل أنواع الحوافز إلا أن الأجر يبقى هو الأساس بالنسبة للعاملين الذين يطمحوا إلى أجر أعلى من الأجر الذي يتقاضوه ، كما أن الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة هو أسلوب ديمقراطي يحاول أن يعمل على تنمية قدرات الأفراد الإبداعية ، كذلك وجود نظام للاتصال من أجل تبادل المعلومات و الأفكار لتطوير مهاراتهم و كذلك يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية و الإنسانية التي تسودها التعاون و الثقة بين العمال و المسؤولين.

وعموما فإن الوضع البيئي التنظيمية والإبداع التنظيمي مازال ينقصه الاهتمام في المؤسسات الجزائرية .

فالإبداع التنظيمي من العوامل الأساسية لنمو المنظمات و تفوقها فهو يشكل ركنا مهما في مجابهة تحديات العصر و الاستجابة لمتطلباته و لا يكون هناك إبداع تنظيمي إن لم تكن هناك بيئة تنظيمية تعمل على تشجيع و تطوير الإبداع ، و هذا من خلال توفير كل العوامل التي تساعد على العمل المبدع من خلال توفير كل الحوافز المادية و المعنوية للعمال من أجل تشجيعهم و حفزهم على بذل أقصى جهودهم في أداء العمل بطريقة متميزة و مبدعة ، و كذلك وجود قيادة تعمل على تطوير الإبداع التنظيمي من خلال تنمية قدرات و مهارات العاملين و ذلك من خلال فسح المجال أمامهم بإتاحة حرية المبادرة لهم و تحمل المسؤولية و

تقديم أفكار من أجل حل المشاكل و مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، حيث انه يعمل المبدع في ظل قيادة متميزة في الفكر و السلوك و الطموح لا سيما أن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار و القدرة على تحمل الخلافات في الرأي و المضمون و الخروج عن المعتاد ، كما أن الاتصال يعد أحب العوامل التي تعمل على تطوير الإبداع من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم من أجل تبادل الآراء و المعارف و المعلومات التي قد تطرح شيئاً جديداً يطور من أسلوب العمل .

تأسيساً على ما سبق يمكن القول انه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم في عالم متغير و متقلب نحن بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى إلى الإبداع التنظيمي من أجل مواكبة التطور السريع الذي تعرفه الدول المتقدمة و هذا من خلال توفير كل العوامل البيئية للمنظمة التي تعمل على تطوير الإبداع التنظيمي .

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعد دحلب البلدية

كلية الآداب و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

الموضوع :

أثر البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية لمؤسسة البناء المعدني CR-METAL بالبلدية

إشراف الأستاذ :

لراري عبد السلام

إعداد الطالبة :

أمال شافعي

**ملاحظة :** معلومات هذه الاستمارة تبقى في طي الكتمان و لا تستخدم إلا لأغراض علمية و تعتبر مساهمة في انجاز البحث العلمي ، الرجاء منكم مساعدتنا لإثراء هذا البحث العلمي .

السنة الجامعية 2011/2010

## المحور 1: بيانات عامة .

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- الرتبة المهنية : إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- 3- الأقدمية : ....سنة
- 4- السن : 25-18 سنة  36-26 سنة
- 47-37 سنة  58-48 سنة
- 59 فما فوق

## المحور 2 : بيانات خاصة بالفرضية الأولى .

5- هل سبق لك أن تلقيت تشكرات من طرف الرئيس بعد انتهاء من عمل ما ؟

نعم  لا

6- ما هو الأجر الأنسب الذي يوافق وضعيتك ؟

دج.....

7- مقارنة بهذا الأجر الأمثل ، ماذا يمثل أجرك الحقيقي ؟

%.....

8- ماذا تمثل لك الترقية ؟

- زيادة في الأجر
- تغيير المكانة
- مكافأة للجهد المبذول

9- هل تلقيت تدريباً خلال مسارك المهني ؟

نعم  لا

بماذا أفادك هذا التدريب ؟

- اكتساب المهارة
- كيفية معالجة المشاكل المهنية

- كيفية التعامل مع الآخرين
- لأشياء

10. هل سبق لك و أن تحصلت على مكافأة داخل المؤسسة؟

- نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم :

- كم مرة بالتقريب تحصلت على ذلك؟
- ما نوع هذه المكافآت؟.....

11. هل هذه المكافآت تزيد من رغبة العاملين في تقديم أفكار و اقتراحات جديدة ؟

- نعم  لا

12. حسب رأيك كيف تساهم الحوافز المادية و المعنوية في تشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية ؟

.....

### المحور 3: بيانات خاصة بالفرضية الثانية.

13. هل يقدم لك الرئيس توجيهات قبل أن يطلب منك تنفيذ عمل ما؟

- نعم  لا

14. قبل تقديم العمل هل يقدم لك وجهات نظر؟

- نعم  لا

15. هل تساهم في تقديم أفكار و اقتراحات جديدة للمؤسسة؟

- دائماً  نادراً  أبداً

إذا كانت الإجابة بأبداً هل هذا يعود إلى :

- الخوف من الانتقادات

- الأفكار تأتي دائما من المسؤولين
- عدم تشجيع الإدارة و الاهتمام بالأفكار الجديدة
- الخوف من رد فعل الرئيس

16. هل تتقبل الإدارة الأفكار الجديدة المتعلقة بتغيير أسلوب العمل ؟

- نعم  لا

17. على أي أساس يتعامل الرئيس معكم ؟

- العلاقة الشخصية
- منصب العمل
- كفاءة العامل و مؤهلاته

18. من تريد أن يكون رئيسا ؟

- أنت  زميل
- الرئيس الحالي  شخص آخر

19. هل ترى أن مؤسستكم تسعى إلى الإبداع التنظيمي ؟

- نعم  لا

20. ما هي الصفات التي تراها ضرورية لكل مسؤول لتطوير القدرات الإبداعية لدى العمال ؟

.....

21. هل ترى أن الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة يشجع و يحفز على الإبداع ؟

- نعم  لا

22. ما نوع العلاقة التي تربطك برئيسك ؟

- جيدة  حسنة  سيئة

23. هل يستشيرك رئيسك في المسائل المتعلقة بالعمل ؟

- نعم  لا

إذا كان جوابك بنعم هل في :

- أمور خاصة بالعمل
- بأعمال لا يتفرع لانجازها
- بأعمال يجهلها

24. هل تشارك في عملية وضع القرارات ؟

- دائما  أحيانا  نادرا

#### المحور 4: بيانات خاصة بالفرضية الثالثة.

25- ما هي وسائل المستخدمة لنقل المعلومات داخل المؤسسة ؟

أ- الوسائل الكتابية :

- منشورات  تقارير  لوحة الإعلانات   
أخرى حددها .....

ب- الوسائل الشفهية :

- الاجتماعات  الهاتف  النقابة   
أخرى حددها .....

26- هل تصلك المعلومات في الوقت المناسب ؟

- نعم  لا

إذا كان الجواب بلا هل يعود السبب إلى :

- تعدد المستويات الإدارية
- عدم فاعلية وسيلة الاتصال
- أخرى تذكر .....

27. إذا حصل شيئ يخص العمل هل باستطاعتك الاتصال بالمسؤول و إخباره ما حصل ؟

- نعم  لا



28. كيف هي علاقتك بالرئيس في التعامل ؟

جيدة  حسنة  سيئة

29. كيف هي علاقتك بزملائك ؟

جيدة  حسنة  سيئة

30. هل حدث و أن طلبت من احدهم المساعدة ؟

نعم  لا

31. هل طلب منك الإدلاء برأيك في مسألة معينة؟

نعم  لا

32. هل تناقش الأعمال فيما بينكم قبل أن يطلع عليها الرئيس ؟

نعم  لا

33. هل تتبادل مع زملائك الأفكار والآراء لتطوير أسلوب العمل ؟

دائما  أحيانا  أبدا

إذا كان الجواب بأبدا هل هذا يعود إلى :

• سوء التفاهم المتبادل بينك وبين زملائك

• الصراعات الناتجة عن مناقشة الافكار

• أخرى حددها .....

34. هل هناك مناقشات تجمعكم تتحدثون من خلالها على ضرورة الإبداع في المؤسسة ؟

نعم  لا

35. هل تتشاركون فيما بينكم لتحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم  لا

36. ما هي نتيجة هذه المناقشة ؟ .....

## قائمة المراجع

1. يوسف محمد رضا : المعجم الكامل الوجيز . مكتبة لبنان للنashرون ، بيروت ، 2002.
2. منصور زهير : مقدمة في منهج الإبداع . دار السلاسل للطباعة و النشر، الكويت ، 1985.
3. طارق طه : التنظيم النظريات الهياكل التطبيقات . دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، 2006-2007.
- 4 . كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم . دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان، ط1، 1994 .
- 5.1995 5-Gresle (F) Perrin (M) et autres : Dictionnaire des Seinces hummaines Sociologie Psychologie Socialesa Anthropologies . Paris , Edition Nathan , 1990.
6. طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم . دار غريب ، مصر ، بدون سنة .
7. ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية و سلوك التنظيم . دار المحمدية ، الجزائر ، 2003.
8. أدواي تيد ، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم : فن القيادة و التوجيه في إدارة الأعمال العامة . دار النهضة العربية ، مصر ، 1992.
9. أحمد زكي بدوي : مصطلحات العلوم الاجتماعية . مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978.

10. Frederic (M) : Dictionary of sociology . English – French – Arabic , Beirut , Academia , 1998 .

11. محمد عودة : أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي . دار النهضة العربية ، بيروت ، بدون سنة .

12. Benois (D) : Information communication . Paris , Edition d'organisation , 1992.

13. Libert (T) et D'almeida (N) : La communication interne de l'entreprise . Paris, Edition Dunod , 1998 .

14. محمد عاطف غيث ، عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع التنظيم . دار المعرفة الجامعة ، مص ، 1994 .

15. السيد الحسني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم . دار المعرفة مصر، ط2، 1977.

16. سهام شيهاني : دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي . رسالة ماجستير ، جامعة البلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2008.

17. نبيل بوركاب : دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . رسالة ماجستير ، جامعة البلدية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، 2008.

18. عائشة سموم : مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية . رسالة ماجستير ، جامعة البلدية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، 2008.

19. نصر الدين بن عودة : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري . رسالة ماجستير ، جامعة البلدية ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، تخصص تنظيم و عمل ، 2010.

20. علي بن هادية : القاموس الجديد للطلاب . المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، ط7، 1991.

21. حسين حريم : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال . دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 .

22. فارس طرد : مناخمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . رسالة ماجستير ،جامعة احمد بوقرة ، بومرداس ،إدارة أعمال، 2006-2007.
23. عبد المعطي عساف: مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة . مكتبة المحتسب ، عمان، 1995.
24. سليم بطرس ، زيد منير عبوي : إدارة الإبداع و الابتكار . دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.
25. Bussenaul prêt (M) : Economie et gestion d'entreprise . Paris , 2eme , Edition vuibert , 1998.
26. جمال خير الله : الإبداع الإداري . دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.
27. علي محمد عبد الوهاب : العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات .المكتبة عين الشمس ، بدون سنة .
28. مصطفى الطعمنة ، طارق شريف يونس : الإبداع مقوماته و معوقاته للتحديات المعاصرة للإدارة العربية . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2006.
29. مصطفى سويف : دراسات نفسية في الإبداع و تلقي . الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 1999.
30. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية . دار وائل للنشر ، عمان ، ط2، 1993.
31. أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي سلوك منضبط و انجاز مبدع. الجامعة الأردنية، عمان ، 1996.
32. محمد الصرفي : القيادة الإدارية الإبداعية . درا الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2007.
33. عبد الله عبد الرحمان البريدي: الإبداع يخق الأزمات . بيت الأفكار الدولية، الرياض ، ط1، 1991.
34. محمود سلمان العميان : سلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر ، عمان ، ط2، 2004 .

35. عامر خضير الكبيسي : إدارة المعرفة و تطوير المنظمات . المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2004.
36. الطاهر سعد الله : علاقة القدرة على التفكير الابتكار بالتحصيل الدراسي . ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1991.
37. عبد المعطي عساف : السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، مكتبة المحتسب ، عمان ، 2004.
38. نجم عبود نجم : إدارة الابتكار . دار وائل للنشر ، عمان ، ط2 ، 2003 .
39. محمد طارق سويدان ، محمد أكرم العدوانى : مبادئ الإبداع . قرطبة للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2004.
40. مهدي زويلف : إدارة المنظمة نظريات وسلوك . دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 1996.
41. مؤيد سعيد سالم : نظرية المنظمة الهيكل و التصميم . دار وائل للنشر ، عمان ، ط2 ، 2005 .
42. Bonnet (L) et autres : L'école et la management pour une gestion stratégique des établissements de formation . Bruxelles, P U , 3eme , 1995.
43. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية . المكتبة العصرية ، القاهرة ، 2007.
44. إبراهيم الغمري : المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية . المعهد القومي للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1980.
45. محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم . دار وائل للنشر ، عمان ، ط2 ، 2008.
46. خليل محمد الشماع ، خطير كاظم محمود : نظرية المنظمة . دار المسيرة ، عمان ، ط3 ، 2007.
47. نيل أرسلان : الحوافز في قوانين العاملين و القطاع العام . دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1976.

48-Edighoffer Jean-Renè : Précis de gestion d'entreprise . Paris ,  
Edition Nathan, 1996 .

49. محمود السيد أبو النيل : علم النفس الصناعي . دار النهضة العربية ، بيروت ، بدون سنة .
50. قباري محمد إسماعيل : مشكلات التنظيم و الإدارة و العلوم السلوكية. منشأة المعارف للنشر ، الإسكندرية ، بدون سنة ،
51. علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية . مكتبة غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ،  
1981.
52. صلاح الدين محمد عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002.
53. أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة العمل الفردية. ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2، 1994.
54. يوسف قزقة وآخرون : إدارة الخدمة الصحية و التمريضية . دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2002.
55. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية ، القاهرة ، 1995.
56. كامل بربر : إدارة الموارد البشرية . المؤسسة الجامعية للدراسات النشر ، القاهرة ، ط2،  
2000.
57. عامر عوض : السلوك التنظيم الإداري . دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان، 2008.
58. رواية حسن : السلوك في المنظمات . الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية،  
1999.
59. صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات . الدار الجامعية ، الإسكندرية ،  
2004.
60. ظاهر محمود كلادة : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية . دار زهران النشر و التوزيع،  
عمان ، 1997.

61.Sikiou (L) et autres : Gestion des ressources humaines .Qubec  
.2eme , Edition de boeck universitè , 2001 .

62. مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي . المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، بدون سنة .

63. عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية . دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002.

64. شوقي طريف : السلوك القيادي وفعالية الإدارة . دار غريب ، القاهرة، 1998.

65. نواف كعنان : القيادة الإدارية . الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط7، 2007.

66. كمال التابعي : إدارة المؤسسة الاجتماعية . مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة، 1996.

67.Crozer (M) : Le mond des employès de bureau . Paris , Edition du  
seuil , 1971.

68. شفيق رضوان : السلوكية و الإدارة . المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، لبنان ، ط1، 1994.

69.Albout (p) :L' homme au travail les relation humaines dan  
l'entreprise . Paris , Dunod , 1991.

70. أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي نظرية معاصرة لسلوك الناس في العمل.  
الناشر أحمد سيد مصطفى ، القاهرة ، 2005.

71. حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة. دار  
حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2006.

72. علي السلمي : المهارات الإدارية و القيادية للمدير المتفوق . دار غريب للطباعة و النشر و  
التوزيع ، القاهرة ، 1999.

73. أحمد سيد مصطفى : التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) . المنظمة العربية  
للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006.

74. عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم والإدارة . المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، 1997 .
75. فيصل فخري مرار: الإدارة الأسس و النظريات والوظائف . دارمجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 1983 .
76. Demont et autres : Communication des entreprise strategie et pratique . Paris , Edition Nathan , 2002 .
77. محفوظ أحمد جودة : العلاقات العامة مفاهيم و ممارسات . دار زهران للتوزيع و النشر ، عمان ، ط3، 1999 .
78. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات .الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003 .
79. بوتلجة غياث : مبادئ التسيير البشري . دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر ، بدون سنة .
80. سيد أحمد غريب : علم اجتماع الاتصال و الإعلام . دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، 1999 .
81. هناء حافظ بدوي : إدارة و تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية . المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2002 .
82. خيرى خليل الجميلي : الاتصال و وسائله في المجتمع . المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1997 .
83. سلوى عثمان، هناء حافظ بدوي : أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية و واقعيته . المكتب الجامعي الحديث ، الازرايطية ، 1999 .
84. عبد الحميد رشوان : العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع . المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1987 .
85. محمد المحمدي الماضي ، مبروك الهواري : السلوك الإنساني في المنظمات . الناشر المؤلفات ، الإسكندرية ، 2002 .
86. زيد منير عبوي : الاتجاهات في المنظمات الإدارية . دار الشرق للتوزيع و النشر، عمان، 2006 .



87. مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي . المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
88. محمد مزيان : الاتصال وعلاقته بتغير اتجاهات العمال نحو العمل . رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، معهد العلوم و الاتصال ، 1994-1995.
89. عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية. منشورات الشهاب ، الجزائر ، 1998
90. عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث . ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر ، ط2، 1999.
91. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية . ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2004.