

جامعة الجزائر 2  
أبو قاسم سعد الله  
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية  
قسم علم الاجتماع

**أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي**  
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر – أدرار

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع – تنظيم و عمل

إشراف  
الأستاذ الدكتور العايب سليم

إعداد الطالبة  
شافعي أمال

السنة الجامعية: 2017 / 2018

# كلمة شكر

أتقدم بالشكر الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذ المشرف  
الدكتور العايب سليم.

و إلى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار على رأسهم السيد ستي أحمد ، غزولي  
محمد ، و السيدة حياة .

الى الوالدين الكريمين

## فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول و الأشكال

1..... مقدمة

### الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

4..... أولاً : أسباب اختيار الموضوع.

4..... ثانياً : أهمية و أهداف الدراسة.

5..... ثالثاً : الإشكالية و الفرضيات.

8..... رابعاً : تحديد المفاهيم و المصطلحات.

18..... خامساً : المقاربة السوسولوجية.

19..... سادساً : الدراسات السابقة.

38..... سابعاً : صعوبات الدراسة.

### الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي المنظمة

40..... تمهيد.

40..... أولاً : نظريات و أبعاد الإبداع التنظيمي.

40..... 1- نظريات الإبداع التنظيمي.

45	2- أبعاد الإبداع التنظيمي.....
51	ثانيا : مستويات و مجالات الإبداع التنظيمي.....
51	1- مستويات الإبداع التنظيمي.....
54	2- مجالات الإبداع التنظيمي.....
55	ثالثا : عناصر الإبداع التنظيمي.....
57	رابعا : المرتكزات التي يقوم عليها الإبداع التنظيمي.....
60	خامسا : تأثير البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي.....
66	سادسا : معوقات الإبداع التنظيمي.....
69	سابعا : استراتيجيات دعم الإبداع التنظيمي.....
71	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثالث: دور القيادة في تطوير الإبداع التنظيمي

73	تمهيد.....
73	أولا : أهمية القيادة.....
76	ثانيا : نظريات و أنماط القيادة الإدارية.....
76	1- نظريات القيادة الإدارية.....
86	2- أنماط القيادة الإدارية.....
91	ثالثا : العوامل التي تحد من فعالية النمط القيادي.....
94	رابعا : المهارات اللازمة لنجاح القيادة.....

98.....خامسا : علاقة القيادة الإدارية بالإبداع التنظيمي

101 .....سادسا : خصائص القيادة الإدارية لتشجيع الأداء الإبداعي

103 .....سابعاً : تأثير نمط القيادة على الإبداع التنظيمي

104 .....ثامنا : الإجراءات التي تتخذها القيادة لتطوير عملية الإبداع

106 .....خلاصة الفصل

### **الفصل الرابع: دور الحوافز في تطوير و تنمية الإبداع التنظيمي**

108 .....تمهيد

109 .....أولا : أهمية الحوافز

111 .....ثانيا : نظريات الحوافز

122 .....ثالثا : أنواع الحوافز

129 .....رابعا : أسس تقديم الحوافز

130 .....خامسا : مراحل تصميم نظام الحوافز

132 .....سادسا : شروط نجاح نظام الحوافز

134 .....سابعاً : دور الحوافز في تطوير وتنمية الإبداع التنظيمي

136 .....خلاصة الفصل

### **الفصل الخامس : الاتصال و دوره في تطوير الإبداع التنظيمي**

138 .....تمهيد

138 .....أولا : أهمية الاتصال

140	ثانيا : عناصر و أنماط الاتصال.....
140	1- عناصر الاتصال.....
142	2- أنماط الاتصال.....
146	ثالثا : طرق وأساليب الاتصال.....
150	رابعا : أهداف ووظائف الاتصال.....
150	1- أهداف الاتصال.....
152	2- وظائف الاتصال.....
154	خامسا : معوقات الاتصال.....
157	سادسا : العلاقة بين الاتصال والقيادة.....
159	سابعا : دور الاتصال في تطوير وتشكيل الإبداع التنظيمي.....
160	ثامنا : مقومات فاعلية الاتصال.....
161	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل السادس : دور القيم التنظيمية في تطوير وتنمية الإبداع التنظيمي</b>	
164	تمهيد.....
164	أولا : أهمية وخصائص القيم التنظيمية.....
164	1- أهمية القيم التنظيمية.....
167	2- خصائص القيم التنظيمية.....
168	ثانيا : مصادر القيم التنظيمية.....

170	.....	ثالثا : مراحل تطور القيم التنظيمية.
173	.....	رابعا : تصنيف القيم التنظيمية
187	.....	خامسا : وظائف القيم التنظيمية
189	.....	سادسا : قياس القيم التنظيمية
191	.....	سابعا : دور القيم التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين
193	.....	خلاصة الفصل

### **الفصل السابع : إطار الدراسة الميدانية**

196	.....	أولا : التعريف بميدان الدراسة
206	.....	ثانيا : المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة
206	.....	1- المنهج
207	.....	2- التقنيات
208	.....	ثالثا - تحديد عينة الدراسة
209	.....	رابعا - المجال الزمني للدراسة

### **الفصل الثامن : عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية**

212	.....	أولا : تحليل البيانات العامة و خصائص مجتمع البحث
220	.....	ثانيا : عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى و استنتاجها
243	.....	ثالثا : عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية و استنتاجها
262	.....	رابعا : عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة و استنتاجها

290 ..... خامسا : عرض و تحليل بيانات الفرضية الرابعة و استنتاجها

309.....سادسا : عرض و تحليل المقابلات

326 .....الاستنتاج العام

334 .....الخاتمة

337 .....قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية	90
02	خصائص القيادة المشجعة للإبداع والمحبطة له	102
03	توزيع المبحوثين حسب الجنس	212
04	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	213
05	توزيع المبحوثين حسب السن	214
06	توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	215
07	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة	216
08	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المنصب	218
09	نوع العلاقة التي تربط العمال بالرئيس	220
10	كيفية تعامل الرئيس مع العمال	222
11	نظرة العمال نحو رئيسهم للمهارات التي يتميز بها	223
12	تشجيع الرئيس لروح التعاون والفريق بين العمال	224
13	الأسلوب المتبع للتأثير على العمال	226
14	النمط القيادي الذي يفضله العمال في العمل	228
15	التوجيهات والشروحات التي تقدم للعمال قبل تنفيذ العمل	229

231	مساهمة الفئات المهنية في تقديم أفكار جديدة لتحسين وتطوير العمل	16
233	مشاركة الفئات المهنية في عملية إتخاذ القرارات	17
234	رأي الفئات المهنية حول سعي مؤسساتهم للإبداع في العمل	18
235	رأي الفئات المهنية حول إمكانية تشجيع الأسلوب الحالي للإبداع	19
237	الصفات الضرورية التي يرها العمال لتطوير القدرات الإبداعية لديهم	20
243	مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول	21
244	الأسس التي تمنح من خلالها الحوافز	22
246	طبيعة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة	23
247	استشارة المؤسسة عمالها عن نوع الحوافز التي يفضلونها	24
249	أسلوب التحفيز وتأثيره على القدرات الإبداعية لدى العمال	25
250	الحوافز الأكثر طلبا من طرف العمال	26
252	تمثيل الترقية لدى العمال	27
253	المشاركة في التدريب وتأثيره على قدرات العمال	28
255	تأثير عدم تشجيع وتحفيز العمال على أداء مهامهم	29
257	مساهمة الحوافز في تشجيع العمال على تقديم الأفكار الإبداعية	30
262	توفير المعلومات الكافية لدى العمال عن تسيير المؤسسة	31
263	الوسائل الكتابية لنقل المعلومات داخل المؤسسة	32

265	الوسائل الشفهية لنقل المعلومات داخل المؤسسة	33
267	مدى وصول المعلومات في الوقت المناسب	34
269	طبيعة علاقة العمال مع زملائهم	35
271	الجهة التي يفضل العمال اللجوء إليها عند مواجهة الصعوبات في العمل	36
272	الطريقة المفضلة لدى العمال في العمل	37
274	الاتصال بالمسؤول وإعلامه بما يحصل في العمل	38
276	تشجيع العمال لبعضهم البعض على طرح آرائهم وأفكارهم	39
277	نقاش وتداول العمال على ضرورة الإبداع في المؤسسة	40
278	تشارك العمال فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	41
279	مناقشة العمال الأعمال فيما بينهم قبل أن يطلع عليها الرئيس	42
281	تبادل العمال لأفكار والآراء لتطوير أسلوب العمل	43
283	تقييم المرؤوسين للاتصال المفضل داخل المؤسسة	44
285	الاتصال ودوره في تفجير الطاقات الإبداعية لدى العمال	45
290	شعور العمال بالانتماء إلى المؤسسة	46
292	تقييم العمال للقيم الولاء المعتمدة في المؤسسة	47
293	تأثير عدم إشراك العمال في إتخاذ القرارات على رضاهم المهني	48
295	الإجراءات التي تتخذها الإدارة مع العمال في حالة الغياب أو التأخير	49
297	سلوك الإنضباط عند العمال	50

299	مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات تجعلهم يبدع في العمل	51
300	شعور العمال بالولاء إتجاه المؤسسة	52
302	قيم الإنضباط عند العمال	53
304	إمتثال العمال لقيم المؤسسة يساهم في تطوير الإبداع والعمل أكثر	54

### فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
112	هرم ماسلو لتدرج الحاجات	01
115	نموذج التوقع لفروم	02
120	الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	03
202	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	04
205	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر- أدرار -	05

## مقدمة :

إن الإبداع التنظيمي من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر، بإعتباره أحد العوامل الأساسية لنمو المنظمات وتفوقها والتكيف مع الظروف الجديدة والمواءمة معها من أجل البقاء والنمو .

فقد أجمع كتاب الإدارة والباحثين على أن المنظمات اليوم بحاجة ملحة للإبداع ، لما له من دور هام في بقاءها وتطورها في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطور التقني والتكنولوجي .

فدور المنظمة في هذا هو خلق بيئة تنظيمية تعمل على تنمية قدرات أفرادها وتدعيم الإبداع والتفكير الإبداعي بتوفير العوامل المناسبة، كالنمط القيادي الذي يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع، لأن قدرات المرؤوسين تتأثر بنمط القيادة الذي يهتم بهم وتنمية روح الإبداع لديهم ، وإتاحة الفرصة لإستخدام قدراتهم الإبداعية بتقديم أفكارهم وإقتراحاتهم ومشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات ، وتوفير نظام للحوافز يعمل على تشجيعهم وتحفيزهم على المبادرة والتجديد والإبداع في العمل ، كما أن الإتصال في جميع الإتجاهات يعمل على تنمية الإبداع ، وذلك بتوفير المعلومات وتبادل الآراء والأفكار التي قد تطرح أفكار إبداعية ، والإمتثال للقيم التنظيمية يساهم كذلك في تطوير وتنمية الإبداع التنظيمي .

وعلى هذا فإن دراستنا هذه تحاول معرفة العلاقة بين عوامل البيئة التنظيمية والإبداع التنظيمي ، والتعرف على واقع ومكانة الإبداع في المؤسسة الجزائرية وبالأخص مؤسسة إتصالات الجزائر بأدرار ، وعليه قسم موضوع الدراسة إلى قسمين :

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

الفصل الأول يبحث في الإطار المنهجي للدراسة والذي يضم بدوره أسباب إختيار الموضوع وأهداف الدراسة ، إضافة إلى الإشكالية والفرضيات ، تحديد المفاهيم والمقاربة السوسيولوجية والدراسات السابقة وكذا الصعوبات .

ونعالج في الفصل الثاني الإبداع التنظيمي في المنظمة، ونخصص الفصل الثالث لدور القيادة في تطوير وتنمية الإبداع التنظيمي، بينما نتناول في الفصل الرابع دور الحوافز في تشكيل وتطوير الإبداع التنظيمي، أما الفصل الخامس نتعرض فيه لدور الإتصال في تطوير وتنمية الإبداع التنظيمي ، ونتعرف في الفصل السادس إلى القيم التنظيمية ودورها في تطوير الإبداع التنظيمي .

أما القسم الثاني : يتمثل في الجانب الميداني للدراسة ، ويشمل فصلين :

الفصل السابع يتعلق بتقديم المعطيات الخاصة بميدان الدراسة بتقديم لمحة عامة عن مؤسسة إتصالات الجزائر ، المناهج والتقنيات المستعملة ، تحديد عينة البحث والمجال الزمني للدراسة .

أما الفصل الثامن يتطرق إلى تحليل وتفسير معطيات ونتائج الدراسة ، وفي الأخير الإستنتاج العام ثم الخاتمة والتوصيات .

## الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

أولاً - أسباب اختيار الموضوع .

ثانياً - أهمية و أهداف الدراسة .

ثالثاً - الإشكالية و الفرضيات .

رابعاً - تحديد المفاهيم و المصطلحات .

خامساً - المقاربة السوسولوجية .

سادساً - الدراسات السابقة .

سابعاً - صعوبات الدراسة .

## أولاً - أسباب إختيار الموضوع :

يعتبر الإبداع التنظيمي من الأمور الهامة في جميع المنظمات ، بإعتباره الوسيلة التي تحقق النمو والتطور والإزدهار لأي مؤسسة كانت ، وهذا بتوفير عوامل البيئة التنظيمية المناسبة ، فكلما كانت هذه الإخيرة إيجابية تعمل على تطوير الإبداع داخل المؤسسة ، وكلما كانت سلبية فإنها تعمل على كبح الإبداع و إعاقته .

و من بين أسباب إختيار الموضوع ما يلي :

- الإهتمام الشخصي لهذا النوع من الدراسات، ومحاولة إعطائه الطابع السوسولوجي، خاصة وأنه لقي إهتمام كبير في السلوك التنظيمي و إدارة الأعمال .
- معرفة العلاقة الموجودة بين عوامل البيئة التنظيمية و الإبداع التنظيمي .
- معرفة الأهمية التي توليها المؤسسة الجزائرية لموضوع الإبداع التنظيمي .
- محاولة معرفة العوامل التي تؤدي بالأفراد العاملين إلى الإبداع في العمل .
- محاولة معرفة عوامل البيئة التنظيمية التي تؤثر في الإبداع التنظيمي وتعمل على كبحه وعرقلته .

## ثانياً - أهمية و أهداف الدراسة :

- محاولة معرفة مميزات و خصائص المؤسسة الجزائرية ومدى تبنيتها للإبداع التنظيمي.
- محاولة التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى مساهمتها في تفجير الطاقات الإبداعية .
- تحقيق هدف رئيسي يتمثل في تحليل العلاقة بين بيئة المؤسسة و الإبداع التنظيمي ، وتبين دور و تأثير عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي .
- إكتشاف أهمية الإبداع التنظيمي للمؤسسة و دوره في تطوير المؤسسة الجزائرية .

- محاولة الوصول إلى نتائج علمية تبين واقع الإبداع التنظيمي، وعلاقته بعوامل البيئة التنظيمية للمؤسسة المتمثلة في القيادة ، الحوافز ، الاتصال و القيم التنظيمية المساعدة على الإبداع في العمل .

- محاولة معرفة مدى تطابق الإفتراضات التي بنيت عليها الدراسة مع الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة .

### ثالثا - الإشكالية :

يعتبر الإبداع حاجة ملحة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة ومعقدة، وقد أصبح تشجيع الإبداع وحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها ، وازدادت أهميته في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء كانت ظروف سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية والتي تحتم عليها الاستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها .

ويظهر دور الإبداع إذا ادركنا التغير والتطوير في فعالية المنظمات وأهدافها وعملياتها وأداء الأفراد ، وهو ما تسعى إليه أية منظمة كانت ؛ ويعتبر مطلبا رئيسيا ومؤشرا يستدل من خلاله على نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها ، مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية لنهوض بمستوى أداءها بكفاءة وفعالية ، وحتى يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توفر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل جيد من أهمها البيئة التنظيمية ، إذ تعكس هذه الأخيرة شخصية المنظمة، فهي تؤثر في سلوك الأفراد المبدعين فإما أن تكون مشجعة للإبداع أو معوقا له .

فالمنظمات التي ترغب في الوصول إلى أعلى مستويات الإبداع أن تبذل جهودا ملحوظة لتوفير بيئة ملائمة ومحفزة للإبداع، لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد ، فالبيئة التنظيمية تعتبر انعكاسا للبيئة الداخلية للمنظمة ، والتي تتكون من مجموعة من القوى الداخلية المتفاعلة ، فالإبداع هو حصيلة تفاعل جماعة الأفراد وبيئة

المنظمة ، وحتى يبدع الأفراد توفر المنظمة بيئة تتقبل الإبداع على أنواعه، إذ لا يمكن أن يبدع الأفراد في بيئة ترفض كل ما هو جديد .

ومنظمة اتصالات الجزائر من المنظمات التي تسعى الى الإبداع و التحديث المستمر في تكنولوجيا الاتصالات الذي يعتمد على الأفكار و الطرق الإبداعية من أجل تحقيق الميزة التنافسية ، لذا تعمل على إيجاد العوامل المناسبة التي تسمح للأفراد العاملين بالعمل في بيئة تنظيمية تمكنهم من إظهار قدراتهم و مهاراتهم و الخروج عن المألوف للوصول الى أساليب و طرق جديدة يمكن أن تطور العمل .

ومن العوامل التي تؤثر في العملية الإبداعية النمط القيادي ، فالقيادة لها دورا في خلق بيئة ملائمة للإبداع وذلك من خلال اقتناع القادة بأن الأفراد الفاعلين داخل المنظمة بإمكانهم أن يبدعوا حولا للمشاكل التي تواجههم والتصدي لها ، كما بإمكانهم أن ينمو تلك القدرات الإبداعية لديهم من خلال فسح المجال أمامهم ومشاركتهم في كل ما يخص المنظمة، أو يساهموا في قتل روح المبادرة لديهم من خلال إحباطهم وعدم تشجيعهم وفرض الرقابة عليهم وتقيدهم باللوائح مما يؤدي إلى الابتعاد عن المنظمة والإحساس بمشاكلها ، فالقادة لهم تأثير مباشر وقويا على سلوك الأفراد وبالتالي يؤثر على قدراتهم الإبداعية فهذه القدرات تتأثر بالنمط القيادي داخل بيئة المنظمة .

كما أن لنظام الحوافز وآليات تطبيقه تأثير على إبداع الأفراد الفاعلين داخل المنظمة، فهي تؤثر في سلوك الأفراد من خلال تقديم هذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية ، فهي تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية ، لأن الأفراد يرو نتيجة مرتبطة بسلوكهم والأفراد عندما يحفز على أفكارهم يبذلون المزيد من الجهد، والاهتمام بعملهم وأدائهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية لديهم وإشباع حاجاتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية ، أما إذا كان التحفيز سلبيا أو متأخر أو غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول يؤدي بالأفراد إلى الإحباط وقتل القدرة الإبداعية لديهم .

وكما أن للاتصال التنظيمي دورا ضروري لأي منظمة كانت ، لأنه بدون اتصال يصعب على الأفراد معرفة توجه إدارتهم والأهداف التنظيمية التي تطمح المنظمة من الوصول إليها، وكذلك يصعب على المدراء من فهم توجهات الأفراد واحتواءهم ومن جانب آخر فإن الاتصال الفعال يؤدي إلى رفع مستوى أداء الأفراد الفاعلين وزيادة الرضا لديهم عن العمل فهم يمكن أن يتفهموا واقع عملهم بشكل أفضل ويشعروا بقيمة أكبر، ويؤدي أيضا إلى فهم أدوار الآخرين مما يشجعهم داخل البيئة التنظيمية على التعاون والتنسيق وتبادل الأفكار والآراء، وبالتالي يشجعهم على بذل المزيد من المجهودات وتفجير طاقاتهم الإبداعية، والاتصال الضيق أو الاتصال في اتجاه واحد فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى وانسابها إلى أسفل السلم الهرمي، وعدم تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، يؤدي بالأفراد إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أفكارهم وآرائهم لا قيمة لها .

كما أن للقيم التنظيمية دورا في الوسط البيئي للمنظمة وهذا من خلال القيم التي يحملها الأفراد كقيم الانضباط ، الولاء ، الانتماء والمشاركة، وهذه القيم تعتبر كموجه للسلوك الأفراد داخل التنظيم بصفة عامة ، ومما لاشك فيه أن أي منظمة تسعى من خلال أهدافها و سياساتها إلى ترسيخ قيم إيجابية تتماشى مع الأهداف التي تصبوا إليها، كما أن التفاعل الذي يحدث بين الأفراد داخل التنظيم يفرض وجود أحكام و معايير تتحكم في هذا التفاعل ، كما أن هذه القيم التي يحملها الأفراد اتجاه منظماتهم تساهم في تكريس السلوك الإبداعي .

ومن هذا المنطلق حددنا إشكالية الدراسة فيما يلي :

كيف تؤثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي :

- كيف يساهم النمط القيادي في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد ؟
- كيف يساهم نظام الحوافز في تشكيل وتطوير الإبداع داخل المؤسسة ؟
- هل أسلوب الاتصال داخل البيئة التنظيمية يعمل على تعزيز الإبداع التنظيمي ؟

- كيف تؤثر القيم التنظيمية للأفراد على الإبداع داخل المؤسسة ؟

### فرضيات الدراسة :

- النمط القيادي المبني على الاحترام والتعاون مع العمال يساهم في طرح الآراء والأفكار الإبداعية.
- الحوافز المادية و المعنوية لها دور في تشكيل وتطوير الإبداع والقدرات الإبداعية .
- الاتصال ما بين الأفراد يعمل على توفير بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع داخل المؤسسة.
- الامتثال للقيم التنظيمية للمؤسسة تدفع بالعمال الى الإبداع أكثر .

### رابعاً - تحديد المفاهيم و المصطلحات :

#### 1 - البيئة التنظيمية :

عرف البعض البيئة التنظيمية بصورة شاملة بأنها كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود التنظيم.<sup>1</sup>

ويمكن تعريفها بأنها : "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار و الثبات النسبي".<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها : "المجال الذي تحدث فيه الإثارة و التفاعل لكل وحدة حية ، أو هي كل مايحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة و مجموعات بشرية و نظم بشرية و علاقات شخصية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- طارق طه : التنظيم النظريات الهياكل التطبيقات. دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007/2006 ، ص 284 .

<sup>2</sup>-كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم . دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، ط2 ، 1995/1994 ، ص 303 .

<sup>3</sup>- مؤيد سعيد سالم : نظرية المنظمة الهياكل و التصميم . دار وائل للنشر ، عمان ، ط2 ، 2005 ، ص 110.

و 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.<sup>1</sup>

## المفهوم الإجرائي للبيئة التنظيمية :

هي مجموعة العوامل السائدة في المنظمة و تتضمن القدرات السلوكية و المهارات (الإدارية ، الفنية ، الإنسانية ) التي يمارسها القائد للتأثير في سلوك العاملين و تطوير كفاءاتهم و تنمية قدراتهم الإبداعية ، و كذا نظام الحوافز المادي و المعنوي و نوع الاتصالات و القيم التنظيمية ، كل هذه العوامل تؤثر إيجابيا على العاملين مما يتيح لهم تطوير قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية لتحقيق أهداف المنظمة .

## 2 - الإبداع التنظيمي :

إتفقت معاجم اللغة على أن : الإبداع يعني إختراع الشيء و إنشاؤه على غير مثال سابق ، وجعله غاية في صفاته ، و الإبداع لغة هو مصدر للفعل أبداع أي إبتكر ، كما جاء في المعجم الوسيط بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال سابق.<sup>2</sup>

و تعرفه منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية " OCDE " : الإبداع هو تنفيذ منتج (السلعة أو خدمة ) ، أو طريقة جديدة أو محسنة بشكل كبير ، أو وسيلة للتسويق ، أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات المنظمة ، و تنظيم مكان العمل ، أو العلاقات الخارجية.<sup>3</sup>

يعرفه "Simpson" بأنه : " العملية القادرة على تحقيق نوع من الإنبتاق عن المسارت التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة و مختلف كلياً ."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -BONNET Francis et autres : L'école et le management : pour une gestion stratégique des établissements de formation. Editions De Boeck-Wesmael, Bruxelles 1995. P 83.

<sup>2</sup> - يوسف محمد رضا : المعجم الكامل الوجيز . مكتبة لبنان للنashرون ، بيروت ، 2001 ، ص 483.

<sup>3</sup> -Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation . Troisième édit ,OCDE 2005 p54.

<sup>4</sup> - منصور زهير : مقدمة في منهج الإبداع . دار السلاسل للطباعة و النشر ، الكويت ، 1985 ، ص26.

كما يعرفه "Roshka" على أنه : "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود الى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ، و ذو قيمة من قبل الافراد او الجماعة" <sup>1</sup>.

ويعرف على أنه : "إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل تؤدي الى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه" <sup>2</sup>.

الابداع هو تصور شيء ما جديد يكون له قيمة ، و في السياق التنظيمي يرتبط بإنتاج أفكار و حلول جديدة ومفيدة لأداء المؤسسة <sup>3</sup>.

ويرى الباحث " Edward de Bono " : أن الابداع هو توليد شيء لم يكن موجود من قبل له قيمة <sup>4</sup>.

### المفهوم الإجرائي للإبداع :

هو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد و العمل و بيئة المنظمة ، و يقوم الفرد أو الجماعة أو المنظمة بالبحث والإطلاع والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى خلق شيء جديد ، و قد يكون هذا الشيء الجديد خدمة أو سلعة أو أسلوب عمل جديد أو عملية مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف و الإستراتيجيات و إيجاد القرارات أو طرق جديدة في العمل، كما يمكن إعتبره الأداء المتميز الذي ينتج عنه عمل جديد وهو جهود الأفراد العاملين في خلق الطرق

---

1-الكسندر روشكا : الإبداع العام و الخاص . ترجمة غسان أبو الفجر ، سلسلة عالم المعرفة ، الكويت ، 1989 ، ص 125.

<sup>2</sup> -SAHHAF Habib :Dictionary of human resources management. Librairie du Liban Publishers,Bierut 2003, P 76.

<sup>3</sup> -ASSELIN Corinne , Antoine Thai: La créativité ne s'invente pas elle se ménage . Editions Démos , Paris , 2007,P15.

<sup>4</sup>-De BONO Edward: La boite à outil de la créativité . Editions d'Organisation, Paris, 2004, P 27.

والأساليب الجديدة التي تساهم في حل المشاكل و توليد الأفكار الجديدة التي تهدف إلى تنمية  
سلع و خدمات من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

### - علاقة الإبداع بالمفاهيم الأخرى:

يرتبط مصطلح الإبداع بالعديد من المفاهيم المتداخلة والمترابطة، حيث يعتقد أنها  
مترادفة ويتم استخدامها بشكل تبادلي لنفس الغرض والمعنى، في حين أن لكل منها  
استخداماته ومدلولاته، وفيما يلي المفاهيم التي لها علاقة بالإبداع.

. **الإبداع والابتكار:** لقد أشار "Cook" إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة  
تكاملية بحيث أن هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشتمل على الأفكار والعاملين والتمويل  
تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة ومخرجات تشتمل على الإبداع والنمو والعائد على  
الاستثمار تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب  
المادية.<sup>1</sup>

ومن وجهة نظر "Amabile" فإن العلاقة ما بين الإبداع و الابتكار هي علاقة مكاملة  
لبعضهما البعض ، و لكن الإبداع شيء و الابتكار شيء آخر ، حيث أن الإبداع عملية عقلية  
خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة وغير مألوفة من قبل فرد أو مجموعة أفراد  
يعملون معاً، أما الابتكار فيعتمد على هذه الأفكار، فهو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار  
المبدعة.<sup>2</sup>

و يرى "Cumming" بأن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما  
الابتكار هو الذي يعمل على قولبته أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات  
وغيرها.

<sup>1</sup>- عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الاعمال . دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ،  
2011، ص36.

<sup>2</sup>- رفعت عبد الحليم الفاعوري : إدارة الإبداع التنظيمي . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . عمان ، 2005 ، ص09-  
11.

وكذلك "Rosenberg" فقد عرف الإبداع في كتابه قاموس الإدارة والأعمال بأنه: عبارة عن أفعال الأفراد التي ينتج عنها أفكار أصيلة جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة، والابتكار هو النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى انجاز علمي.<sup>1</sup>

أما الباحثان "Ahmed" و "Wang" فقد عرفا الإبداع على أنه: عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة على الأنماط التقليدية والتي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية، بينما اعتبروا الابتكار على أنه عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتج أو خدمة أو طريقة.<sup>2</sup>

فمن خلال ما سبق يتضح مدى التداخل والعلاقة ما بين الإبداع والابتكار فكثير من الدراسات والأبحاث العلمية لم تميز بين المصطلحين الإبداع والابتكار، وقد تم استخدامها كمصطلحين مترادفين في حين هناك من ينظر إلى الإبداع على أنه مرحلة تسبق الابتكار.

فالإبداع هو عملية توليد وإيجاد الأفكار الجديدة وغير المألوفة، أما الابتكار فهو العملية التي تكون فيها التركيز موجه نحو التطبيق العلمي لما يأتي به الإبداع من أفكار وآراء وطرق وأساليب بمعنى الابتكار هو عملية تطبيقية للإبداع.

. **الإبداع والتغيير:** عرف التغيير التنظيمي بأنه عملية تطوير وتحسين شمولي على أجزاء المنظمة بهدف تفعيل المنظمة ونقلها من وضع صحي إلى وضع صحي أفضل.<sup>3</sup>

ويعرفه "French": هو جهد ونشاط يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عاكف لطفي خصاونة : المرجع السابق ، ص 37.

<sup>2</sup> - ROBBINS Stephen et autres : Management, l'essentiel des concepts et des pratiques. Nouveaux Horizons ARS, Paris ,2008 P 210 .

<sup>3</sup> - عاكف لطفي خصاونة : المرجع السابق ، ص 185 .

<sup>4</sup> - خصر مصباح الطيبي : إدارة التغيير التحديات و الإستراتيجيات المدراء العاملين. دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، ط1 ، 2011 ، ص 31 .

بينما الإبداع كما عرفنا سابقا هو التوصل إلى أفكار جديدة غير مألوقة، والإبداع يشترك مع التغيير في العديد من الأنشطة كتحديد الرؤية، تعبئة الجهود، المشاركة، غير أن الإبداع والتغيير يختلفان في:

- يعملان في حقول مختلفة، فإذا كان التغيير يسعى إلى حل المشاكل، فإن الإبداع يعمل على أوسع نطاق، حيث لا يسعى فقط إلى حل المشاكل بل أيضا إلى تجنب الأخطاء، تحسين الأداء، ... وغيرها.

- لا يتجهان إلى نفس الهدف بمعنى أن التغيير يسعى إلى تحقيق هدف محدد (حل مشكلما)، أما الإبداع فلا يتم التركيز على الهدف فقط بل على طريقة الحصول عليه.<sup>1</sup>

فالعلاقة بين الإبداع والتغيير، فالإبداع يعتبر المحرك الرئيسي للتغيير، وأن التغيير هو نشاط استجاب لما يصدره الإبداع من أفكار وإنتاجات جديدة .

### 3 - القيادة :

يعرفها Ordway Tead: "بأنها الجهد أو العمل للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ويجدونه صالحا لهم جميعا ، ويرتبطون في مجموعة واحدة متعاونة ."<sup>2</sup>

ويعرفها "Dovis" على أنها : المقدره على حث الآخرين ودفعهم للبحث على أهداف محددة، كما أنها تمثل العامل الإنساني الذي يعمل على ربط أفراد الجماعة ببعضهم ويحرك دوافعهم لتحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -BARDIN Didier : Mangement de la créativité en entreprise . Edition Economia, Paris , 2006 P 107-109.

<sup>2</sup> - اردواي تيد : فن القيادة و التوجيه في إدارة الاعمال القانونية . ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم ، دار النهضة العربية، مصر ، 1992، ص 16.

<sup>3</sup> - عايدة سيد خطاب ، علي المبيض : القيادة الإدارية الفعالة . جامعة الشمس ، القاهرة ، بدون سنة ، ص 14 .

كما يعرفها Koohtz & O'Donnell على أنها: " الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طوعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة."<sup>1</sup>

يعرفها (M) Frederic : "هي مجموعة المواصفات الشخصية الحائزة على تقدير وإحترام الآخرين و التي تجعل الفرد إنساناً قادراً على توجيه الأنماط السلوكية عند جماعة كبيرة من البشر ، ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية توجيه لإمتلاكها السلطة و إتخاذ القرار."<sup>2</sup>

كما هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوحيد جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم و إحترامهم وتعاونهم .<sup>3</sup>

كما أنها مجموعة الإتصالات بين الأشخاص التي عن طريقها يؤثر الشخص في سلوكهم بتوجيههم نحو الإنجاز الطوعي لأهداف الجماعة خصوصاً من هم داخل المنظمة.<sup>4</sup>

### المفهوم الإجرائي للقيادة :

هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد و قدرته على التأثير في أفكارهم و توجيههم إلى تحقيق الأهداف المحددة ، كما يتمكن من تحقيق التفاعل بين الأفراد من أجل تبادل المعارف التي تخدم أهداف التنظيم ، كذا قدرته على كسب ثقتهم و تأييدهم وتعاونهم وإحترامهم ، مما يمكنه من توجيههم على البحث المستمر على الخلق و الإبداع .

---

<sup>1</sup> -KOONTZ (H) , O'DONNELL (C) , Managment principes et méthodes de gestion . McGraw-Hill, Canada , 1980 , p 490.

<sup>2</sup>- Frederic (M) : Dictionary of sociology . English, French, Arabic, academia, beirut, 1998, P 212.

<sup>3</sup>- احمد زكي بدوي : مصطلحات العلوم الاجتماعية . مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978 ، ص 24.

<sup>4</sup>- SEKIOU Lakhdar et autres : Gestion des ressources humaines . 2ème Editions de Baecq université , Canada ,2001 , P 402.

#### 4 - الحوافز :

تعرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل و الأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد و العاملين لديها ، مما تجعلهم يبذلون المزيد من الجهد و الإهتمام بعملهم وأدائهم كما و نوعاً مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و رفع الروح المعنوية عند الأفراد و العاملين وإشباع حاجاتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية .<sup>1</sup>

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 .<sup>2</sup>

وتعرف على أنها المحرك الذي يدفع بالفرد إشباع حاجاته و تحقيق رغباته .<sup>3</sup>

وهي مجموعة المؤثرات التي تؤدي بالشخص أن يتصرف بطريقة معينة .<sup>4</sup>

كما هي مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختبار التصرف المناسب لتحقيق الهدف.<sup>5</sup>

ويعرفها "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 معاً ، بهدف تحفيز العامل و دفعه لزيادة إنتاجه كما و نوعاً و إشباع حاجياته .<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup>- عاكف لطفي خصاونة : المرجع السابق، ص93.

<sup>2</sup>- طلعت إبراهيم لطفي : علم الإجتماع التنظيم . دار غريب ، القاهرة ، بدون سنة ، ص 52 .

<sup>3</sup>- EDIGHOFFER Jean-Renè : Précis de Gestion d'Entreprise . Editions Nathan ; Paris , 1996, P 104.

<sup>4</sup>- GRESEL (F) , PERRIN (M) : Dictionnaire des sciences humaines ,sociologie , psychologie sociale et d'antropologie . Editions Nathan , Paris , 1990 , P 222.

<sup>5</sup>- MEIGNANT Alain : Rousources Humaines : déployer la stratégie .Editions Liaisons SA ,Paris , 2000, P 226.

<sup>6</sup>- محمود السيد أبو النيل : علم النفس الصناعي . دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 ، ص 315.

## المفهوم الإجرائي للحوافز :

هي مجموعة العوامل و الظروف التي تتوفر في بيئة العمل قصد تحقيق حاجات ورغبات العمل و دفعهم لبذل مجهودات أكبر نحو العمل ، و تنشيط سلوكهم مع ما يتناسب قدرتهم و إمكانياتهم ، كما أنها تعتبر الدافع الذي يدفع بالعمال لإظهار قدراتهم ومهارتهم الإبداعية .

## 5 - الإتصال :

يعرف محمد عودة الإتصال على أنه: " العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الأفراد داخل نسق إجتماعي معين ".<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه إيصال المعلومات من عنصر إلى آخر يمر من مركز إتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل ، أو هو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة والأطراف والهدف من كل ذلك هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد و الجماعات .<sup>2</sup>

ويعرفه كل من Libaert & D'Almeida على أنه: " عملية إنتاج المعلومات داخل المحيط الداخلي والخارجي و الذي تتشكل من خلاله تبادلات و إنتقاءات بين الأفراد ".<sup>3</sup>

كما يقصد به العملية التي تتضمن نقل و التردد الدقيق للأفكار بغرض إختيار التصرفات التي تحقق أهداف المنظمة بفاعلية .<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>- محمد عودة : أساليب الإتصال و التغيير الاجتماعي . دار النهضة العربية ، بيروت ، بدون سنة ، ص 05.

<sup>2</sup>- BENOIS Denis : Information et Communication . Editions d'organisation , Paris ,1992, p 05.

<sup>3</sup> - D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry : La communication interne de l'entreprise .Editions Dunod , Paris , 1998, P 09.

<sup>4</sup>- عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم و الإدارة . المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 202 .

ويعرفه " WILLIAM SCOT " بأنه : عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشتمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغايات تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم<sup>1</sup>.

كما يعني فعل وكذلك بالمقابل يعتبر حالة و هو في معناه الضيق يتعلق بالإدارة ولا ينتج فقط عن الأفعال الإدارية ، لكن هو يطبق يومياً مجموعة من علاقات المنظمة بين الأفكار وجماعات العمل في مختلف المستويات التنظيمية<sup>2</sup>.

### المفهوم الإجرائي للإتصال :

هو عملية نقل و تبادل المعلومات و الأفكار و الإقتراحات بين الأفراد و الجماعات داخل المنظمة من أجل ممارسة الوظائف المختلفة ، كما هو حصيلة التفاعل الذي يحدث بين الأفراد ، وهذا الإتصال يكون عن طريق المقابلة ، الاجتماعات ، الهاتف أو أي وسيلة من وسائل الاتصال ، عناصره هي المرسل و المرسل إليه و وسيلة الإتصال .

### 6- القيم التنظيمية :

تعرف بأنها إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة<sup>3</sup>.

وتعرفها " K. ANZE " على أنها: المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات و الغايات التي تسعى إليها المنظمة ، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة ، و إنجاز الأعمال و الإختيار بين البدائل و تحقيق الأهداف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- فيصل فخري مرار : الإدارة الأسس و النظريات و الوظائف . دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 1983 ، ص 118.

<sup>2</sup>- DEMONT-LUGOT Liliane et autres : Communication des entreprises , stratégies et pratiques. Editions Nathan , France , 2002, P 313.

<sup>3</sup>- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، 2002 ، ص 312.

<sup>4</sup>- عبدالله عقلة مجلى الخزاعلة : الصراع بين القيم الإجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية . دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 46.

كما تعرف على أنها مجموعة الأفكار و المعتقدات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويؤمنون بها ، تعمل كموجه لهم في سلوكياتهم<sup>1</sup>.

وتعتبر معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ وما هو مهم أو غير مهم فهي تولد الإتجاهات التي تحدد السلوك وبالتالي فإن قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المنظمة ، تشكل شخصية المنظمة<sup>2</sup>.

### **المفهوم الإجرائي للقيم التنظيمية :**

هي مجموعة الأفكار و المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد و الجماعات ، وتعمل كموجه لسلوكهم داخل التنظيم وتعكس بدورها الخصائص الداخلية للمنظمة ككل ، وتحدد الخطوط العريضة لتحقيق الأهداف ، فهذه القيم التي يتحلى بها التنظيم ، كالإنضباط ، المشاركة ، الولاء ، الإنتماء تجسد هويتها .

### **خامساً - المقاربة السوسيولوجية:**

تعتبر المقاربة السوسيولوجية الإطار الفكري الذي من خلاله تتحدد زاوية البحث والدراسة، لذا ارتأينا في دراستنا هذه الاعتماد على المقاربة النسقية ، لأن هذه الأخيرة تنظر إلى المنظمة كنسق اجتماعي في شبكة العلاقات التفاعلية التي تحدد طبيعة هذا النسق كحالة من حالات التفاعل الانساني ، إضافة إلى تحليل العلاقات و العمليات المتداخلة مع الانساق الفرعية داخل المنظمة حتى يتلاءم الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة وظروفها .

فالمنظمة كنسق اجتماعي يجب تحقيق و تهيئة الظروف الأساسية التي تساعده في البقاء و الاستمرار و التطور ، و هذا بتوفير عوامل البيئة التنظيمية كالقيادة ، الحوافز ، الاتصال و القيم التنظيمية التي تعتبر أنساق فرعية تساهم في تحقيق أهداف النسق الاجتماعي المتمثل في الإبداع في العمل .

<sup>1</sup>- ORSONI Jacques , HELFER Jean Pierre : Management stratégique. 2éme Editions de Boulevard Saint –Germain , Paris , 1994. P 158.

<sup>2</sup>- ديف فرانسيس ، مايك وودكوك : القيم التنظيمية . ترجمة عبد الرحمان الهيجان ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1995، ص 7-17.

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

كما يمكن الاستعانة بالنظرية التفاعلية الرمزية لفهم طبيعة العلاقات داخل التنظيم ، حيث تمثل هذه العلاقة حسب المدخل التفاعلي الرمزي نسيجاً من التفاعلات التي تقع بين أفراد التنظيم ، التي يقوم على أساسها التفاعل بين القائد و شخصيته وإمكانياته وقدراته والأفراد العاملين و حاجاتهم ومشاكلهم والظروف البيئية والمواقف المحيطة بالمنظمة ، فالقائد الناجح هو الذي يكون عضواً فعلاً من خلال تفاعله مع الجماعة يشاركها مشاكلها ويوطد الصلة بين أعضائها وبين حاجات الأفراد واتجاهاتهم ، و السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ودعم العلاقات بينهم ، و يجعلهم يجتمعون حوله و يفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم و دعمهم لتحقيق الهدف المطلوب .

#### سادساً - الدراسات السابقة :

يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي من المواضيع التي لقت اهتمام كثير من الباحثين لما له من أهمية في تطوير و تحسين العمل في المنظمات على اختلاف أنواعها ، فقد تعددت الجوانب التي تناولها الباحثون فيها موضوع الإبداع ، وقد تم استطلاع مجموعة من هذه الدراسات وماله علاقة بموضوع بحثنا .

و فيما يلي سوف نتطرق بشيء من الإنجاز أهم تلك الدراسات :

## 1 - الدراسة الأجنبية :

- دراسة :

« Analyse des pratiques d'innovation dans les PME : Facteurs endogènes et facteurs exogènes et pratiques systémiques ».<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في الإبداع .

وقد انطلق الباحثون من طرح التساؤلات التالية :

ماهي العوامل التي نستطيع استعمالها لتطوير القدرة على الإبداع ؟ وهل هذه العوامل موجودة في كل المؤسسات ؟

شملت الدراسة 123 مؤسسة صناعية صغيرة ومتوسطة بكندا ، قامت بدراسة 50 من العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في القدرة على الإبداع ومن هذه العوامل تنظيمية ، تكنولوجية ، قيادية ، موارد مالية ، موارد بشرية ، ممارسات التسيير للموارد البشرية ، ممارسات تطوير المنتج ، ممارسات التسويق والتجارة ، ممارسات التمويل ، ممارسات التعاون بين المنظمات ، التكوين والتدريب ، العلاقات الإنسانية والاتصال ، مرونة الهيكل التنظيمي .

معطيات البحث هي صادرة عن INNOSTIC<sup>md</sup> وهي أداة تشخيص التسيير الاستراتيجي مخصص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، هذه الأداة تقيس كل مكونات التي تسمح لإنجاز الإبداع الكلي والتام ، وهي عبارة عن استبيان يعطى لرؤساء المؤسسات .  
الأداة تصدر عن مخبر البحث في أداء المؤسسات ( LaRePE ) معهد البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة الكيبك .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

---

<sup>1</sup> -SAINT-PIERRE Josée et autres : Analyse des pratiques d'innovation dans les PME, Facteurs endogènes, facteurs exogènes et perspective systémique. Institut de recherche sur les PME, université du Québec à Trois- Rivières, Canada, 2013.

- . تشجيع القائد على التوجه نحو الإبداع .
- . فائدة التعاون بين المؤسسات على الإبداع .
- . تحديد دوري للمعرفة للعمال .
- . استعمال بعض الأدوات التكنولوجية لتبادل الأفكار داخل المؤسسة و خارجها .
- . أهمية جمع وحركة المعلومات في كل المؤسسة .
- . وجود عمال يتمتعون بالمهارات اللازمة في مجال عملهم .
- . نمط المنظمات الناجحة غير قابل للتكرار إذا لم نأخذ بعين الاعتبار بعض سمات أدائها .

## 2 - الدراسات العربية:

### - دراسة أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: <sup>1</sup>

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على تأثير بيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، حيث انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية :

. ما مستوى أهمية بيئة العمل ( الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز و المكافآت، التكنولوجيا وظروف العمل ) في جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ؟

. ما مستوى الإبداع في جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ؟.

. ما العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل ( بيئة العمل ) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) في جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ؟

. هل هناك أثر لبيئة العمل ( الهيكل التنظيمي ، التدريب ، الحوافز و المكافآت، التكنولوجيا و ظروف العمل ) على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ؟

<sup>1</sup>- مودة إسماعيل حسن إسماعيل : أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2014 .

واستناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت وظروف العمل) على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً.

أما عينة الدراسة فتكونت من 120 موظف من مختلف الإدارات و الكليات في جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدمت برامج لاختبار الفرضيات .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها :

. أبعاد بيئة العمل الهيكل التنظيمي ، التدريب ، الحوافز و المكافآت وظروف العمل أكثر ارتباطاً بالإبداع الإداري ، وقليلة الارتباط بالتكنولوجيا .

. وضوح مستويات الهيكل التنظيمي و المسؤوليات و الصلاحيات

. يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق ، كما يتميز بالبساطة .

. وضوح اتجاهات الاتصال في المنظمة .

. لدى العاملين بالجامعة مساهمات بأفكار جديدة في مجال عملهم ، كما أن لديهم الجرأة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية .

. لدى العاملين القدرة على تجزئة مهام العمل ، كما يحرصون على معرفة القصور والضعف فيما يقومون به من أعمال .

. يحرص العاملین علی التطویر الدائم لإحداث التغير في أساليب العمل ، كما يواجهون مشكلات العمل بمهارة .

. تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا .

### - دراسة المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: <sup>1</sup>

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي

ماهي المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين في وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض .

تهدف الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف منها :

. التعرف على خصائص العاملين في وحدة التطوير الإداري في أجهزة الأمن العام بمدينة الرياض و التعرف على خصائص وحداتهم .

. تحديد المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري للعاملين في أجهزة الأمن العام بمدينة الرياض والمتعلقة بالمحاور التالية : القيادة ، الحوافز ، الأنظمة و إجراءات العمل ، الاتصالات و المعلومات ، المركزية و تفويض الصلاحيات ، الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، ضغوط العمل، انعدام روح العمل الجماعي ، العلاقات داخل العمل .

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بحيث هذا المنهج مناسب لطبيعة الدراسة، بوصفها وصفاً دقيقاً وتحديد أسبابها و أثارها بأسلوب تحليلي منطقي بهدف الوصول إلى استنتاجات و تعميمات تساهم في تفعيل الإبداع الإداري.

---

<sup>1</sup>- سعود بن محمد العريفي : المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين .رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، 2006 .

وقد استخدم الباحث المسح الشامل للمجتمع الدراسة بأخذ جميع الأعضاء والمتمثل 123 عضواً ، معتمداً في ذلك على تقنية الاستبانة متكونة من 55 سؤالاً ، قسم متعلق بالبيانات الشخصية وقسم ثاني متعلق بالخصائص التنظيمية وقسم أخير يتعلق بالمعوقات التنظيمية للإبداع الإداري .

توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- . وجود صراع بين الرئيس وبعض المرؤوسين .
- . ميل الرؤساء إلى التردد في اضافة مسؤوليات جدد للعاملين .
- . الحوافز لا تقدم في وقتها .
- . عدم منح الحوافز وفقاً لمعايير واضحة لجميع العاملين .
- . عدم ارتباط الحوافز بمعدلات الأداء .
- . الالتزام الحرفي باللوائح و التعليمات في أداء العمل .
- . هيمنة الناحية النظامية ( القانونية ) على أداء الأعمال في الوحدات الإدارية المدروسة .
- . تأخر وصول المعلومات عن الوقت المناسب .
- . كثرة الأخطاء في المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين في وحدات التطوير .
- . عدم وجود نظام واضح للمعلومات .
- . الرؤساء يؤكدون بشدة على وجوب التمسك بحرفية القرارات الصادرة من الإدارة المركزية .
- . تركيز السلطة بأيدي الرؤساء فقط .

- . تمسك الرئيس بالصلاحيات وعدم تفويضها لمعاونيه .
- . قلة عدد الموظفين في وحدات التطوير .
- . عدم توفر التأهيل العلمي المناسب لموظفي التطوير الإداري .
- . عدم توفر الخبرة العلمية الكافية للعمل في مجال التطوير.
- . عدم ملائمة تخصص موظفي الإدارة للمهام المناطة بها .
- . عدم توفر و سائل التقنية الحديثة.
- . وجود نقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد .
- . كمية العمل المطلوب من الموظف كبيرة لدراسة عدم استطاعته إنجاز هذه الأعمال في الوقت المحدد .

#### - دراسة علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري:<sup>1</sup>

- تحاول هذه الدراسة التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري في المديرية العامة للجوزات بالرياض ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :
- . التعريف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوزات بالرياض .
- . تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين .
- . تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية للقادة و مستوى الإبداع الإداري للعاملين .
- . تحديد العلاقة بين الخصائص الشخصية للعاملين و مستوى الإبداع الإداري لديهم .

<sup>1</sup>- عادل بن صالح الشقحاء : علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 .

. تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية و الخصائص الشخصية لدى العاملين .

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي الشامل للوقوف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادة و مستوى الإبداع الإداري .

أما عينة الدراسة فقد استخدم الباحث المسح الشامل بأخذ جميع أعضاء المديرية العامة للجوزات بالرياض والبالغ عدد هم 255 عضوا ، معتمداً في ذلك على تقنية الاستبانة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

. تمارس في المديرية العامة للجوزات النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى ، يليه النمط المتسلط ويليه النمط الحر ، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة ، عاليا نسبياً في الديمقراطي و قليلة نسبيا في كل من النمط الحر و النمط المتسلط .

. تمارس عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوزات بمدينة الرياض .

. توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الأنماط القيادية ( الديمقراطي، الحر، المتسلط ) ومستوى الإبداع الإداري بالمديرية العامة للجوزات .

. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإبداع الإداري و الخصائص الشخصية والعاملين بالمديرية العامة للجوزات .

. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأنماط القيادية و الخصائص الشخصية و العاملين بالمديرية العامة للجوزات .

### 3- الدراسات الجزائرية:

#### - دراسة العوامل البيئية و علاقتها بالإبداع الإداري:<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن جوانب الإبداع الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط ( البلدية – المدية ) وتحديد المعوقات البيئية و التنظيمية والشخصية التي تحد منه .

انطلق الباحث من التساؤل العام و المتمثل في :

ما دور العوامل البيئية في تنمية و تطوير الإبداع الإداري ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي :

. هل للبيئة الأسرية دور في تكوين شخصية الفرد و تنمية قدراته الإبداعية ؟

. هل يمكن تحقيق نظام تعليمي يعمل على تنشيط قدرات المتعلمين الإبداعية ؟

. ما دور القيادة الإدارية في تشكيل و تطوير الإبداع الإداري ؟

. هل يساهم المناخ التنظيمي في تطوير الإبداع الإداري ؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات ووظف الفرضيات التالية :

. للبيئة الأسرية أثر على تنمية القدرات الإبداعية لأبنائها .

. عجز المدرسة و نظامها التربوي عن توفير بيئة تربوية معرفية و مهنية وعن تكوين نظام

تعليمي إبداعي يجلب بيئة غير محفزة للاهتمام بالإبداع .

---

<sup>1</sup>- نصرالدين بن عودة : العوامل البيئية و علاقتها بالإبداع الإداري. أطروحة دكتوراه علوم ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 2 ، 2015-2016 .

. المهارات الإدارية و السلوكية للقيادة الإدارية دور في تشكيل وتطوير الإبداع الإداري .

. المناخ التنظيمي الإيجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للإبداع الإداري  
اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ، أما  
عينية الدراسة فقد استعمل الباحث المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث بدون استثناء  
والذي يتكون من 383 عاملاً مقسمون على النحو التالي : 143 إطار ، 190 عون تحكم ،  
50 عون تنفيذ ، معتمداً في ذلك على تقنية الاستبيان مكونة من 77 سؤالاً ، كما اعتمد على  
تقنية المقابلة تدعم تقنية الاستبيان .

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

. هناك علاقة طردية بين مستوى البيئة الأسرية الداعمة للموهبة والإبداع و المستوى  
الاقتصادي .

. عجز الأسرة أحياناً في القيام بدورها في تقديم الرعاية اللازمة لتنمية قدرات أبنائها  
وامكانياتهم ، فلا تمنح لهم الفرصة لممارسة الأنشطة الفنية والأدبية في أوقات فراغهم .

. اهتمام المعلم بالمشاكل التعليمية و الاجتماعية و النفسية للتلاميذ ومساعدتهم على الحد منها  
أو بتخفيض التفكير فيها ، يخفف الضغط عليهم و تحررهم من القيود التي تقيد تفكيرهم  
وقدراتهم ، ومنها القدرة الإبداعية .

. العلاقات الإنسانية الجيدة بين المعلمين و التلاميذ في المدرسة تنعكس على الأداء التربوي  
و التعليمي ، فالمعلم الذي يولى تلاميذه العناية و الاهتمام ويبني معهم علاقات إنسانية طيبة  
و احترام التلميذ المعلم يؤدي إلى زيادة عطاء المعلم واهتمامه بالدروس ، و بالتالي ينعكس  
على تلاميذه ويؤدي إلى تفوقهم في دراستهم ، وتساهم في بناء شخصيتهم .

. قدرات التلاميذ الإبداعية متدنية في المدارس لأنها طبقت النظام التقليدي في التدريس الذي يركز على الحفظ و عدم إتاحة الفرصة لحرية التعبير عن قدراتهم يمكن أن يكون له تأثير سلبي على الناحية النفسية و التعليمية .

. إن تعامل القيادة الإدارية مع المبادرة ودرجة التسامح مع الأخطاء و الفشل هو نسبي حسب طبيعة المسؤول ، و حسب طبيعة العمل و غياب هذه القيم يؤدي إلى تهرب العمال من محاولة التجديد خوفاً من الفشل و الخطأ و معاقبتهم .

. الرقابة المطبقة من قيادة المؤسسة تحقق نوعاً من النظام و الضبط لسلوكات العمال .

. القيادة الإدارية في طريقة عملها تعتمد على مشاركة العمال في صنع القرارات خاصة الأمور التي تدخل في تخصصاتهم ، فتسعي القيادة الإدارية إلى تنشئة عمالها بمختلف مستوياتهم لاتخاذ قرارات روتينية في تسيير العمل اليومي لإعدادهم مستقبلاً ، فتعمل على الأخذ باقتراحاتهم و آرائهم و أفكارهم في اتصالات اليومية أو عن طريق الاجتماعات الدورية أو على شكل تقارير ، و هذا دليل على ديمقراطية القيادة .

. ادارة المؤسسة تعمل على توفير المناخ التنظيمي الجيد .

. المناخ التنظيمي للمؤسسة يتسم بالعمل الجماعي المبني على التعاون و التفاهم و تبادل الآراء و الأفكار .

- دراسة دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: <sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة ( التحويلية ، التبادلية ، التشاركية ، الأبوية ) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر .

<sup>1</sup>- وسيلة واعر : دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري . أطروحة دكتوراه علوم ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014-2015.

انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى تأثير أنماط القيادة على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر ؟

ويندرج ضمن هذه التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية التالية :

. ما مستوى ممارسة القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لأنماط القيادة ( التحويلية ، التبادلية ، التشاركية ، الأبوية ) ؟

. ما مستوى الإبداع الإداري السائد بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر ؟

. هل توجد علاقة ارتباطية بين مدى تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة و بين الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر ؟

. هل هناك أثر للأنماط القيادية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر ؟

. هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى الى المتغيرات الشخصية و الديمغرافية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة في المؤسسة ، مدة الخدمة مع الرئيس الحالي ، التخصص ) بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر ؟

وللإجابة عن السؤال الرئيسي و الأسئلة الفرعية قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية :

. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (  $X = 0.05$  ) للقيادة للتحويلية بأبعابها ( الحفز الإلهامي الاستثارة الفكرية ، التأثير المثالي ، الاهتمام الانساني بالفرد ) على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر .

. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (  $X = 0.05$  ) للقيادة التبادلية بأبعادها ( المكانة المشروطة ، الإدارة بالاستثناء النشطة ، الإدارة باستثناء الساكنة ) على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر .

. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (  $X = 0.05$  ) للقيادة التشاركية بأبعادها ( التفويض ، الإتصال ، العلاقات الانسانية ، التحفيز ، المشاركة ) على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر .

. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (  $X = 0.05$  ) للقيادة الأبوية بأبعادها ( القائد الخير ، القائد الاخلاقي ، القائد المتسلط ) على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر .

. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (  $X = 0.05$  ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزي الى المتغيرات الشخصية والديمغرافية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة في المؤسسة ، مدة الخدمة مع الرئيس الحالي ، التخصص ) بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر .

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، و يتكون مجتمع البحث من الإطارات العاملين بمجمع صيدال و البالغ عددهم 1300 اطار في المستويات الإدارية المختلفة من أصل 3598 عاملاً ، وقد تم اختبار العينة العشوائية الطبقة ، وتم تحديد حجم العينة بـ 169 إطار ، معتمدة في ذلك على تقنية الاستبانة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

. يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي و التبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي .

. مستوى توفير الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعاً .

. هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية ( التحويلية ، التبادلية ، التشاركية ، الأبوية ) و الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال ، وأن أقوى علاقة ارتباطية كانت لصالح القيادة التحويلية .

. تؤثر القيادة التحويلية من خلال بعد التأثير المثالي و الاهتمام الانساني بالفرد على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر .

. تؤثر القيادة التبادلية من خلال بعدي الادارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة على الإبداع لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر .

. تؤثر القيادة التشاركية من خلال كل من أبعاد التفويض ، الاتصال ، العلاقات الانسانية ، المشاركة على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر .

. تؤثر القيادة الأبوية من خلال بعد القائد الخير على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر .

. توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدي العاملين تعزي إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة لصالح العاملين ممن تتراوح خبرتهم في المؤسسة من 6 سنوات إلى 15 سنة ، بينما لا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزي إلى متغير الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة مع الرئيس و التخصص .

. هناك اهتمام ضعيف بتحفيز العاملين ، حيث لا يلعب التحفيز و المكافأة أثر مهم في تنمية الإبداع ، و الذي قد يعزي لانخفاض استخدامه بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر .

## - دراسة مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية : 1

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف وأهمها البحث عن العلاقة بين التنظيم الإداري لإدارة الجامعة و مستوى الابداع الاداري ، وكان محور التساؤل العام يدور حول :

هل تشكل خصوصيات التنظيم الإداري للجامعة عائقاً رئيسياً أمام الإبداع الإداري؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية :

. ما مستوى الإبداع الإداري في تنظيم الإداري للجامعة الجزائرية ؟

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

. هل يشكل الطابع القانوني و الإجرائي عائقاً رئيسياً أمام الإبداع أم العكس ؟ .

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

وللإجابة على هذه التساؤلات 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 هذه النمط في التنظيم الإداري لا يشكل عائقاً رئيسياً أمام الإبداع الإداري .

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

<sup>1</sup>- سموم عائشة : مكانة الابداع الاداري في تنظيم الإدارة الجزائرية .رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص إدارة اعمال ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2008.

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

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

أما عينة الدراسة فقد تم اجراءها على عينة من القيادات الإدارية و مختلف الموظفين الإداريين ، وكان الاختيار معتمداً على كلية الفلاحة ، البيطرة ، كلية العلوم، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، كما أدمجت المكتبة المركزية للجامعة ، وبلغ عدد العينة 127 مبحوث ( رؤساء ، مرؤوسين ) .

انتهت الدراسة بالنتائج التالية :

. إن فكرة القدرة و امكانية المبادرة وحرية التصرف ، طرح الأفكار و الأساليب الجديدة في ادارة الجامعة تنخفض تدريجياً ، ابتداء من مستوى الإدارة العليا التي يمثلها فئة الرؤساء وصولاً إلى المستويات القاعدية .

. تم التأكد من أن خصوصيات العمل الإداري في جانبه القانوني و الإجرائي يعتمد على الأسلوب المركزي في حل المشكلات الإدارية .

. وجود ازدواجية في جهات اصدار القرار ، و تعدد في الأجهزة الإشرافية مما يوحي بعدم احترام توزيع السلطة ووجود تجاوزات في استعمالها .

. عدم تخصيص ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي تشكل عائق أمام استعمالها .

. نقص الموارد البشرية المؤهلة لنهوض بمستوى الإبداع الإداري في الجامعة ، ووجود صراعات بين جماعات العمل .

. غياب بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع الإداري في الجامعة بسبب انقطاع خطوط الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين في الغالب .

. عدم وجود استراتيجية واضحة لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية ونقص الدورات التدريبية في مجال التسيير الجامعي .

. مشاركة الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي .

. الأسلوب المعتمد بكثرة هو تخصيص وقت للحوار و النقاش و الاستماع إلى آراء الموظفين الإداريين بخصوص مختلف المشاكل المطروحة ، و تقديم مختلف الاقتراحات وهذا بفضل قدراتهم و خبرتهم المستمدة من الممارسة الإدارية .

- دراسة دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : <sup>1</sup>

تسعي هذه الدراسة الى محاولة التعرف على القيادة و وظائفها ، و إبراز دورها ومكانتها في إدارة المؤسسة الاقتصادية في ظل البيئة الحالية بأساليب تسيير حديثة ، والبحث عن العلاقة بين القيادة و مستوى الإبداع في مؤسسة سونلغاز بالبلدية .

تمحور السؤال العام للإشكالية :

ما هو دور القيادة في تطوير الإبداع في مؤسسة سونلغاز ؟

ويندرج ضمن هذه التساؤل العام عدداً من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي :

. ما هي العوامل الداخلية و الخارجية لمؤسسة سونلغاز التي تؤثر في ممارسة القيادة بمفهوم الحديث ؟

. ما هي صورة القائد لدى المرؤوسين و هل تتجسد هذه الصورة في الرئيس المشرف عليهم ؟

. هل الأساليب المتبعة في ادارة مؤسسة سونلغاز تعكس صفات القائد المبدع ؟ .

. كيف يمكن للقائد في تطوير الإبداع بمختلف أشكاله في مؤسسة سونلغاز .؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات وظف الفرضيات التالية :

---

<sup>1</sup>- نبيل بوركاب : دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص إدارة اعمال ، جامعة سعد دحلب البلدية ، 2008 .

. أساليب الإدارة و التسيير لمؤسسة سونلغاز تعكس تطوراً تنظيمياً و ثقافياً .  
. ممارسة القيادة بالمفهوم الحديث برز أكثر في التطوير الإبداعي التنظيمي لمؤسسة سونلغاز .  
. العوامل الثقافية لمؤسسة سونلغاز و البيئة الخارجية لا تسمح ببروز مفهوم القائد .  
. تناقض صورة القائد و الأساليب التسييرية في الميدان تنعكس على مواقف المرؤوسين ورؤسائهم .  
أما المنهج المستخدم في الدراسة فهو المنهج الوصفي التحليلي ، و عينة الدراسة تمثل 35% من المجتمع الأصلي ، و اختار العينة الطبقية و التي تتوزع على ثلاث طبقات (اطارات ، عمال تحكم ، عمال التنفيذ ) ، وقام باستعمال استمارتين كأداة للدراسة واحدة خاصة بفئة الرؤساء و أخرى خاصة بفئة المرؤوسين .  
ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها هي :  
. عدم اشراك العاملين في القرارات ذات أهمية في حياة المؤسسة ، أفرغ أسلوب المشاركة من محتواه و جعل المشاركة تنحصر في الإقناع للأوامر المركزية القرار .  
. عدم وجود مصلحة للبحث و التطوير يعبر عن عدم بلوغ الاهتمام بالإبداع إلى مستوى استراتيجي لدى المؤسسة .  
. هناك تحول في نمط تسيير المؤسسة نحو مسايرة الأساليب الحديثة لكن هذا التحول لم يصل بعد الى مستوى نمط القيادة الذي يناسب البيئة الحالية المتسمة بالتغيير السريع .  
. لا يغير القادة في مؤسسة سونلغاز سلوكهم لقيام بالتغيير خوفاً على صورتهم بين مرؤوسيه و التغيير يجري بشكل فردي من قبل القائد .  
. هناك تنوع في وسائل الاتصال للتواصل بين الرؤساء و المرؤوسين ، كما سجلت الدراسة قلة اعتماد القائد على أسلوب الإدارة بالتجول للوقوف على مجريات العمل و الحصول على معلومة المباشرة ، و هو ما يخلق عدم احتكاك بين القادة و المرؤوسين وعدم معرفة ما يجري بالمؤسسة .  
. تتميز الثقافة السائدة في المؤسسة بغياب مفهوم الفريق الذي يعتبر أساس للقيادة ، و تعارض أهداف القائد مع أهداف المؤسسة .

. أسلوب القيادة لا يتمشى و التطورات و التي تعيق عمل القيادة وكذا اختلاف رؤية و أهداف القادة في المؤسسة ، الشيء الذي تحول دون توحيد الرؤية و الجهود نحو هدف واحد لموجهة المحيط .

### تقييم الدراسات السابقة :

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خليفة نظرية عن موضوع البحث وبالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين و التعلم من أخطائهم ، ولهذا يتم البحث عن الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا ، و بعد استعراض الدراسات التي تم تطبيقها في بيئات أجنبية و عربية و محلية ، استفدنا منها في الجانب النظري لدراستنا ، و الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ، و أفدتنا في طريقة تصميم الاستمارة .

فالدراسة الاجنبية طبقت في بيئة و مؤسسات كندية تختلف عن البيئة التنظيمية لمؤسساتنا مثل ميدان دراستنا ، و تتشابه في هدفها في تحديد العوامل التي تعمل على تطوير الإبداع ، الا أن هذه الدراسة تبحث في العوامل الداخلية و الخارجية ، و دراستنا تبحث في العوامل الداخلية فقط ، كما أفادتنا النتائج التي توصلت إليها في أخذ نظرة تقييمية حول مفهوم المؤسسات للإبداع .

أما الدراسة العربية أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري فتتشابه مع دراستنا في محاولة معرفة عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر في الإبداع ، إلا أنها تختلف عن دراستنا في تحديدها لتلك العوامل فهي اعتمدت على الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا و ظروف العمل و تتشابه معها في عامل الحوافز.

أما دراسة المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين فهي تتشابه مع دراستنا في دراستها للقيادة ، الحوافز والاتصال كما نلتقي في المنهج المستخدم ، و طريقة اختيار العينة .

أما دراسة علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري فهي تتشابه مع دراستنا في الفرضية الأولى التي تحاول معرفة تأثير النمط القيادي في الإبداع .

أما الدراسات الجزئية فإن دراسة العوامل البيئية و علاقتها بالإبداع الإداري فإنها تتشابه مع دراستنا من حيث محاولة معرفة العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في الإبداع ، وتختلف من حيث أن الباحث يسعى لدراسة الإبداع و العوامل البيئية المؤثرة فيه سواء كانت عوامل داخلية للمنظمة أو عوامل خارجية للمنظمة ، كما نلتقي في المنهج المستخدم وطريقة اختيار العينة .

أما دراسة دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، تتشابه مع دراستنا في الفرضية الأولى التي تحاول معرفة دور نمط القيادة في تطوير وتشجيع الإبداع التنظيمي ، كما نلتقي في المنهج المستخدم ، و نختلف في طريقة اختيار عينة الدراسة .

أما دراسة مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزئية تهدف إلى البحث عن العلاقة بين إدارة الجامعة و مستوى الإبداع الإداري ، فقد استفدنا من الدراسة في الجانب النظري للدراسة ، و التقينا في المنهج و اختلفنا في طريقة اختيار العينة .

أما دراسة دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية ، تتشابه مع دراستنا في الفرضية الأولى ، كما تتشابه في المنهج المستخدم ، و طريقة اختيار العينة .

#### سابعاً - صعوبات الدراسة :

لا تخلوا أي دراسة من العراقيل و الصعوبات التي قد يواجهها الباحث سواء تعلق ذلك بجمع البيانات النظرية أو الميدانية ، و أهم هذه الصعوبات التي صادفتنا في عملية البحث :

- تشابه المعلومات في المراجع التي تحصلنا عليها و التي تخص الموضوع .

- عدم تمكننا من التنقل في المؤسسة بحرية .

- عدم تقبل بعض العمال ملئ الاستمارة لكثرة عدد الأسئلة و تنوعها مما أدى إلى التأخير في استرجاعها و بالتالي استغرق وقت في ذلك .

## الفصل الثاني: الإبداع التنظيمي في المنظمة

تمهيد.

أولا - نظريات و أبعاد الإبداع التنظيمي.

ثانيا - مستويات و مجالات الإبداع التنظيمي.

ثالثا - عناصر الإبداع التنظيمي.

رابعا - المرتكزات التي يقوم عليها الإبداع التنظيمي.

خامسا - تأثير البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي.

سادسا - معوقات الإبداع التنظيمي.

سابعا - استراتيجيات دعم الإبداع التنظيمي.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

يعتبر الإبداع التنظيمي من العوامل الأساسية لنمو المنظمات وتفوقها، فهو يشكل عنصرا مهما في ظل المنافسة التي تشهدها المنظمات اليوم، لذلك أصبح التشجيع عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها.

فالإبداع ظاهرة تعد معقدة جدا ذات اتجاهات وأبعاد عديدة ومتباينة، حيث تعددت التعاريف من أجل تحديد ماهيته ولم يتم الاتفاق على تعريف محدد له، وهذا من خلال تعدد مجالاته، وكذلك تعدد المناهج التي حاولت تغييره، كما أن الإبداع يرتبط بالعديد من المفاهيم المتداخلة فيما بينها، وهو يمر بعدة مراحل حتى يصل إلى الفكرة المناسبة، ويتعرض إلى مجموعة من العراقيل التي تحد أو تعيق فاعليته منها ما هو شخصي ومنها ما هو اجتماعي وهذا ما يؤدي إلى اللجوء لاستراتيجيات تدعم الإبداع التنظيمي وتعمل على تطويره.

لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى نظريات الإبداع وأبعاده ومستوياته ومجالاته وعناصره والمرتكزات التي تقوم عليها الإبداع التنظيمي وتأثير البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي ومعوقاته وأخيرا استراتيجيات دعم الإبداع التنظيمي.

## أولا - نظريات و أبعاد الإبداع التنظيمي :

### 1 - نظريات الإبداع التنظيمي :

يعتبر اختلاف وتنوع التعريفات التي تناولت موضوع الإبداع، و هذا نتيجة لتعدد الاتجاهات والنظريات التي فسرت ظاهرة الإبداع بسبب اتساع مجالاته، كما أن الأهمية التي أعطتها الشعوب له، وتعدد مدارس علم النفس التي تناولت مشكلة الإبداع بمستويات مختلفة كل حسب اهتمامها ومطلقاتها، وكذلك اهتمام علماء الإدارة بموضوع الإبداع لما له من أهمية في تطوير و نمو المنظمة نحو الأفضل أدت إلى وجود العديد من النظريات التي أعطت تفسيرات مختلفة للإبداع.

فيمكن تصنيف نظريات الإبداع وفق المحاور التالية:

**المحور الأول: النظريات التي ربطت الإبداع بالطبيعة:** تفسر هذه النظريات الإبداع على أساس افتراض أن الفرد لا يلعب دورا مباشرا في عملية الإبداع فربطته بالطبيعة وفسرت دور الإلهام والوعي في إنتاج الفكرة الجديدة. ومن هذه النظريات:

- **نظرية الإلهام لأفلاطون:** الذي يرى أنه لا يوجد شيء يسمى بالإبداع الشخصي، وإنما يرى الإبداع ناتج عن وجود قوة خارجية إلهية تسمى الإلهام .

- **نظرية أرسطو للإبداع:** الذي يعتقد أن عمليات الإبداع تخضع إلى قوانين الطبيعة، ويركز على دور الطبيعة في إنتاج الأعمال الإبداعية التي قد تحدث تلقائيا أو بالصدفة.

- **نظرية كانت:** يرى أن العبقرية تعطي القوانين الأمر الذي يؤكد الإبداع بالموهبة والعبقرية، وعده تميزا طبيعيا نابعا من مخيلة الفرد الحرة .<sup>1</sup>

فهذه النظريات لا يمكن اعتبارها نظريات شاملة في تفسير الإبداع، فقد تناول هؤلاء العلماء الإبداع على أساس منطقي، وهذا ما أدى إلى ظهور نظريات أخرى التي تفسر الإبداع على أساس خصائص الشخصية المبدعة.

**المحور الثاني: النظريات والتفسيرات المبنية على أساس الشخصية المبدعة:** فقد ركزت هذه النظريات على دراسة خصائص الأفراد المبدعين واتجاهاتهم كطريقة لتفسير الإبداع مثل الميل لكسر الروتين، ومرونة التفكير، وتقدير الأفكار الجديدة، وحب المغامرة والاستقلالية والثقة بالذات، ومن هذه النظريات التي ركزت على الشخص المبدع:

- **نظرية تورانس:** تحدث عن جوانب الإبداع ومكوناته واهتم بالإنسان المبدع، كما درس الاختلاف بين المبدعين والأقل إبداعا وأكد أن الإبداع هو الحساسية العالية للمشكلات والعمل على حلها.

<sup>1</sup> - أسامة خيرى : إدارة الإبداع و الابتكار . دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2012 ، ص 40 - 42 .

- **نظرية ماسلو:** تركز هذه النظرية على دور تحقيق الذات لدى الفرد وأثره على قدراته الإبداعية و الفرق بين الإبداع المتعلق بالإنجازات الملموسة وبين القدرة على الإبداع وتحقيق الذات.<sup>1</sup>

-**نظرية جيلفورد:** غالبا ما تسمى هذه النظرية نظرية السمات أو العوامل حيث تستند بشكل أساسي على العقل وتساوى في ذلك مع منطلقات "سيرمان" و"ترستون" غير أنه أدخل الخصائص الاستعدادية مثل الطبع والدافعية التي ترتبط بالإبداع إلا أنه لم يولها اهتماما كافيا، كما أنه ميز الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العلمي وهي الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية اتجاه المشكلات وإعادة بناء المشكلات .<sup>2</sup>

كذلك هذه النظريات لم تكن شاملة في تفسيرها للإبداع فقد ركزت على الخصائص والسمات التي يتميز بها الشخص المبدع، وأهملت الجوانب الأخرى التي تظهر عملية الإبداع، فقد ظهرت نظريات أخرى التي نظرت إلى الإبداع على أساس العملية الإبداعية.

**المحور الثالث: النظريات أو التفسيرات المبنية على أساس العملية الإبداعية:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العمليات العقلية الأساس وجوهر العمل الإبداعي وترى بأن العملية الإبداعية يمكن تعلمها كأي مهارة يمكن تنميتها عن طريق التعليم والتدريب، ويفترض أصحاب هذا الاتجاه أنه عندما يتعرض الفرد لأية خبرة فإنه يستوعب خبرات جديدة بناء على البنية المعرفية المتوفرة لديه، وتسمى هذه العملية بناء المعرفة ، و بعد ذلك يعمل على تنظيم خبراته و عملياته السابقة لا استعاب الخبرات التي يتعرض لها و الاستجابة لمتطلبات الموقف الجديد بطريقة تتسم بالأصالة و الحداثة و تدعى هذه العمليات بعملية المواءمة.

ومن النظريات التي ركزت على العملية الإبداعية ما يلي:

- **نظرية ولاس:** يرى بأن عملية الإبداع تتشكل من مراحل متباينة تتولد أثناء الفكرة الجديدة، وهذه المرحلة هي: الإعداد، الكمون، الاشراف والتحقق.

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق ، ص 42 .

<sup>2</sup>- ألكسندر روشكا : المرجع السابق ، ص 21 .

- **نظرية جوردان:** لقد ركزت هذه النظرية على استخدام نموذج تألف الأشياء والاستراتيجيات أي جعل الغريب مألوف ومألوف غريبا واستخدام المجازية في إنتاج الأفكار، بالإضافة لعدة طرق بناء ومنتجة للأفكار والأعمال الإبداعية.<sup>1</sup>

كذلك قام عدد من علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع التنظيمي، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات تتمثل فيما يلي:

- **نظرية سمون ومارتش (March et Simon 1958):** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، وخاصة مشكلة تفسير الفجوة في الأداء، وهي تقع ما بين ما تقوم به المنظمة فعلا وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال البحث إيجاد البدائل، حيث أن عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بمراحل هي فجوة أداء، عدم الرخاء ووعي وبدائل ومن ثم يأتي الإبداع.<sup>2</sup>

وتوضح هذه النظرية أن الفجوة تحدث بسبب عوامل خارجية كالتغيرات في البيئة الخارجية الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والسوقية، أو بسبب عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية.

- **نظرية برنز وستولكر (Stalker et Burens 1961):** يعتقد رواد هذه النظرية أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ولها علاقة قوية في تطبيق الإبداع في المنظمات، وأن الهياكل التنظيمية التي توفر قدرا كبيرا من المشاركة للعاملين في وضع القرارات التي يعزز فيها الإبداع وينمو أكثر من غيرها لأن ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها.<sup>3</sup>

- **نظرية ويلسون (Wilson 1966):** يبين ويلسون عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المؤسسة وهي إدراك التغيير، اقتراح التغيير وتبني التغيير

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق ، ص 43 .

<sup>2</sup>- عاكف لطفي خصاونة : المرجع السابق ، ص 50-51 .

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق ، ص 51 .

وتطبيقه ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، وافترضت هذه النظرية نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام (البيروقراطية)، تنوع نظام الحفظ، كلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور الصراعات، كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة .<sup>1</sup>

- **نظرية هارفي وميل (Harvey et Mill 1970):** استفادة رواد هذه النظرية مما قدمه كل من سيمون ومارتش وبرنز وستولكر، حيث انصب الاهتمام والتركيز على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية والتي يمكن أن تعرف أكثر بالمشكلة والحل، أي وصفوا أنواع المشاكل التي تواجهها المنظمات وأنواع المنظمات التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية: عمر وحجم المنظمة، درجة المنافسة، درجة التغيير والتكنولوجيا ورسمية الاتصالات .<sup>2</sup>

- **نظرية هايج وأيكن (Hage et Aiken 1970):** تعد نظرية هايج وأيكن من أكثر النظريات شمولية، إذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع كالاتي:

- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة.

- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

- مرحلة التقييم: أي تطبيق النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.

<sup>1</sup>- سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي : إدارة الإبداع والابتكار . دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2006 ، ص 39 .

<sup>2</sup>- عاكف لطفي خصاونة : المرجع السابق ، ص 40 .

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة وبالغة التعقيد من أهمها المركزية، الرسمية، زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.<sup>1</sup>

- **نظرية زلمان وآخرون (Zaltman 1973):** تنظر هذه النظرية للإبداع من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ واعتبر أن الإبداع عملية جماعية وليست فردية.<sup>2</sup>

وعليه حاولت هذه النظريات في مجال الإدارة معالجة الإبداع من خلال البحث عن الخصائص التي تميز المنظمات المبدعة، والعوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي والمراحل التي تمر بها العملية الإبداعية، بالإضافة إلى ضرورة وضع الحلول اللازمة التي تعيق تحقيق الإبداع، وكل هذه العناصر سوف نحاول التعرف عليها لاحقاً، وفيما يلي نتطرق إلى أبعاد الإبداع.

## 2 - أبعاد الإبداع التنظيمي :

لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع، فهناك من الباحثين من يرى بأن الإبداع سمة أو صفة شخصية تميز الفرد المبدع، وهناك من ينظر للإبداع كونه عملية يحقق إنتاجاً إبداعياً، ولذلك تشير الأدبيات المتخصصة في دراسة الإبداع أن له أبعاداً متعددة وهي:

أ - **العملية الإبداعية:** فالمقصود بالإبداع كعملية، العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء التي تعتبر سابقاً أنها غير مترابطة.<sup>3</sup>

فالعملية الإبداعية تتضمن كافة النشاطات النفسية المعرفية والدافعية التي تحدث داخل الفرد، والتي تمكنه من الوصول إلى الانجازات الإبداعية، وعليه فإن العملية الإبداعية

<sup>1</sup> - سليم بطرس ، زيد منير عبوي : المرجع السابق ، ص 40

<sup>2</sup> - عاكف لطفي خصاونة : المرجع السابق ، ص 53 .

<sup>3</sup> - عبد الإله إبراهيم الحيزان : لمحات عامة عن التفكير الإبداعي . مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، ط1، 2002 ، ص

ضرورة أساسية تسبق أي انجاز أو أداء إبداعي.<sup>1</sup>

وطالما الإبداع عملية فهي تمر بمراحل عديدة متتابعة تتولد في اثنائها الأفكار الإبداعية، ولقد اختلف العلماء في هذه المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية، والتي سوف نحاول التعرف عليها فيما يلي:

- **الحساسية للمشكلات:** والتي تعد إحدى القدرات الأساسية في التفكير الإبداعي، ويقصد بها قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد الذي قد لا يرى فيه فرد آخر أي مشكلات، وهذا القدر من المشكلات التي يراها المبدع تدفعه نحو التحدي لإحداث تغييرات أو إنتاج جديد يحل هذه المشكلات.

وعلى هذا فالحساسية للمشكلات قد تكون سمة دافعية أكثر منها قدرة عقلية، ويرى "جيفورد" وزملائه أن هذه القدرة شرط هام للإبداع وخطوة البدء في أي تفكير إبداعي.<sup>2</sup>

إلا أن الأفراد يختلفون في حساسيتهم للمشكلات ، ففي موقف ما يرى الفرد أن هناك عدة مشكلات تتطلب البحث عن الحلول لها، في حين يرى فرد آخر أن هذا الموقف عادي ولا يتطلب أي تساؤلات التي تؤدي إلى البحث عن الحلول، ومن هنا يتضح بأن الحساسية للمشكلات تظهر غالبا في شكل وعي بالنقائص أو العيوب في الأشياء والمواقف مما يؤدي إلى الإحساس بالحاجة إلى التغيير.

- **الأصالة:** تعني أن الشخص المبدع لا يفكر ولا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات لهذا تكون أفكاره جديدة، فالأصالة تعني التجديد فهو يبتعد عن المألوف أو الشائع، ونسبة التجديد التي يظهرها الفرد عادة هامة في الإبداع.

- **المرونة:** تعني المرونة القدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السيولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما أو وجهة نظر معينة

<sup>1</sup>- نايفة قطامي و آخرون : تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية . الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، مصر ، 2007 ، ص 08 .

<sup>2</sup>- نادية عبده عواض أبو دينا ، أحمد عبد اللطيف إبراهيم : سيكولوجية الإبداع . دار المعارف ، مصر ، 2000، ص

وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها، أي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف ، بحيث يتجه الفرد إلى تبني أنماط فكرية يواجه بها مواقف مهما تنوعت واختلفت وأن يكون على درجة مرتفعة من التلون العقلي .<sup>1</sup>

فالمرونة هي تنوع الأفكار بحيث هذه الأفكار تنشأ أو تتكيف مع الموقف، فالفرد المبدع بمجرد ما تكون هناك مشكلة أو موقف ما، فإن تفكيره يبدأ بالبحث عن الأفكار والحلول المناسبة، وتتكون هذه المرونة من عاملين أو نوعين هما:

\* المرونة التلقائية: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي ترتبط بموقف معين،

على أن تكون الأفكار متنوعة وغير متوقعة وتحول مسار التفكير، إضافة إلى الانتقال السريع من استجابة لأخرى، والقدرة على تقديم استخدامات غير معتادة لشيء معين كاستخدام الصحيفة في أشياء متعددة غير القراءة.

\* المرونة التكيفية: هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يتمكن من حل مشكلة معينة، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقليا، وتعني التغيير في الحلول الممكنة كإعطاء عدة حلول لموقف واحد .<sup>2</sup>

- **الطلاقة:** وتعني غزارة الأفكار، أي أن الفرد القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة .<sup>3</sup>

ويوجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة، وهي:<sup>4</sup>

\* **الطلاقة الترابطية:** وهي القدرة على ربط العلاقات المكونة للظواهر لمعرفة مكان الخل والحلول.

<sup>1</sup>- لطيف محمد عبد الله علي : التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية. دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 59-60 .

<sup>2</sup>- سليم محمد شريف قارة ، عبدالحكيم الصافي : تنمية الإبداع و المبدعين من منظور متكامل . دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، 2011 ، ص 96 .

<sup>3</sup>- علي محمد عبد الوهاب : العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات. مكتبة عين الشمس، القاهرة ، بدون سنة ، ص 117 .

<sup>4</sup>- محمد الطعمانة ، طارق شريف يونس : الإبداع مقوماته التحديات المعاصرة للإدارة العامة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006 ، ص 83 .

\* الطلاقة التعبيرية: وهي على علاقة بسهولة بناء الجمل والقدرة على التعبير وصياغة الأفكار.

\* الطلاقة الفكرية: أي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والبدائل للمشكلات.

فهذه المراحل هي التي تمر من خلالها العملية الإبداعية والتي تميز الشخص المبدع عن غيره من الأفراد، إلا أن هناك تصنيفات أو مراحل أخرى وضعها علماء وباحثين للعملية الإبداعية من بينها:

مراحل العملية الإبداعية التي وضعها "روسمان" والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

– الإحساس بوجود المشكلة وصعوبتها.

– تكوين المشكلة.

– فحص المعلومات وكيفية استخدامها.

– تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمسألة.

– فحص الحلول بصورة نقدية وتقديمها.

– صياغة الفكرة الجديدة.

كما نجد تقسيم العالم النفسي الأمريكي "ولاس" الذي يعد من أشهر الدراسات وأكثرها تداولاً، فقد حدد مراحل العملية الإبداعية كما يلي:

- **مرحلة الإعداد:** وتتمثل في تحديد المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها للإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها.

- **مرحلة الاحتضان:** يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره في هذه المرحلة على المشكلة، حيث يعاني أقصى درجات القلق والتوتر مع الفكرة التي يستحضرها أينما كان، وفي أثناء احتضان الأفكار وتبلورها لا يتوقف المبدع عن القراءة وجمع الملاحظات والمعلومات، وقد يقوده ذلك إلى تغيير مساره الفكري تماماً، وتتفاعل في هذه المرحلة المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.

<sup>1</sup>- رفعت عبد الحليم : المرجع السابق ، ص16 .

- **مرحلة الإلهام والإشراق:** وفيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي يتمكن فيها الفرد من إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا.

- **مرحلة التحقق:** وتعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو وضعها في صورتها النهائية بعد صقلها وتعديلها، أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد يخضع للاختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكرة جديدة، فبعد إلهام الفكرة تأتي كتابتها ومحاولة نشرها متكاملة.<sup>1</sup>

فهذه المراحل هي التي تمر من خلالها العملية الإبداعية إلا أنها لا تكون بضرورة في خطوات متتالية ومرتبطة، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وقد يأتي الإبداع في لحظة ما، ولا يتعلق بالمشكلة التي تسيطر على الباحث، والعملية الإبداعية تحتاج إلى الشخصية المبدعة، وهذا ما نتطرق إليه فيما يلي:

**ب - الشخص المبدع:** يرتبط الإبداع كثيرا بالمبادرة التي يبذلها الفرد في التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع أنماط جديدة تتضمن الطلاقة والمرونة والأصالة والتطوير والتحسين.

فالشخص المبدع يتميز بخصائص أو سمات تميزه عن غيره من الأفراد كذلك لا تتساوى هذه الخصائص عند الأشخاص المبدعين، وإنما يختلفون في مدى توافرها، فيمكن أن تكون في حدها الأعلى عند أحدهم وفي حدها الأدنى عند الآخر، وقد أفادت الدراسات والأبحاث إلى مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المبدعون وتتمثل فيما يلي:

- **الحساسية للمشكلات:** إن المبدع يمتلك حساسية مفرطة اتجاه المشاكل، فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها.

- **الطلاقة:** أي إنتاج أفكار عديدة في وحدة زمنية محددة.

---

<sup>1</sup>-CARRIER Camille : De la créativité à l'entrepreneuriat. Presses universitaires du Québec, Canada, 2000, P12.

- **المرونة:** أو القدرة على التغيير في ذات الفرد، فالفرد الذي يتمتع بمرونة التفكير يكون أكثر قدرة على الإبداع.

- **القدرة التركيبية والتحليلية:** تعني مقدرة الفرد على تحليل البناءات الرمزية وتركيب بناءات جديدة، أي المبدع أقدر على التحليل وتركيب الأفكار ثم تنظيمها في أنماط أوسع وأشمل.<sup>1</sup>

- الثقة العالية بالنفس.

- الفضول، والمثابرة والميل لتحمل المخاطرة.

- القدرة على إلهام وتحفيز من يحيطون بهم بفضل رؤيتهم القوية واعتقادهم الراسخ للإبداع.

- يميلون إلى شغل مناصب تمنح لهم جانب من الحرية عند اتخاذ القرارات لأنهم يعلمون جيدا بأن الاستقلالية عامل مهم جدا للإبداع.<sup>2</sup>

- حب الاستطلاع والبحث عن كل جديد.

- القدرة على الاتصال.

- القدرة على التكيف والتجريب وعلى مناقشة التعليمات والأوامر، وكذا التعامل مع مقتضيات التغيير والمواقف الغامضة، وعدم الانجذاب نحو الأعمال الروتينية مما يثير الرغبة في البحث عن الحلول وهي إحدى ركائز الإبداع.<sup>3</sup>

وعليه يمكن القول بأن هذه السمات أو الخصائص هي التي تميز الأفراد المبدعين عن غيرهم، ولكن بدرجات متفاوتة، وحتى نحكم على الفرد بأنه مبدع يجب أن يكون هناك موقف ما حتى يظهر إبداعه.

**ج - الموقف الإبداعي:** إن تكرار المواقف الإبداعية وتعددتها يساهم في إطلاق صفة المبدع على الفرد، فالموقف هو الفاصل في تحديد أن فرد ما مبدعا أم لا، كما يرتبط الموقف

<sup>1</sup> - سهيلة عباس : القيادة الابتكارية حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري . دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2004 ، ص 153-154.

<sup>2</sup> - ROBBINS Stephen et autres : op cit P 212.

<sup>3</sup> - محمد سيد قنديل : القيادة الإدارية و إدارة الابتكار . دار الفكر، عمان ، ط1 ، 2010، ص 145.

الإبداعي بخاصية الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، والمتضمن قدرة الفرد على التركيز المصحوب بالانتباه الطويل على هدف ما بالرغم من المعوقات التي تواجهه، كما أن القدرة على مواصلة الاتجاه تعد من القدرات الأساسية التي تساهم في تشكيل أداء المبدع في الموقف الإبداعي.<sup>1</sup>

**د - الإنتاج الإبداعي:** يعتبر الناتج الإبداعي الحصلة التي تنتج عن العملية الإبداعية، فقد يكون هذا الناتج أشياء ملموسة أو أفكار مجردة، ولذلك يقاس الإبداع في أحد جوانبه بكمية الإنتاج، فالفرد المبدع يقوم بإنتاج عدد كبير من الأعمال التي يكون لها تأثير واضح على الآخرين، وعلى هذا الأساس يعرف الإبداع على أنه قدرة الفرد على تجنب الطرق التقليدية في التفكير وتقديم إنتاج أصيل جديد أو غير شائع يمكن تنفيذه في فترة معينة من الزمن.<sup>2</sup> فمن خلال أبعاد الإبداع نرى بأن الإبداع عملية متسلسلة، فكل بعد يؤدي إلى البعد الآخر، والإبداع يظهر في العديد من المستويات، يمكن أن يكون على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعة أو الفريق، ويمكن أن يكون على مستوى المؤسسة.

## ثانيا - مستويات و مجالات الإبداع التنظيمي :

### 1- مستويات الإبداع التنظيمي :

يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمة، والأنواع الثلاث تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وسنوضح الأنواع الثلاث فيما يلي:

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

<sup>1</sup>- نايفة قطامي و آخرون : المرجع السابق ، ص 13-14.

<sup>2</sup>- عايش محمود زيتون : تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي . دار المطبوعات للتوزيع و النشر ، لبنان ، 1999 ، ص 12.

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الفرد المبدع، إلا أن هنالك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات هي حب الاستطلاع والمثابرة، الثقة بالنفس وتأكيد الذات والتنافس وعدم الكبت، وتحمل الغموض والقدرة على تحمل المخاطرة وعدم الانصياع.<sup>1</sup>

ب - الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم القيام به من طرف الجماعة، والإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة وذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار والآراء.

ويتطلب العمل الجماعي الالتزام بأربعة مراحل عملية وهي:<sup>2</sup>

- مرحلة التكوين وتحديد منهج العمل.
- مرحلة تحديد المشكلات ومناقشتها.
- مرحلة تحديد الأهداف والأدوار.
- مرحلة وضع قواعد ومعايير العمل.
- مرحلة الأداء.

كما أن إبداع الجماعة يتأثر بالعوامل التالية:<sup>3</sup>

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة القيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة: إن البيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم يعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل.

<sup>1</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال . دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 351.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة : الإبداع الإداري . دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص 127.

<sup>3</sup> - حسين حريم : المرجع السابق ، ص 352 .

- دعم الإبداع: من خلال توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يخص إبداع الجماعة<sup>1</sup>:

- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة.
- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة، يزداد الإبداع مع ازدياد أعضاء الجماعة.

**ج - الإبداع على مستوى المنظمة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمة إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة، وقد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكارهم وآرائهم وإعطائهم حرية النقاش وفتح المجال لهم من خلال قنوات الاتصال التي تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد وتشجيع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد على تنميته على مستوى المنظمة.

وهذه المستويات الثلاثة للإبداع (الفردي، الجماعي، المنظمة) تتأثر بالظروف الاجتماعية المحيطة، لذلك يمكن القول بأن هناك مستوى آخر للإبداع وهو الإبداع على مستوى المجتمع، فالمناخ الاجتماعي دوراً أساسياً في تكوين شخصية الفرد، وتوفير الظروف الموضوعية اللازمة لنشوئه نشأة سليمة، واستمرار قدراته ومواهبه الذاتية، فالعادات والقيم ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط بالفرد من خلال علاقته بالأسرة والمؤسسات الاجتماعية تكون الإطار المطلق أو المقيد لنشاطه وتفاعلاته، وتعتبر الأنظمة الاجتماعية والتقاليد والقيم عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات

<sup>1</sup>- محمود سلمان العميان : المرجع السابق ، ص 393 .

والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث في مختلف شؤون الحياة سوف تقتل روح التفكير والإبداع مما يجعله مجتمعا يميل للجمود رافضا الإبداع والتجديد.

فمن خلال المستويات التي يعرفها الإبداع على المستوى الفردي والجماعي والمنظمة، نجد كذلك مجالات عديدة التي يعرفها الإبداع التنظيمي، كالإبداع في المجال الخدماتي والتكنولوجي وغيره من المجالات، وهذا ما نتطرق إليه من خلال مجالات الإبداع التنظيمي.

## 2 - مجالات الإبداع التنظيمي:

يمكن تحديد مجالات الإبداع التنظيمي فيما يلي:

أ - **الإبداع في التكنولوجيا:** يعتبر الإبداع في المجال التكنولوجي ضرورة أساسية لتحسين الجودة وتحقيق الرخاء وهذا ما يدعو المنظمات إلى مجرات التطورات الحاصلة في التكنولوجيا، وتقديم الخدمات والمنتجات القائمة على التكنولوجيا المتطورة لتحقيق جودة عالية في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها المنظمات اليوم.

ب - **الإبداع في مجال الخدمات:** يمكن أن تتخذ شكل منتج خدمي جديد أو إجراء جديد للإنتاج وتقديم الخدمة أو تقديم تقنية جديدة، ويذكر (Goncalves) أن الإبداع في مجال الخدمات هو التغيير في الأشياء (المنتجات، الخدمات) التي تعرضها المنظمات الخدمائية والتغيير في طرق ابتكارها وتقديمها.<sup>1</sup>

ج - **الإبداع في تصميم العمليات:** مازال توفير التصميم الإبداعي للمنتج وعمليات التطوير التي تندرج بالمنتج من الفكرة إلى التصنيع أمر في غاية الأهمية، وفي هذا السياق تعمل العديد من المؤسسات على إبداع أساليب تصميم جديدة بالاستفادة من الثورة التكنولوجية،

<sup>1</sup> - برافين جوبتا : الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين . ترجمة أحمد المغربي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص 135-138 .

لعمل تحسينات في تصميم العمليات لاسيما وسائل التصميم الآلي باستخدام (الكمبيوتر) لتحسين أداء نظام الإنتاج.<sup>1</sup>

فالهدف من الإبداع في تصميم العمليات هو تحسين أدائه من الناحية الفنية والاقتصادية.

**د - الإبداع في الهياكل التنظيمية:** ويعني هذا النوع من الإبداع تغيير شكل وبناء المنظمة، وتغيير القواعد والإجراءات التي تحد من العملية الإبداعية، وتفعيل العلاقات الإنسانية بين الأفراد، ووضع قنوات الاتصال التي تخدم العملية الإبداعية من خلال تبادل الآراء والأفكار بين الأفراد مما يؤدي إلى طرح أفكار إبداعية من خلال المناقشة التي تجمعهم، فالهيكلي التنظيمي الذي يتصف بالمرونة يشجع ويسهل تبني الإبداع.

**و- الإبداع في التسيير:** ويظهر في طريقة تحسين أداء المؤسسة من خلال الوظائف الأساسية التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

### ثالثا - عناصر الإبداع التنظيمي:

إن الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن اختيار التجارب وتوسيع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية أسسا استراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطور والاستمرار، وهذا ما يتطلب دائما توفير عناصر الإبداع لتطوير المنظمات ويمكن حصر هذه العناصر فيما يلي:

**1 - التخطيط الاستراتيجي:** وهو ما يسعى إلى تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وتكاليف أقل، فهو العملية التي يتم بواسطتها تصور المستقبل للمنظمة من خلال اتخاذ القرارات وتطوير الوسائل والعمليات الفردية والأساليب اللازمة لتحقيق هذا المستقبل، والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة بهدف التطوير والتجديد.

---

1- CORBEL Pascal :Technologie, Innovation, Stratégie : De l'innovation technologique à l'innovation stratégique. Edition Gualino , Paris, 2009, P 39.

ومن بين الأهداف التي يسعى إليها التخطيط الاستراتيجي هي:<sup>1</sup>

- تحديد ثقافة المنظمة، أي تحديد القيم والعادات والتقاليد التي تحكم العاملين والقادة وتحدد سلوكياتهم.

- تطوير أفكار جديدة سواء كانت هذه الأفكار منتجات جديدة أو أساليب جديدة.

**2 - التفكير الاستراتيجي:** عملية الإبداع تسعى إلى وجود أفكار جديدة تساهم في التطوير والتجديد، والابتعاد عن الأفكار التقليدية باستخدام التفكير المنطقي الذي يخدم الاستراتيجية الإبداعية عن طريق استثمار الوقت الكافي في التفكير طويل الأمد، وفي تخطيط كيفية تهيئة الوسائل والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويحتاج التفكير الاستراتيجي الإبداعي بعض الخطوات، منها ما يلي :<sup>2</sup>

- استثمار الإدارة وقتا كافيا في التفكير الطويل وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

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

- التزام القادة والعاملين بشرط الوقت وفي جميع الوظائف والأدوار بشكل متكامل ومنسجم.

- أن تنظر الإدارة إلى أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم على أنهم يمثلون جزء من الاستراتيجية وعنصرها هاما في انجاز الأعمال والتحسينات في أساليب المنظمة وانجازاتها.

**3 - بناء ثقافة الأفراد والمنظمة:** وهي تتمحور حول التركيز على احتياجات العاملين، والنظر إليهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم، وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر من

<sup>1</sup> - علاء سيد قنديل : المرجع السابق ، ص 168 .

<sup>2</sup> - ليلي حسن القرشي ، عبد الرحمان توفيق : كلنا مبدعون ولكن . مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2011، ص 108.

الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة بأفكارهم واقتراحاتهم التي تساهم في حل المشكلات بحيث يشعر الفرد بأنه جزء أساسي ومهم في نجاح المنظمة.

وتعرف الثقافة الإنسانية بأنها نظام ونسق متكامل من القيم والمعتقدات والتوقعات التي تحدد ما ينبغي أن يفعله الفرد في المنظمة التي يعمل بها.<sup>1</sup>

والصفات الأساسية الثقافية الإنسانية ينبغي أن تكون كما يلي:

- مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- أن تؤمن بالفرد وقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمرين وأن تؤمن بأن التطور والنمو يبدأ أولاً من الأفراد لا من الآلة والصناعة.

- أن تكون شاملة من أعلى مستويات المنظمة إلى أصغرها وأن نفسح المجال للجميع في أن يبدوا ما يريدون ويعملون ما يعتقدون ما دام في إطار النظام والحدود المعقولة.

- أن تكون المنظمة من خلال أعضائها مترابطة ومتعاونة.<sup>2</sup>

#### رابعا - المرتكزات التي يقوم عليها الإبداع التنظيمي:

يعتبر الإبداع التنظيمي عملية متكاملة، يقوم على ثلاث أسس لا يستقيم إلا بوجودها معا وهي:

**1 - العامل الفيسيولوجي:** ويتمثل هذا العامل في توفير القدرة على التفكير عند الأفراد ويشمل القدرات الإبداعية أو العملية الإبداعية لدى الأفراد، والسمات التي يتميز بها المبدعين العاملين في التنظيمات.

**2 - العامل البيئي:** ويتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات وما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل التنظيم، بحيث نجد البيئة التنظيمية تتكون من القيم الفردية لدى القادة

<sup>1</sup> - علاء سيد قنديل : المرجع السابق ، ص 169 .

<sup>2</sup> - ليلي حسن القرشي ، عبد الرحمان : المرجع السابق ، ص 111-112.

والعاملين فيها، وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم، إذ نجد هذه العوامل تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل كبير على عملية الإبداع.

ولقد بينت الدراسات التي أجريت للتعرف على عوامل البيئة التنظيمية التي تعمل على الحد من الإبداع لدى أفرادها، من أهم هذه العوامل ما يلي :<sup>1</sup>

- عدم وجود معايير واضحة ومحددة للأداء.

- عدم توفير القيادة الفاعلة.

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في التنظيم.

- مركزية الإدارة وعدم التفويض وشيوع أنماط إدارية متسلطة.

- عدم وضوح الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها.

- عدم الإيمان بالتغيير وبحرية الرأي ورفض المشاركة.

- تبني أساليب تقتل روح الإبداع.

- عدم وجود الاتصال داخل التنظيم.

ونتيجة لكل هذه العوامل نجد الأفراد العاملين يشعرون بالإحباط وعدم القدرة على تأدية المهام الموكلة إليهم بطريقة جيدة، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير والتجديد وابتعادون عن المشاركة في الأمور الخاصة بالمنظمة والإحساس بمشاكلها وأهدافها مما يؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى الأفراد.

ويرى "كارل ألبرت" أن المنظمات التي تشجع تنمية الإبداع لدى الأفراد العاملين فيها تتصف بما يلي :<sup>2</sup>

- البعد عن السلطوية.

- جود نظام حوافز مرتبط بالأداء.

<sup>1</sup>-أيمن عودة المعاني : الولاء التنظيمي سلوك منضبط و إنجاز مبدع . الجامعة الأردنية ، عمان ، 1996 ، ص85.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق ، ص 86 .

- تقبل التغيير وعدم مقاومته.

- عدم سيطرة العادات والتقاليد المحبطة.

**3 - العامل السيكولوجي:** ويتمثل هذا العامل في الدوافع التي تحفز العاملين في التنظيمات

للإبداع، ومن أهم هذه الدوافع التي تدفع العاملين إلى الإبداع ما يلي:<sup>1</sup>

- الحاجة الانجاز: وهي دافع العاملين وحماسهم للعمل وطرح أفكار جديدة تحقق الإبداع.

- الحاجة الى الجودة : وهي بمثابة توظيف العاملين لإمكاناتهم بصورة مثالية من أجل

تحقيق الأهداف بمواصفات عالية .

- الحاجة إلى النظام:وهي توجه الفرد المبدع نحو الأشياء غير منظمة فيعمل على إعادة

تنظيمها.

- حب الاستطلاع:وهي رغبة الفرد المبدع في البحث عن كل ما هو جديد.

- الحاجة إلى تحقيق الذات:وهي رغبة الفرد في تحقيق وإشباع رغباته، وهذا ما أكد عليه

عالم النفس الاجتماعي "أبراهام ماسلو" عن أن الفرد يعمل لأجل تحقيق حاجاته الواحدة تلو

الأخرى حتى يصل إلى حاجة تحقيق ذاته، وهي الأكثر أهمية عند الأفراد.

فمن خلال ما سبق نرى بأن هناك ثلاث ركائز أساسية يقوم عليها الإبداع التنظيمي،

وهذه الركائز أو العوامل مكملة لبعضها البعض بحيث لا يمكن الفصل بين هذه العوامل،

فالعامل الفسيولوجي والذي يتمثل في القدرات الإبداعية والسمات أو الخصائص التي يتميز

بها الفرد، والعامل البيئي الذي يتمثل في الظروف المناخية السائدة داخل بيئة المنظمة،

والعامل السيكولوجي والذي يتمثل في الدوافع التي تدفع بالأفراد إلى الإبداع.

وعليه يمكن القول يجب أن يكون هناك الأفراد وبيئة مناسبة والدوافع التي تدفع وتشجع

على الإبداع وإظهار القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

<sup>1</sup>- بلال خلف السكرانة : المرجع السابق ، ص 54-55 .

ومن الضروري الإشارة إلى أن بيئة المنظمة يمكن أن تدعم الإبداع أو تعقه، حيث أن توافر القدرات الإبداعية لدى الأفراد مع عدم توفر بيئة ملائمة للإبداع يحد من قدرات الأفراد على تقديم أفكارهم وآرائهم، فالبيئة التنظيمية يمكن أن تكون داعمة للإبداع أو تحد من ظهوره، وهذا يعتمد على مجموعة من العوامل في بيئة المنظمة، منها نمط القيادة، نظام الحوافز، الاتصال، الثقافة التنظيمية وغيرها من العوامل، وهذا ما سنحاول معرفته من خلال تأثير البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي فيما يلي .

### خامسا - تأثير البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي:

يتأثر الإبداع التنظيمي بمجموعة من العوامل البيئية، فالبيئة التنظيمية لها دورا هاما في تشجيع الإبداع، أو لها دورا سلبيا يعمل على إعاقة الإبداع التنظيمي، فالأفراد العاملين وخاصة الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات الإبداعية تؤثر عليهم عوامل البيئة التنظيمية من خلال المناخ السائد داخل المنظمة، لذلك لا بد من مراعاة هذه العوامل البيئية وتأثيرها على تعزيز أو إعاقة العمل الإبداعي للأفراد الذين لديهم هذه الخصائص والقدرات الإبداعية. وفيما يلي هذه العوامل البيئية التنظيمية المؤثرة على الإبداع التنظيمي، علما أن بعض العوامل اخترناها محل للدراسة وسوف نتطرق إليها بالتفصيل في الفصول لاحقا.

**1 - الإجراءات وأنظمة العمل:** حيث تسهل البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين إذا روعي فيها تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين والتعقيد، وإذا اعتمدت البيئة التنظيمية على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية فسوف تكون عقبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهبهم وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم<sup>1</sup>، فالتشدد في إتباع الأنظمة والإجراءات يجعل المنظمات عاجزة عن معالجة الكثير من المشكلات في كثير من نشاطاتها، وقد يعود ذلك إلى عدم الرغبة في التجديد والخوف من تحمل مسؤولية الخروج عن تلك الأنظمة والإجراءات.

<sup>1</sup> - قرماش وهيبة : مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات . معهد التربية البدنية والرياضة ، جامعة الجزائر 3، مجلة علمية ، العدد 08 ، جوان 2014 ، ص 17 .

**2 - الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في نجاح أو فشل المنظمة، وذلك من خلال القيم والمعتقدات والتقاليد والممارسات السائدة بالمنظمة والتي عادة ما يتشارك فيها غالبية الأفراد.

فالإبداع يظهر ويتطور في المنظمة إذا كان جزءاً من ثقافتها، من خلال تحفيز الأفراد وتشجيعهم على طرح أفكارهم وآرائهم، وتقديم وجهات نظرهم المختلفة ومناقشة القضايا والمشاكل الخاصة بالعمل والمنظمة، وهذا ما يؤدي إلى التعاون بين أفراد المنظمة.

وتتمثل أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي :<sup>1</sup>

- تحقق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها.
- تحث على الإبداع والتجديد.
- تميز المنظمة عن مثيلاتها سواء من خلال المخرجات أو المدخلات أو بشعارها أو سماتها.
- تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما تكون معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الاستراتيجيون عند بناء استراتيجياتهم.
- تساعد في تبني عملية التغيير سواء الجزئي أو الكلي.
- تساعد في تشكيل السلوك الإنساني من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يحيط بهم.

**3 - نمط القيادة:** يعتبر نمط القيادة من أهم عوامل البيئة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع التنظيمي، وذلك من خلال النمط أو الأسلوب القيادي الذي يتبناه القائد لتأثيره في سلوكيات الأفراد، فذلك النمط يمكن أن يشجع الأفراد على طرح أفكارهم وآرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، كذلك تسوده العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين، والمرؤوسين فيما بينهم، وهذا ما يؤدي إلى إظهار كل القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما يمكن أن يكون النمط القيادي يعمل على إحباط وكبح تلك القدرات وذلك من خلال تمرکز السلطة في يد القائد وعدم فسح المجال للأفراد لإبداء آرائهم وطرح أفكارهم، ولا يسمح بالمشاركة في اتخاذ

<sup>1</sup>- عاكف لطفي خصاونة : المرجع السابق ، ص 89 .

القرارات، والعمل فقط على تنفيذ الأوامر الصادرة من طرف القائد، وهذا ما يؤدي إلى العمل بدون التفكير في الإبداع وطرح الأفكار.

**4 - التمكين التنظيمي:** يتمثل التمكين في تحرير الأفراد من القيود وتشجيعهم وتحفيزهم ومكافأتهم على ممارسة روح المبادرة والإبداع، كما يتمثل في عملية نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من قبل الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة.

ويضمن التمكين التنظيمي فعالية الأداء، وكذا فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر تحفيزاً، ومن أهم فوائد التمكين التنظيمي الداعمة للإبداع التنظيمي ما يلي:<sup>1</sup>

- السرعة في انجاز المهام والإجابة على التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- زيادة فعالية الاتصال وتحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- تمكين المدراء من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين والتفرغ للشؤون الإدارية الهامة.
- يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويمنحهم الفرصة لتعزيز التفكير الإيجابي لديهم لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم، فالتمكن يسمح للفرد من اكتشاف ذاته وحدود قدراته وإمكاناته والسعي إلى تطويرها.

**5 - الهيكل التنظيمي:** إن الهياكل التنظيمية غير الملائمة تؤدي إلى عرقلة الإبداع بشكل كبير، إذ يساعد الهيكل التنظيمي على تحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات هامة بتكلفة أقل وبعائد أعلى وأسرع من خلال وضع إطار عمل لقنوات اتصال تسمح بتخطيط أنشطة المنظمة وتنظيمها وتوجيهها والتحكم فيها، وبالتالي تسهل تحقيق أهداف المنظمة، وعليه

<sup>1</sup>- محمد الحرارشة ، صلاح الدين الهيتي : أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية . مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 33 ، العدد 02 ، 2006 ، ص 244 .

يجب أن تكون الهياكل التنظيمية داعمة للإبداع أو على الأقل لا تعقه، وعلى الرغم من ذلك ليس بالضرورة أن تؤدي جودة التصميم إلى دفع عجلة الإبداع إلى الأمام.

كما أنه كلما كانت العلاقات بين الأفراد مبنية على الرسمية الصارمة في تحديد علاقة الفرد برئيسه المباشر فإن ذلك له آثار سلبية على القدرات الإبداعية لدى العاملين، إضافة إلى أن المركزية لا توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لظهور إمكانيته الإبداعية.

والهياكل التنظيمية الملائمة تؤثر إيجابيا على الإبداع لأنها تقتضي تخصص أقل للعمل والتزام أقل بالقواعد والقوانين، كما تتسم أيضا بالمرونة، التكيف، تقليل الأخطاء، وغيرها، لذلك فالاتصالات المتكررة بين وحدات الإنتاج تعمل على تفادي عراقيل الإبداع المتوقعة بفضل التفاعل الكبير بين الأقسام.<sup>1</sup>

فالقدرات الإبداعية لدى الأفراد تتأثر بمدى حرّيته في العمل وذلك من خلال فتح كل المجالات أمام الأفراد، فالمركزية وتقييدهم بالأوامر تجعل الأفراد يبتعدون عن المنظمة وعن التفكير الإبداعي، وكذلك نمط القيادة الذي هو بدوره يؤثر على الإبداع، فهذه العناصر تتحدد وطبيعتها من خلال الهيكل أو البناء التنظيمي الذي يعد أحد أهم مقومات الإبداع التنظيمي.

**6 - الاتصالات:** يعتبر الاتصال من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي، لأنه بدون اتصال يصعب على العاملين معرفة توجه إدارتهم والأهداف التي تطمح إليها المنظمة، وكذلك يصعب على الإدارة فهم توجهات العاملين وزيادة مستوى الرضا لديهم عن العمل، فالعاملين يمكن أن يتفهموا واقع عملهم بشكل أفضل وكذلك فهمهم لأدوار الآخرين، وهذا ما يؤدي إلى التعاون بين العاملين فيما بينهم والتعاون كذلك مع الإدارة، ويشجع الاتصال كذلك العاملين على تفجير طاقاتهم الإبداعية من خلال التواصل الذي يتم بينهم، فهو يفتح المجال إلى تبادل الآراء والأفكار والمناقشة حول هذه الأفكار مما يؤدي إلى الإبداع، لذلك

يجب فتح قنوات الاتصال أمام العاملين لتوصيل أفكارهم واقتراحاتهم، فقد لا تصل هذه

<sup>1</sup> - وسيلة واعر : المرجع السابق ، ص 110 .

الأفكار إلى الجهات المعنية لدعمها وتنفيذها، وهذا ما ينعكس سلبيا على العاملين فتقتل الرغبة لديهم لإظهار قدراتهم الإبداعية.

**7 - الحوافز:** يمكن أن يشكل نظام الحوافز عائقا أمام الإبداع، فربط المكافآت بتحسين الأداء من شأنه أن يشجع الفرد على الإبداع وعلى تحسين أدائه باستمرار، وأشارت العديد من الدراسات أنه عندما يكافئ الفرد على أفكاره الجيدة فإنه يسعى باستمرار إلى تقديم المزيد منها، أما إذا لم يكافئ فإن ذلك يؤدي إلى إحباطه، ومن بين الأمور التي تحفز الإبداع ما يلي:<sup>1</sup>

- تشجيع العاملين على التعلم وتحمل المخاطرة والخروج عن المألوف.
- البعد عن النقد والسخرية للأفكار الخاطئة.
- التأكيد على أن الفشل هو الدافع نحو التعلم.
- التأكيد على التعاون ومكافئة العاملين على الأداء الفعال في العمل.

فالحوافز تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي وذلك من خلال نظام الحوافز الذي تتبناه المنظمة في تحفيز عملها، فإذا كان الحافز سريع ومرتبب بالجهد أو الأداء الذي يبذله العاملين، فإن ذلك يدفعهم إلى إظهار كل القدرات الإبداعية الموجودة عندهم، أما إذا كان الحافز بطيء أو سلبي يؤدي بالعامل إلى الإحباط والتقييد بإنجاز المطلوب منه فقط.

**8 - التدريب:** التدريب هو عملية الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفية معينة<sup>2</sup>. كما هو الموافقة والدعم الشخصي للفرد أو الجماعة قصد تمكينهم من استكشاف قدراتهم الإبداعية واستغلالها بشكل أفضل<sup>3</sup>.

ويرى العديد من الباحثين في مجال الإبداع على أن هذا الأخير من الممكن تعلمه والتدريب عليه حسب استعداد الأفراد، فالإبداع ليس موهبة فطرية تقتصر على أفراد دون

<sup>1</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري : المرجع السابق ص 219 .

<sup>2</sup> -عاكف لطفي الخصاونة : المرجع السابق ص 85 .

<sup>3</sup> -BARDIN Didier : Op Cit , P126

غيرهم وأنه لا يمكن اكتسابها أو تعلمها، ولكن من الممكن التدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب عليها.<sup>1</sup>

وتتمثل أهمية التدريب فيما يلي:

- يعمل التدريب على تزويد الأفراد العاملين بمهارات ومعارف جديدة لم تكن موجودة من قبل وتمكنهم من القيام بأداء واجباتهم الوظيفية بأكثر دقة وتزيد من قابليتهم ومهاراتهم.
- يساعد الأفراد العاملين في تطوير قدراتهم في الاتصال والتفاعل البناء الذي يعزز من دورهم في الأداء.
- يساعد الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات الأكثر دقة وتزيد من قابليتهم ومهاراتهم في التعامل مع المشاكل الوظيفية وطرق حلها.
- يعمل التدريب على تطوير وتعديل سلوكيات الأفراد العاملين بما يتلاءم مع طبيعة أعمال منظماتهم وأهدافها التنظيمية.
- يعمل على الحد من فرص الأخطاء للعاملين والتقليل منها.
- يعمل التدريب على زيادة ولاء العاملين لمنظماتهم وإدارتها، وبالتالي يزيد من الالتزام والانضباط والإخلاص في العمل.
- تحسين قدرات العاملين للتكيف مع التغيرات الطارئة.<sup>2</sup>

فمن خلال ما سبق يتضح بأن عوامل البيئة التنظيمية تؤثر على الإبداع التنظيمي، فهذه العوامل إما أن تشجع الإبداع وتعمل على تطويره من خلال توفير الظروف الملائمة، أو تعمل على عرقلته وإحباطه وترفض كل ما هو جديد.

فالإبداع يتعرض إلى العديد من الصعوبات أو عراقيل منها ما هو تنظيمي ومنها ما يتعلق بخصائص الفرد ومنها ما يتعلق بالجانب الاجتماعي، فالقدرات الإبداعية حتى يظهرها الأفراد يجب توفر البيئة والمناخ المناسب من أجل إظهارها وتنميتها، وفيما يلي سوف نتطرق إلى هذه المعوقات التي تحد من فعالية الإبداع التنظيمي.

1 - رفعت عبدالحليم الفاعوري : المرجع السابق ص 210.  
2- عاكف لطفي الخصاونة : المرجع السابق ص 87-88.

## سادسا - معوقات الإبداع التنظيمي:

يعتبر الإبداع التنظيمي شكل من أشكال التعبير ومصدر تميز المنظمات التي تبحث عن البقاء والاستمرار، لكن غالبا ما يواجه الإبداع التنظيمي مجموعة من العوامل تعيق ظهوره وتحول دون تنميته وتمنع استفادة التنظيمات منه، كما تعتبر معوقات الإبداع أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين وذلك من أجل معرفة الأسباب أو العوامل التي تعيق هذه العملية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو المنظمة ونذكر من هذه المعوقات مايلي:<sup>1</sup>

- الخوف من التغيير ومقاومة التنظيمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

- انشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت.

- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.

- المركزية الإدارية وعدم الإيمان بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين.

- عدم الإيمان بمواهب العاملين.

- قلة الحوافز المادية والمعنوية.

- معوقات مالية وهي تحول دون بذل التكاليف اللازمة مثل تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج.

**1 - المعوقات الشخصية:** وهي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصيته وأنواع التربية

الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية التي يتلقاها الفرد، ومن هذه المعوقات ما يلي:

- إصدار الأحكام المسبقة على الأشخاص والمشكلات.

- إتباع عادات التفكير النمطية.

<sup>1</sup>- أيمن عودة المعاني : المرجع السابق ص 91-92 .

- الخوف من الفشل يؤدي إلى التردد والحذر من تجريب كل جديد.
- 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.<sup>1</sup>
- التقليد، محدودية الذكاء وضعف القدرة على التذكر والتخيل.
- الالتزام بالمألوف والاحترام المشروط للقوانين وسيادة التخصص والمبالغة في المنطق والعقلانية.<sup>2</sup>

**2 - المعوقات التنظيمية:** وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم في حد ذاته ويمكن حصر هذه المعوقات فيما يلي:

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة تركز أهمية الإبداع.
- المركزية والتشدد.
- عدم وضوح أهداف المنظمة.
- الافتقار إلى العمل الجماعي.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.<sup>3</sup>
- الثقافة التنظيمية التي تركز على القواعد الرسمية والالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأساليب الرقابية، كما تضع خطوطا فاصلة وواضحة بين الأدوار.
- الخوف من التغيير ومقاومته وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- محمد طارق السويدان ، محمد أكرم العدوانى : مبادئ الإبداع . قرطبة للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2001 ، ص 86.

<sup>2</sup>- CARRIER Camille : Op.cit. P 16.

<sup>3</sup>- محمد قاسم القريوتي : دراسة السلوك الإنساني الفردي الجماعي في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر ، عمان ، ط5، 2009 ، ص 221-222.

<sup>4</sup>- BRADIN Didier : op.cit. P 149.

- إضعاف القوى الحافزة على الإبداع في العمل.<sup>1</sup>

ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن العوامل التي تؤدي إلى إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل هي:

- انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له وأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة، وأن أي فرد آخر يستطيع القيام به، بالإضافة إلى عدم توفر نظام عادل ومناسب للحوافز والمكافآت.

- وجود الشكوى العامة مصحوبة بروح اللامبالاة في المستويات الإدارية، الشكوى من أحوال المنظمة وجمودها وتعقد إجراءاتها مع عدم اهتمام العاملين بالإنجاز، وافتقارهم للتعاون وروح الفريق وذلك نتيجة غياب ديمقراطية اتخاذ القرار ونتيجة سيادة نمط إداري بيروقراطي محدد.

- الخوف من تحمل المسؤولية.

- سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات.

- تنازع السلطات و انعدام روح الفريق .

**3 - المعوقات الاجتماعية:** وتتضمن المعوقات الاجتماعية العقائد والقيم السائدة والعادات والتقاليد وإيديولوجية المجتمع وجهاز الحكم وسياسة التعليم والتصنيع ونظرة المجتمع نحو التغيير.

**4 - المعوقات البيئية:** وتتضمن السياسات التنموية المختلفة الفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل وأوجه النشاط المقيد.<sup>2</sup>

فالإبداع يتعرض إلى العديد من العراقيل التي تحد من فعاليته، فهذه العراقيل تقف حاجزا أمام الإبداع سواء كان الإبداع على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المنظمة ككل، فهذه المعوقات إما أن تكون خاصة بالفرد من خلال الخصائص الشخصية

<sup>1</sup>- ليلي حسن القرشي ، عبد الرحمان توفيق : المرجع السابق ص 240-242.

<sup>2</sup>- كامل محمد المغربي : المرجع السابق ص 347 .

التي يتميز بها الأفراد كالخوف من الفشل أو عدم تميزهم بالقدرات الإبداعية كالذكاء، الموهبة ومرونة التفكير وغيرها من الخصائص، وكذلك المعوقات التي تخص التنظيم كالمركزية، الروتين في الأعمال، قلة الحوافز المادية والمعنوية، وكذلك المعوقات الاجتماعية التي تتمثل في القيم السائدة في المجتمع من خلال الأسرة، المؤسسات الاجتماعية والمؤسسات التعليمية.

لذلك يجب البحث عن الاستراتيجيات أو الحلول التي تحاول وضع حد لهذه العراقيل التي تحد من فعالية الإبداع، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال الاستراتيجيات الداعمة للإبداع التنظيمي فيما يلي .

### سابعا - استراتيجيات دعم الإبداع التنظيمي:

إذا أرادت منظمة ما أن تزيد وتنمي إبداعها التنظيمي الذي يقوم به أعضائها، فيستحسن أن توجد استراتيجيات وأساليب تساعد على ذلك، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي :<sup>1</sup>

**1 - التطوير التنظيمي:** هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية ، والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها وذلك على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم، فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي والعلاقات الإنسانية في التنظيم بهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعدادهم وتوسع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها وإشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية مما يترتب عليه توفير البيئة المواتية للإبداع.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان : المرجع السابق ، ص 399-400.

**2 - التخصيص الوظيفي:** هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

**3 - الدورية:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية:

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

- نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية متشابهة، ولكنها ذات مسؤولية وظيفية مختلفة.

- التعيين الدوري للموظفين الجدد ذو خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانيات إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الأفراد المبدعين لا يمكن إظهار القدرات الإبداعية لديهم، إذا لم تكن هناك ظروف ملائمة التي تسمح بفسح المجال أمامهم لبذل الجهود وإظهار قدراتهم الإبداعية، وهنا يقع على عاتق المنظمة توفير المناخ والبيئة المناسبة للحد من معوقات الإبداع عن طريق التدريب وتشجيع الأفكار والآراء والعمل على تنفيذها وتشجيع روح المخاطرة وغرس القيم والمفاهيم التي تنمي للأفراد ثقتهم بأنفسهم وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات الداعمة للإبداع وعمل على تنفيذها على أرض الواقع.

## خلاصة الفصل:

لقد عرف موضوع الإبداع اهتمام الكثير من الباحثين وفي مختلف المجالات، فالإبداع هو التوصل إلى الأفكار الجديدة وغير المألوفة ترتبط بالإنتاج أو بالعملية أو الخدمة أو أساليب عمل جديدة تتم بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرات الإبداعية يمكن تطويرها وتنميتها من خلال توفير الظروف والمناخ الملائم، كالنمط القيادي الذي يمكن أن يساهم في تشجيع الإبداع من خلال فتح المجال للأفكار والآراء، وكذلك توفير نظام الحوافز الذي يعمل على دفع الأفراد لبذل المجهودات وإظهار القدرات الإبداعية، وكذلك الاتصال بين الأفراد يعمل على طرح الأفكار ومناقشتها للوصول إلى الحلول المناسبة وكذلك يعمل على تنمية روح الفريق والتعاون والقيم التنظيمية من خلال شعور الأفراد بأن هذه القيم كالانضباط، الولاء، الانتماء والمشاركة تجعلهم ملزمون على تقديم وإظهار قدراتهم الإبداعية وهذا ما سنحاول معرفته في الفصول لاحقا.

## الفصل الثالث: دور القيادة في تطوير الإبداع التنظيمي

تمهيد.

أولا : أهمية القيادة.

ثانيا : نظرياتو أنماط القيادة الإدارية .

ثالثا : العوامل التي تحد من فعالية النمط القيادي.

رابعا : المهارات اللازمة لنجاح القيادة.

خامسا : علاقة القيادة الإدارية بالإبداع التنظيمي.

سادسا : خصائص القيادة الإدارية لتشجيع الأداء الإبداعي.

سابعا : تأثير نمط القيادة على الإبداع التنظيمي.

ثامنا : الإجراءات التي تتخذها القيادة لتطوير عملية الإبداع.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعتبر القيادة أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين لمعرفة الدور والوظيفة القيادية وأثرها في تسيير التنظيم وفي السلوك التنظيمي وفي العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المنظمة وفي توجيه العاملين نحو العمل المتميز والمبدع، وذلك من خلال الأنماط القيادية المختلفة بحيث كل نمط من أنماط القيادة له تأثير على أداء وسلوك العاملين، وهذا ما تسعى إليه المنظمات اليوم إلى انتهاج سياسة أو أسلوب جديد تحاول من خلاله الابتعاد عن المنهج التقليدي الذي يتبع أسلوب السيطرة والضغط على العاملين، مما يؤدي بالعامل إلى التقيد بالعمل المطلوب وقتل روح المبادرة والإبداع لديه، بمنهج أو أسلوب يشجع العاملين ويرفع من ثقتهم وروحهم المعنوية، وهذا ما يفتح المجال أمامهم للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم وأفكارهم الإبداعية، فقدرات العاملين تتأثر بالأسلوب القيادي المتبع داخل المنظمة.

فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمروسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها، كما يمكن أن يقتلوا تلك الروح الإبداعية لديهم من خلال غلق المجال أمامهم برفض كل ما هو جديد.

فمن هذا المنطلق سوف نحاول تقديم عرض شامل عن القيادة الإدارية وكيف تساهم في تطوير وتشكيل الإبداع.

## أولا - أهمية القيادة :

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة<sup>1</sup>، وتكمن أهميتها في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة إلى قيادات ذات كفاءات عالية قادرة على التنظيم والتخطيط والتوجيه والتنسيق

<sup>1</sup> - سهيل أحمد عبيدات : القيادة أساسيات نظريات مفاهيم . عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، أربد ، ط1 ، 2007 ، ص6 .

فيما بينها وإحداث التغيير وتطوير النظام والقدرة على الإبداع والتجديد والتأثير في سلوك العاملين أفرادا وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم بما يكفل تحقيق الأهداف المرغوبة.

ولمعرفة مدى أهمية القيادة يجب معرفة حاجة التنظيمات الحديثة للقيادة الإدارية، فقد حدد كل من "كاتز" و"كاهن" عدة عوامل رئيسية تقضي بوجود القيادة الإدارية في أي منظمة وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- عدم شمولية تصميم المنظمة : إن انحراف تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي، السياسات، أنظمة المنظمة) عن الواقع العلمي يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة لمعالجته.

- تغير بيئة المنظمة : بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم، نجد أن المنظمة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية ويتأثر بها وتبرز الحاجة للقيادة هنا من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، مما يتطلب إدخال تعديلات وتغيرات في المنظمة للتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية.

- المنظمة نظام ذو طبيعة بشرية : إن اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات لدى الموارد البشرية في المنظمة يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وكذا لمواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها.

- حركة المنظمة<sup>2</sup>: المنظمات تميل إلى التوسع والنمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها وأنشطتها ويؤدي ذلك إلى التغيير أو التعديل في البناء التنظيمي مما يستلزم وجود قيادة قادرة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق التوازن الداخلي للمنظمة.

وعليه من خلال العوامل التي حددها كل من كاتز وكاهن نجد بأن القيادة هي المحرك الأساسي لأي تنظيم من أجل تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 19-20 .

<sup>2</sup> - عبد الفتاح الصرفي : مبادئ التنظيم والإدارة . دار المناهج ، عمان ، 2006 ، ص 255 .

ويمكن أن نبرز أهمية القيادة فيما يلي :<sup>1</sup>

- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين، ومن ثم زيادة الإنتاجية.
  - تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
  - تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه وتسيير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة في المنظمة.
  - تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.
  - تساهم القيادة في خلق المناخ الابتكاري والإبداعي والتجديدي لدى العاملين في المنظمة وذلك من خلال التحفيز والدفع والتشجيع وتنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد.
  - تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية مع جميع العاملين.
  - إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
- وفي الأخير يمكن القول أن القيادة هي عملية تأثير في السلوك التنظيمي فهي تؤثر على سلوك الأفراد من خلال تحريكهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف، وكذلك تهدف إلى تحقيق التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين الأفراد داخل التنظيم وتعزيز الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وتفتح المجال لتجاوز وتبادل الأفكار وتساهم في تنمية القدرات الإبداعية لديهم.

ونظرا لأهمية القيادة تعددت الدراسات التي بحثت فيها باستمرار وتسليط الضوء عليها من مختلف جوانبها من خلال النظريات التي حاولت تفسيرها وهذا ما نتطرق إليه فيما يلي .

<sup>1</sup> - علاء محمد سيد قنديل : المرجع السابق ، ص 22 .

## ثانيا - نظريات و أنماط القيادة الإدارية :

### 1 - نظريات القيادة الإدارية :

للقيادة دورا بارزا في حياة الجماعة والمجتمع على حد سواء ولذلك كرسست جهود علمية كبيرة ومتنوعة للبحث والتقصي في الأبعاد التي تنطوي عليها ظاهرة القيادة وتفسيرها، ما دفع بالعديد من الباحثين والمتخصصين إلى الخوض في تفسير وتحليل ظاهرة القيادة وعوامل نجاحها وفشلها في إدارة المنظمة وبذلك تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأفراد في الآخرين وبالتالي تحدد العوامل التي تجعل من فرد ما قائدا، ويمكن أن ندرج هذه النظريات بالرغم من تباينها إلى مداخل رئيسية تتمثل فيما يلي:

أ - **المدخل الفردي:** يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، من خلال الشخصية والسمات والخصائص التي يتميز بها القائد عن غيره، وأن كل من تتوفر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ويمكن أن يكون قائدا في كل المواقف، ومن أهم النظريات التي انتهجت هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

- **نظرية الرجل العظيم:** تعد هذه النظرية من أولى النظريات التي تناولت القيادة، بحيث تفترض هذه النظرية أن الجانب الكبير الذي يؤدي إلى انجاز التغييرات الاجتماعية يتحقق من خلال أفراد من ذوي المواهب والقدرات العالية.

والرجل العظيم هو فرد لديه قدرات فردية وراثية ويتمتع بشخصية كاريزمية تمكنه من التأثير الكبير على الأفراد يبقادون طوعا ويقدمون التضحيات من أجل تحقيق الأهداف والانجازات الممكنة.<sup>1</sup>

- **نظرية السمات:** ترى هذه النظرية على أن هناك سمات تتوفر في القادة تميزهم عن غيرهم، وتتراوح هذه السمات ما بين سمات ومظاهر جسمية فيزيولوجية، تتمثل بالشكل

<sup>1</sup>- أحمد يوسف عريقات و آخرون : المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية و التطبيق . دار حامد ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص204 .

ونبرة الصوت والحجم والوسامة، إلى سمات نفسية كالحماس والثقة بالنفس والقدرة على المبادرة، وسمات ذهنية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة.

ويذكر "Paule About" أن هناك سمات يتحلى بها القائد وتؤثر في نفس الوقت في مرؤوسيه منها مميزات الجسمانية والسن والجنس والهيئة الخارجية، وأضاف إليها ما يأتي:<sup>1</sup>

\* مستوى الذكاء : يجب أن يكون القائد أكثر ذكاء من الجماعة وإلا وجد نفسه معزولاً.

\* الكفاءة : تتطلب ثقافة عامة متوسطة أو أكثر من المتوسط.

\* التحكم في النفس : من خلال التحكم والتوازن ومراقبة الانفعال والثقة في النفس مما يؤدي إلى قيادة فعالة.

وتوصل "C. Coode" من خلال دراساته الهامة عن القيادة إلى أن هناك سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة للقيادة الناجحة وهي :<sup>2</sup>

- أن يكون معدل ذكاء القائد أكثر من معدل ذكاء المرؤوسين.

- أن يكون لديه إطلاع واسع بأمور العمل.

- قدرته في التعبير عن أفكاره.

- النضج العقلي والعاطفي.

- أن تكون لديه مهارات إنسانية واجتماعية في التعامل مع مرؤوسيه.

كما قد توصل "Brown" من خلال دراسة ميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات التي يجب توفرها في القائد وهي أن يكون أكبر سناً، أنسب صحة، حسن المظهر، أكثر ذكاء، أصوب حكماً، أنفذ بصيرة، أوسع معرفة، القدرة على التحمل

<sup>1</sup>- ALBOU Paul : *L'homme Au Travail - Les Relations Humaines Dans L'entreprise* . Édition Dunod, Paris 1991. P 117.

<sup>2</sup>- نواف كنعان : *القيادة الإدارية* . دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط7 ، 2007 ، ص314.

والمثابرة على التكيف وتحمل المسؤولية وأقوى ثقة في النفس والقدرة على ضبط النفس عند الانفعال.<sup>1</sup>

يتبين من خلال هذه النظرية أن السمات التي تتوفر في القادة متعددة إلى درجة أن يكون من الصعب توافرها في فرد معين، كما أن مدى توافرها مرهون بالمقومات المختلفة للمجتمع وقواعد السلوك التي تحكمه والاتجاهات السائد فيه والتطورات المختلفة التي يمر بها.

فبالرغم من الدراسات المختلفة في هذا الاتجاه إلا أن لم يتوصل إلى سمات وخصائص معينة للقائد، وهذا ما دفع بالباحثين إلى دراسة القيادة من جانب آخر من خلال السلوكيات التي يقوم بها القائد، وهذا ما أدى إلى ظهور المدخل السلوكي.

**ب - المدخل السلوكي:** بعد إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة في جميع المواقف اتجه اهتمام الباحثين إلى دراسة القيادة من جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات التي يتميز بها القائد، استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد أو النمط القيادي يؤثر مباشرة في فاعلية الجماعة والعمل.

وأهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة هي:

- دراسات أيوا "Iowa": لقد أفرزت دراسات كل من "Kurt Lewin"، "Ronald Lippitt"، "Ralph K White" نظرية تسمى بنظرية الخط المستمر، والتي تشير إلى وجود ثلاثة أنماط من القيادة، النمط الديمقراطي، النمط الاتوكراتي، والنمط المتساهل. وتمثل هذه الدراسات البداية الصحيحة للبحث في موضوع أنماط القيادة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن ردود الأفعال عن مختلف الأنماط وأي هذه الأنماط أكثر فعالية.

---

<sup>1</sup>-نفس المرجع ، ص315.

ولقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من الأطفال، حيث تم تشكيل ثلاثة مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي يمارسه كل قائد على كل مجموعة<sup>1</sup>.

وتم تطبيق هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماط قيادية هي:

\* النمط الديمقراطي : الذي يقوم على مبدأ المشاركة مع الأفراد في اتخاذ القرارات والتفاعل معهم مما يولد لديهم الرغبة في العمل والرفع من الروح المعنوية لديهم لإعطاء أكبر قدر ممكن من الأفكار والآراء التي تساهم في رفع مستوى العمل والإنتاج.

\* النمط الاتوقراطي : الذي يعتمد فيه القائد على إصدار الأوامر وتحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد وعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.

\* النمط المتساهل : الذي يعتمد على إعطاء حرية المطلقة للمرؤوسين في تنفيذ الأعمال.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:<sup>2</sup>

- بالنسبة للنمط الديمقراطي كانت الإنتاجية أكثر استقرارا وارتفاعا، كما كانت دافعية الأفراد للعمل عالية يعملون بروح الفريق، والتفاعل بينهم أكبر.
- بالنسبة للنمط الأتوقراطي فقد كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، لهذا كان الدافع للعمل والرضا أقل من النمط السابق، بحيث كان الأفراد يفتقدون إلى روح المبادرة.
- أما بالنسبة للنمط المتساهل او الحر فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما كان في النمط الديمقراطي، واتصف العمل بعدم الجدية و الفوضى.

---

1- MONTMORILLION Bernardet autres : *Organisation et gestion de l'entreprise*. Edition Litec Lexis Nexis , Paris, 1995, P 239.

2- DULUC Alain : *Leadership et Confiance - Développer le capital humain pour des organisations performantes*. Edition Dunod , Paris, 2000 , P 64.

ولقد خُص "Lewin" من هذه الدراسة إلى أن أفضل نمط قيادي هو النمط الديمقراطي من حيث تحقيق الأداء الجيد والرضا عن العمل فضلا عن تماسك الجماعة وإثارة دافعيتها للعمل، كما أن الأفراد أيضا يفضلون العمل في ظل هذا النمط القيادي<sup>1</sup>

- دراسات أهايو "Ohio": لقد بدأت دراسة جامعة أوهايو الأمريكية عام 1945م حيث قام كل من "Fleishman" و"Shortle" بدراسة السلوك القيادي في المنظمة، وقد حددت هذه الدراسة بعدين رئيسيين يمكن أن يتخذ القائد الإداري أيًا منهما أو مزيجا منها أسلوبا للقيادة في المنظمة وهي:<sup>2</sup>

\* بعد تحديد المهام : يقوم هذا الأسلوب على تحديد القائد للمهام المناطة بالأفراد وفقا للأنظمة والتعليمات ويطلعهم على كيفية أداء تلك المهام دون أي اعتبار معين لمشاعرهم أو أحاسيسهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز هذه المهام.

\* بعد مشاعر العاملين : يقوم هذا الأسلوب على مراعاة مشاعر العاملين وأحاسيسهم ودوافعهم، ولذا فإنه يسعى لإيجاد مناخ تنظيمي صحي بين الأفراد العاملين ويزرع روح المودة والثقة والتعاون بينهم ويشاركهم في اتخاذ القرارات.

فالقائد في هذه الدراسة يمكن أن يظهر بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل وفي نفس الوقت الاهتمام بالعاملين، والقائد الفعال هو الذي يجمع بين البعدين، لأن الجمع بينهما يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل وتحقيق رضا وظيفي أكبر عند المرؤوسين.

- دراسة متشجان "Michigan": خلقت هذه الدراسة إلى وجود أسلوبين في القيادة وهما التركيز على الإنتاجية، بحيث يركز القائد اهتمامه بالإنتاج والجوانب التقنية للعمل، والتركيز على رضا المرؤوسين وهنا يركز القائد على بناء العلاقات الإنسانية من خلال بناء فريق عمل منسجم ومتعاون.

<sup>1</sup>-TRIGUI Samir :Management et leadership. Centre de publication universitaires , Tunis , 2004, P 160.

<sup>2</sup>- خضير كاظم محمود : منظمة المعرفة . دار صفاء للتوزيع و النشر، عمان ، ط1 ، 2010 ، ص113 .

وقد توصلت الدراسة إلى أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين الأسلوبين (الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين) وتقل فعاليته إذا اهتم بأحد الأسلوبين.

- دراسة ليكرت: لقد اعتمد ليكرت في دراسته بتحديد أربعة أنماط في السلوك القيادي وهي:<sup>1</sup>

\* السلطوي المستغل : يعتمد هذا النمط على مركزية القرار ونمط مبني على الخوف والتهديد وعقوبة الأفراد المقصرين والثقة بينه وبين المرؤوسين معدومة.

\* السلطوي الأبوي : يشبه هذا النمط إلى حد كبير النمط الأول، إلا أن هذا النمط يجمع بين الاستبداد والإحسان من خلال إعطاء قدر من الحرية للمرؤوسين في أداء أعمالهم وتبقى الثقة محدودة في هذا النظام.

\* النمط التشاوري : يقوم هذا النمط على مبدأ التشاور مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وإعطاء المرؤوسين حرية التعبير والمساهمة بتقديم الآراء والأفكار وتسود الثقة والعلاقات الاجتماعية المتماسكة مما يؤدي إلى زيادة وتحسين مستوى الإنتاج.

\* النمط التشاركي : ويسود هذا النمط روح المشاركة في تحقيق الأهداف، بحيث يكون القائد في هذا النمط حلقة وصل بين مختلف مستويات التنظيم.

فمن خلال الأنماط الأربعة نرى بأن النمط التشاوري والنمط التشاركي هو الذي تتسم منظمته بالتطور وتحسين الإنتاج، كما أن من خلال هذين النمطين يفتح القائد المجال للمبادرة وطرح أفكارهم واقتراحاتهم وتنمية قدراتهم الإبداعية الكامنة لديهم.

فمن خلال هذه الدراسات التي قامت بدراسة الأنماط القيادية نجد بأنها اهتمت فقط بمتغيرات الخاصة بسلوك القائد وأهملت المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف، وهذا ما تنبتهت إليه النظريات الموقفية التي تعتبر القائد الناجح والفعال هو الذي يقدر على تعديل نمطه وتكييفه بما يتلاءم مع موقف معين.

---

<sup>1</sup>- PLANE Jean-Michel :Théories du leadership - Modèles classiques et contemporains .  
Edition Dunod , Paris , 2015, P51-53.

ج - المدخل الموقفي: يقوم هذا المدخل على أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بالسمات وبخصائص شخصية عامة بل يرتبط بموقف قيادي معين<sup>1</sup>، وأن أي فرد من أفراد الجماعة قد يصبح قائد في موقف ما.

فالمدخل الموقفي يقدم مفهوما ديمقراطيا للقيادة وذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الأفراد هم من تتوفر فيهم سمات وقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي فرد أن يكون قائد في بعض المواقف، كما أنه يرفض المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وتؤكد على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها من خلال التعلم و التدريب.

ومن بين أهم نظريات المدخل الموقفي ما يلي:

- النظرية الموقفية للفيذر: تعتبر نظرية "فيذر" من أولى المحاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القادة، وتعتبر هذه النظرية أن النمط القيادي الأمثل لنجاح القائد يعتمد على تفاعله مع الظروف المحيطة به التي تساعده على التأثير في مرؤوسيه.<sup>2</sup>

وافترض "فيذر" أسلوبين للقيادة من خلال شخصية وخصائص القائد:<sup>3</sup>

\* أسلوب القيادة الموجه الذي يهتم بمهام العامل ويولي اهتمامه لإنجاز المهام قبل كل اعتبار وخاصة علاقاته بالمرؤوسين حيث يكون اهتمامه بها أقل بكثير من اهتمامه بالعمل وإتمام المهمة.

\* الأسلوب المشارك الذي يهتم بالأفراد العاملين والعلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup>- نواف كعنان : المرجع السابق ص 353 .

2-KOONTZ (H) , O'DONNELL (C) : Op Cit , P 497.

<sup>3</sup>- أحمد يوسف عريقات و آخرون : المرجع السابق ص 219-220 .

أما متغيرات الموقف التي حددها فهي:

- العلاقة الموقفية بين القائد ومرؤوسيه والتي تبين مدى تشجيع القائد ودعمه لمرؤوسيه مما يعكس مقدار ثقة المرؤوسين وولائهم لهذا القائد.
- المنصب والسلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد والمستمدة من مركزه الوظيفي.
- هيكله العمل ووضوح المهمة والإجراءات ومدى روتينية العمل والمهام التي يقوم بها المرؤوسين وبذلك تكون هذه الهيكلية منظمة أو غير منظمة.

- **نظرية المسار والهدف:** تقوم هذه النظرية على أساس مدى إدراك المرؤوسين لأهدافهم والمسار الذي يسلكونه لتحقيق هذه الأهداف، وذلك بتأثرهم بسلوك القائد في كيفية تحفيزه لهم، ومدى تأثير نمط قيادته على دافعيتهم للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية، فالقائد هنا هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال مراعاة خصائصهم (سماتهم، قدراتهم، مهاراتهم) وخصائص بيئة عمل المرؤوسين (بيئة العمل الداخلية، طبيعة العلاقات بين المرؤوسين، طريقة العمل، ...).

وتشتمل النظرية على أربعة أنماط رئيسية من السلوك القيادي، وهي:<sup>1</sup>

\* القيادة الموجهة : وفيه يحدد القائد التصرفات المتوقعة من المرؤوسين بإرشادهم وتوجيههم من خلال تفاصيل وجدول لإنجاز العمل مع تحديد معايير التقييم للأداء.

\* القيادة المشاركة : حيث يقوم القائد بالتشاور مع مرؤوسيه وأخذ آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم بعين الاعتبار ويهتم بمشاكلهم وحاجاتهم ومشاعرهم وتشجيعهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.

\* القيادة المهمة بالإنجاز : وفيها يحدد القائد أهدافا طموحة لمرؤوسين ويتوقع منهم أن يبذلوا أقصى جهد وأن يظهروا أفضل ما لديهم ويبين القائد ثقته في قدراتهم على الوصول إلى تلك الأهداف الطموحة التي يتوقع منهم إنجازها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 221 .

\* القيادة المساندة : ويظهر هذا النمط القيادي بجعل العمل أكثر متعة من خلال معاملة المرؤوسين كأصدقاء وباحترام والاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم دون أي تمييز.

لقد اهتم هذا المدخل بشكل خاص بالأفراد ومشاعرهم بالنسبة للعمل المراد انجازه، وهذا ما يتطلب من القادة معرفة جيدة لمرؤوسيهـم لتكييف سلوكهم مع قدراتهم المتغيرة باستمرار، غير أن التركيز على المرؤوس أو الموقف وحده غير كاف لتفسير القيادة، فخصائص القائد هي الأخرى لها دور حاسم في مواجهة تلك الموقف، بمعنى لا الموقف ولا سلوك القائد وحدهما كفيـلان بتغيير القيادة، وهذا ما أدى بالباحثين إلى التوفيق بين مدخل الفردي ومدخل الموقف مما أدى إلى ظهور المدخل التوفيقـي أو التفاعلي.

**د - المدخل التوفيقـي (التفاعلي):** يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين المدخلين السابقين الفردي والموقفـي أو محاولة التوفيق بينهما من خلال النظر إلى القيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، بحيث يستلزم نجاح القيادة التفاعل بين السمات الشخصية للقائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي لاسيما ما يتعلق منها بالمجموعة العاملة، ومن بين نظريات المدخل التوفيقـي:

- **النظرية التفاعلية:** تعتبر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي وتتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة المقود<sup>1</sup>.

فمن أهم السمات الأساسية في القائد هي قدرته على التفاعل مع الجماعة داخل التنظيم والانسجام معهم وقدرته على التفاعل مع التنظيم في حد ذاته، فهذا التفاعل يكون متوافق مع عدة عناصر هي الخصائص والسمات الشخصية للقائد وخصائصه المهنية وقدراته الإبداعية والفكرية، ومهاراته في العلاقات الاجتماعية وخصائص المرؤوسين الذين يتفاعل معهم ومدى استجاباتهم فيما بينهم من خلال تفاعلهم اليومي ومدى تفهمهم الظروف التي قد

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات . الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 290.

يمر به التنظيم، مما يولد لديهم روح التعاون والتشاور وإتاحة المجال لهم لإظهار مواهبهم بالتفاعل مع المواقف، وبالتالي فإن قدرة القائد على التفاعل والتأثير في المرؤوسين تساعده على دفعهم لبذل المزيد من المجهودات في العمل وتقديمهم لأفكار والآراء التي تساعد على تطوير وتحسين طرق العمل.

**و - النظريات المعاصرة للقيادة:** يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوما جديدا وأنماطا حديثة للقيادة تتماشى مع التغيرات التي تشهدها بيئة العمل لمختلف المنظمات بحيث تتبلور مفاهيم القيادة العصرية في تحويل دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي إلى دور المساند والمشجع، فالقائد الفعال هو الذي ينجح في تنمية فرق العمل من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم في انجاز المهام الموكلة إليهم، ودور القائد هنا هو توفير الجو المناسب لإبداعهم ومتابعة التطوير والتجديد والإبداع في الأداء، ومن بين أهم هذه النظريات نجد:

**- القيادة التحويلية:** وهي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين، فهو يسعى إلى إحداث تغيرات إيجابية في الأداء، وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة للفريق في مرتبة أعلى من تحقيق مصالحهم الشخصية، وخلق المناخ الملائم لبروز أفكار جديدة وتشجيعهم على الإبداع والتجديد في أسلوب العمل وحل المشكلات التي تواجههم<sup>1</sup>.

وتستند القيادة التحويلية على ثلاثة عناصر أساسية:

\* التغيير : من خلال وضع استراتيجية واضحة ومحددة للتغيير من خلال التنبؤات والتوقعات المستقبلية واقتراح الأفكار الجديدة لتطوير أسلوب العمل.

\* الإبداع : من خلال توفير المناخ المناسب لخلق الإبداع لدى الأفراد عن طريق تشجيع العاملين بفتح المجال أمامهم لاقتراح أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم.

<sup>1</sup> - علاء محمد سيد قنديل : المرجع السابق ، ص 61 .

\* روح المخاطرة : بحيث يتميز القائد التحويلي بحب المخاطرة والمغامرة وقبول الأفكار من الآخرين وحب الاستطلاع والتفكير .

لقد تعددت الآراء والاتجاهات من خلال النظريات التي تم عرضها في تحديد سمات وخصائص القيادة في تحديد القيادة المثالية أو الفعالة التي يعتمدها القائد في عملية التأثير والتوجيه، وهذا ما يعكس اختلافا في وجود أساليب أو أنماط قيادية متعددة، وهذا ما سنحاول التطرق إليه فيما يلي .

## 2 - أنماط القيادة الإدارية:

من خلال نظريات القيادة التي تطرقنا إليها، فقد أسهمت هذه الدراسات إلى ظهور أنماط عديدة للقيادة، مثل جامعة أوهايو، ودراسة جامعة متشيجان ودراسة ليكرت وغيرها من الدراسات المختلفة، ولأغراض الدراسة اعتمدنا الأنماط الأكثر شيوعا وشمولا، بل يمكن أن تدرج تحت جميع التقسيمات والتصنيفات الأخرى وهي كالتالي:

أ - **نمط القيادة الاتوقراطي:** والذي يطلق عليه التسلطي ، المتحكم ، الاستبدادي وأحيانا يطلق عليه الديكتاتوري وهو الأسلوب الذي يعتمد بتفرد القائد في الرأي واتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب الأوامر الصادرة منه والحرص على تنفيذها من طرف المرؤوسين دون اعتراض من قبلهم بحيث يكون القائد في هذه الحالة هو محور عملية التسيير.

فالقائد في هذا النوع من القيادة لا يأخذ بآراء وأفكار الآخرين فهو الذي يختار الأهداف ويقوم بتحديدتها ، واختيار كيفية تحقيقها من غير أن يكون لأتباعه رأي فعال، مما يؤدي إلى تدهور العلاقة بين القائد والمرؤوسين وضعف العلاقات بين المرؤوسين فيما بينهم وكذلك ضعف العلاقة التبادلية والتعاونية، وقتل روح المبادرة لديهم والمشاركة، كما يتميز القائد في هذا النوع كذلك بسلوكه المتعسف الذي يستمد من خلال السلطة المخولة له، بحيث يستغل منصبه في تحميل أتباعه وفق ما يريده، مستخدما أساليب التهديد والتخويف، مما يؤدي في كثير من الأحيان شعور المرؤوسين بالإحباط وانخفاض الروح المعنوية لديهم مما يعيقهم على الخلق والإبداع.

ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الاتوقراطية بالوجه الآتية :<sup>1</sup>

- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.

- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.

- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.

- يؤدي غياب القائد الاتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.

- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الاتوقراطية بانخفاض الروح المعنوية، وضعف التماسك وارتفاع شكاوي الأعضاء، وظهور المشاكل بين الأفراد وازدياد نزاعات العمل.

- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد.

- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي للعمل أو الاهتمام به، كما ينعكس أثره على انخفاض الإنتاجية، وضعف الروح المعنوية وعدم تحقيق الرضا.

فالاتتماد مثل هذا النمط في المنظمة يؤدي إلى آثار سلبية كانهدام العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين وكذلك انعدام العلاقات التعاونية، مما ينعكس على دافعيتهم اتجاه العمل وكذلك عدم فعالية اتخاذ القرارات من خلال عدم إعطاء الفرصة لإبداء الرأي وطرح أفكارهم وانشغالاتهم، كما أن هذا النمط يقتل روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد.

**ب - نمط القيادة الديمقراطي:** ويطلق عليه التشاركي وهو النمط الذي يعتمد على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للمبادأة والإبداع، من خلال فتح المجال أمام المرؤوسين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم وإعطائهم الحرية للتعبير عن انشغالاتهم اليومية وعمل على حل مشاكلهم، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية واستشارتهم في بعض المهام قبل اتخاذ القرارات ، فالقيادة الديمقراطية تعتمد على العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين التي تقوم على إشباعهم لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم.

<sup>1</sup>- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة . دار المسيرة ، عمان ، ط3 ، 2007 ، ص 266.

وترتكز القيادة الديمقراطية في أداء مهام العمل على ما يلي:<sup>1</sup>

- توسيع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرار ووضع الأهداف والطرق والسياسات ومناقشة أفكارهم ومقترحاتهم المتعلقة بنظم العمل.
- تفويض السلطة للمرؤوسين.
- اشتراك المرؤوسين في المهام القيادية.
- إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين.

ويتميز هذا النمط الديمقراطي بما يلي:<sup>2</sup>

- اتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال، حيث أن المشاركة يكون لها الأثر الفعال في تنفيذ القرار.
- تزيد من درجة الحماس في التنفيذ، كما أن هذا الأسلوب يقدم للعاملين أحسن فرص لإشباع حاجات الشعور بالذات مثل الشعور بالأهمية والمكانة.
- يساعد على زيادة المبادأة والإبداع والوصول إلى الأهداف المحددة.

فالقائد في هذا النمط ينطلق من كونه عضو في الفريق والأفراد في منظمته يعملون معه ولا يعملون عنده، فهو يستمع إليهم ويفتح المجال أمامهم من أجل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والاستماع إلى أفكارهم وآرائهم والمناقشة حولها من أجل الاستفادة منها، كما أنه يكون لديه دورا في تنمية القدرات الإبداعية لديهم.

**ج - النمط القيادي الحر:** ويطلق عليه أيضا المتساهل أو غير الموجهة والفوضوية وهي قيادة تكون متحررة من سلطة القائد، بحيث تعطي أكبر قدر ممكن من الحرية للمرؤوسين للممارسة مهامهم، كما أنها تفتح المجال أمامهم للمبادرة في اتخاذ القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإجراء العمل، إلا أن هذا النمط لا يتماشى مع جميع الأعضاء، فمنهم من يقدر المهام الموكلة إليهم، وهناك أعضاء يستغلون الوظيفة للتهرب من

<sup>1</sup> - علاء محمد سيد قنديل : المرجع السابق ، ص 41 .

<sup>2</sup> - نفس المرجع ص 42 .

العمل والتغيب وعدم انجاز المهام.

ويمكن تحديد سمات القيادة الحرة فيما يلي:<sup>1</sup>

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد في انجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة.
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- ضعف التماسك والعلاقات الاجتماعية والروح المعنوية وعدم التعاون في انجاز المهام.
- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضعيفة جدا ، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
- وعليه يمكن القول أن هذا النوع من القيادة يترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم وتنفيذها، واتخاذ القرارات المتعلقة بكل ذلك، فالقائد هنا يكون غائبا تماما عن المرؤوسين، وبذلك تأثيره على سلوكهم يكون محدودا.
- ومن خلال الأنماط الثلاثة السابقة يمكن إعطاء مقارنة بسيطة بين هذه الأنماط الثلاثة:

---

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود : المرجع السابق ، ص 227 .

جدول رقم 01: أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية .

النمط الحر	النمط الديمقراطي	النمط الاتوقراطي
الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد.	تقرر عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد.	كل السياسات يقرها المدير.
يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعله واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل.	تحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجماعة والأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من بديل.	مراحل الفعاليات وأساليبها تحدد كل مرة أو بكل قضية من قبل المدير، فالمراحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير.
عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل.	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقييم العمل يترك للجماعة.	يحدد القائد عادة عمل الفرد والمهمات وفريق العمل.
مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطراء أو الانتظام في سياق الأحداث.	القائد موضوعي أو عقلاني واقعي في الإطراء والنقد، ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل.	القائد يميل للذات في إطراء او نقد عمل الأعضاء، ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعدادا نشيطا للمشاركة.

المصدر:

ماهر محمد صالح: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم . دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، 2004، ص 80.

فمن خلال الأنماط القيادية الثلاثة التي تطرقنا إليها نرى بأن النمط الاتوقراطي لا يعتمد على العلاقات الإنسانية في التعامل، كما أنه لا يعتمد على مبدأ المشاركة مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ولا يفتح المجال لإظهار القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين من خلال تقديم أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم، فهو نمط يعتمد فقط على سلطة القائد فهو الذي يخطط ويسير ويتخذ القرارات ويضع الأهداف، أما بالنسبة للنمط الحر فهو عكس

النمط الاتوقراطي، فهنا القائد يترك لمروؤسيه تنفيذ ما يريدونه بالأسلوب الذي يرونه مناسباً، فالقائد هنا لا يؤثر في سلوك مروؤسيه، بينما النمط الديمقراطي يمكن اعتباره أحسن من النمطين السابقين (الاتوقراطي، الحر) فهو يعتمد في تعامله مع المرؤوسين على العلاقات الإنسانية، كما أنه يقوم على مبدأ المشاركة من خلال إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف واختيار طرق العمل، كما أنه يخلق جو من العمل يساعد على تنمية القدرات الإبداعية والمبادرة، ويقلل من الاعتماد على القائد ويطلق قدرات المرؤوسين وطاقتهم، كما أنه يشجع على إظهار القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين ويساعد في تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

وعلى ضوء دراسة الأنماط القيادية هناك عوامل تؤثر في النمط القيادي أو تحد من فعالية القيادة، فهناك عوامل مؤثرة تتعلق بالقائد وبعضها تتعلق بالمرؤوسين وبعضها الآخر يتعلق بالموقف، وهذا ما سوف نتطرق إليه فيما يلي .

### ثالثاً - العوامل التي تحد من فعالية النمط القيادي:

إن من أهم العوامل أو المتغيرات التي تؤثر أو تحد من فعالية القيادة، عوامل تتعلق بالقائد نفسه، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين و البعض يتعلق بالموقف، و البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، و كل هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر في اختيار النمط القيادي، و التي تتمثل فيما يلي:

#### 1 - عوامل تخص القائد: و من هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

- الافتقار إلى الموضوعية وانسياق القائد وتحيزه اتجاه بعض الآراء وبعض الأفراد.
- عدم تقبل القائد بما في ذلك النقد الإيجابي المؤيد بأسباب موضوعية.
- عدم قدرة القائد على السيطرة في المشاعر والانفعالات.
- إعطاء أهمية كبيرة لرضا الجماعة عنه على حساب الرضا لأهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - علاء محمد سيد قنديل : المرجع السابق ، ص 95-96 .

- تسرع القائد في الحكم على الأشياء دون دراسة أبعاد الموقف واستخدام التفكير الموضوعي.
- النظرة الجزئية للمشاكل وعدم الربط بين الجوانب المختلفة للمشكلة والنظر إليها في حالة تفاعل وتداخل وتكامل.
- عدم التركيز على الأهداف وإضاعة الوقت في الأمور الفرعية والاهتمام بالتفاصيل.
- عدم توفر القدرات والمهارات اللازمة والتي سوف نتطرق إليها لاحقاً.
- تجاهل القائد للتنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة.

**2 - العوامل الخاصة بالمرؤوسين و الجماعة :** كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم وإدراكهم، كذلك يتفاوت المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم وميلهم للاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية، واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث، ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة وغيرها، وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر، ومن جماعة لأخرى، فبينما نجد جماعة تتقبل أسلوباً معيناً وتنجذب إليه، نجد جماعة أخرى ترفضه.

ومن المتغيرات ذات العلاقة بالجماعة: حجم الجماعة، ومدى تماسكها ثقافتها ومعاييرها ومدى تعاونها، التي تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسب.<sup>1</sup>

**3 - العوامل الخاصة بالموقف :** هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل في إطارها القائد والتي تؤثر على سلوكه وتتمثل في تلك العوامل التي تستمد كيانها من المنظمة، ومن جماعات العمل، ومن طبيعة المشكلة، ومن أهمها:<sup>2</sup>

- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة.

- كفاءة الجماعة : فقبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة، فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالقدرة الزمنية التي قضتها في العمل

<sup>1</sup> - حسين حريم : المرجع السابق ، ص 218 .

<sup>2</sup> - رعد حسن الصرن : إدارة الابتكار و الإبداع كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات . دار الرضا للنشر ، دمشق ، ط2، 2001 ، ص156 .

كفريق، وكلما اشترك أعضاء الفريق في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة، المستوى التعليمي، الاهتمامات، كلما زادت فعاليتها.

- طبيعة المشكلة ذاتها : بازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيات المستخدمة يمكن القول بأن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة، وتمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على القائد، فكلما كان الوقت قصيراً لاتخاذ القرار، كلما اعتمد القائد على نفسه في ذلك وقل اشتراك المرؤوسين والعكس صحيح.

ويمكن القول بصفة عامة بأن نجاح القائد يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في:

- رفع المستوى التحفيزي للمرؤوسين.
- زيادة قابلية المرؤوسين لتقبل التغيير.
- تحسين مستوى كفاءة القرارات الإدارية.
- تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- المساهمة نحو تقدم التنمية الذاتية للمرؤوسين .

فمن خلال هذه المتغيرات أو العوامل التي تحد من فعالية القائد، فإنه يجب البحث عن أساليب ووسائل تساعد في تحسين الأداء والتحرر من القيم والمفاهيم الإدارية التقليدية التي تركز على مداخل تتسم بالمحدودية ولم تعد تناسب مجريات الأمور والاتجاه إلى قدرات قيادية أساسها الفهم والاستيعاب لحركة المتغيرات التي يشهدها العصر الحالي، ومعرفة أبعادها واحتمالاتها المستقبلية، وخلق بيئة تنظيمية ملائمة تسمح بتقبل الأعمال الإبداعية والمشاركة الجادة للعاملين في تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق، وهذا من خلال المهارات التي يجب على القادة أن يتمتعوا بها من أجل خلق بيئة إبداعية، وهذا ما سوف نتطرق إليه فيما يلي .

## رابعاً - المهارات اللازمة لنجاح القيادة:

يعتبر الأسلوب أو النمط القيادي واحد من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمة وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد على القدرات الإبداعية لمروؤوسيه، فالقادة يؤثرون في سلوكيات الأفراد من خلال السلطة الممنوحة لهم، فلديهم سلطة الثواب والعقاب، كما أنهم من خلال احتكاك وتواصل القائد مع أتباعه يحدد أدوارهم وسلوكهم في تحقيق الأهداف، ولكي تكون القيادة ذات مردود فعال على المنظمة والمروؤوسين فعلي القائد أن يتمتع ببعض المهارات التي تميزه عن غيره من الأفراد، كما أن هذه المهارات تحدد سلوكه اتجاه مروؤوسيه.

فالمهارة هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتحيز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانيات<sup>1</sup>.

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 تكون مكتسبة من خلال البيئة التي يعيش فيها الفرد، وهي تكتسب من خلال التعليم والتدريب والممارسة الموجهة تحت إشراف خبراء أو معلمين.

وتتمثل هذه السمات أو المهارات فيما يلي:

**1 - المهارات الإنسانية:** وهي قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات، فإدراك القائد لميول واتجاهات مروؤوسيه وفهمه لمشاعرهم واحتياجاتهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في إبداء الآراء واتخاذ القرارات وإفساح المجال أمامهم لإظهار روح الإبداع والقدرات الإبداعية فيما يقوم به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم، كل هذه الأمور تعمل على توطيد العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

<sup>1</sup>-علي السلمي : المهارات الإدارية و القيادية للمدير المتفوق . دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999 ، ص 23.

ولذلك على القائد أن ينمي مهاراته الإنسانية لأنه يتعامل مع أنواع مختلفة من الأفراد يختلفون في قدراتهم وتصرفاتهم، وردود أفعالهم واختلاف حاجاتهم ورغباتهم.

والأفراد الذين يتعامل القائد معهم ينقسمون إلى ثلاث أنواع:<sup>1</sup>

\* الإيجابيون المتعاونون : الذين يستجيبون للقائد ويعملون وفق توجيهاته ويحققون الأهداف المرجوة.

\* المتحيزون : وهي مجموعة ليس لها أي دور داخل الجماعة و لا يشتركون في اتخاذ القرارات و لا يبذلون أي جهد و لا يبتكروا أو يبدعوا أي فكرة، فهم يؤدون المطلوب منهم فقط دون مناقشة أو حوار أو إبداء الرأي.

\* المعوقون ومثيرو المشكلات : فهناك بعض الجماعات التي تعتمد خلق المشكلات ويتسببون في تعطيل الأداء، ويرجع ذلك إما لعدم إلمامهم بالعمل، أو لعدم استعدادهم للعمل، و لذلك قد يحاولوا تعطيل العمل و الأداء و خلق المواقف التي تعوق العمل و الابتعاد به عن الأهداف.

ولكي ينجح القائد في عمله فهو في حاجة إلى مجموعة من المهارات للتعامل مع كل نوعية من هؤلاء الأفراد وينسق جهودهم ويخلق روح التعاون والإبداع فيما بينهم، وهي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- بناء الفرق المتعاونة : وتظهر قدرته في بناء وتنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة تعمل بتعاون لتحقيق هدف مشترك، ويقع على عاتق القائد أن يساعد في زيادة تماسك الجماعة، وأن يقوم بدوره كحلقة وصل في زيادة تعاونهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكذلك تكون لديه القدرة على بناء علاقات قائمة على التعاون أكثر من اهتمامه ببناء علاقات قائمة على التنافس بين المرؤوسين.

<sup>1</sup> - علاء محمد سيد قنديل : المرجع السابق ، ص 69 .

<sup>2</sup> - هالة منصور : المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات . الإسكندرية ، 2002 ، ص 79 .

- مهارة الإقناع : وهي قدرة القائد على إقناع مرؤوسيه بأفكاره وآرائه، وتقبل هذه الأفكار والآراء وكأنها أفكارهم.

- مهارة حفز وتشجيع العاملين : والتحفيز هنا يعني حث الأفراد على المشاركة الإيجابية في تحقيق الأهداف، فعالية التحفيز تظهر من خلال دفعهم وتفجير الطاقات وتوجيهها نحو مستويات أعلى من الجهد والأداء، وتبرز مهارة القائد هنا من خلال رفع روحهم المعنوية، وبث روح الفريق وتعاون معهم، مع الاحتفاظ بالعلاقات الطيبة معهم بعيدا عن الأساليب التسلطية.

- مهارة الاتصال : يعتبر الاتصال من أهم المهارات الإنسانية للقائد، حيث يتوقف عليها جزء كبير من فاعليته وتأثيره ونجاحه من خلال تواصله وتفاعله مع المرؤوسين في نقل التعليمات والأوامر التي يصدرها، وكذلك التعرف على المشاكل التي تواجه العمل والعاملين، وتنمية العلاقات المتبادلة بين الطرفين.

**2 - المهارات الفنية:** ويقصد بها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العمل والكفاءة في استخدام هذه المعرفة والقدرة على الأداء الجيد.

ومن أهم هذه المهارات الفنية ما يلي:<sup>1</sup>

- القدرة على تحمل المسؤولية : وتظهر هذه القدرة من خلال تبني أفكار جديدة والقدرة على إنجازها وتنفيذها، وإعطاء أفكار للآخرين ومقاومة الضغوط والاعتماد على النفس.

- الفهم العميق والشامل للأمور: ان يكون القائد ملما بالمعارف الإنسانية لأن دوره يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة لما حوله.

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

<sup>1</sup>- نواف كعنان : المرجع السابق ، ص 228-229 .

- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه : وهي قدرة القائد على إقناع نفسه وإقناع مرؤوسيه بإمكانية تحقيق الهدف من خلال الاهتمام بالعمل و الرغبة في النجاح و الشعور بالمتعة أثناء العمل و بالسعادة عند الإنجاز.

**3 - المهارات الإدارية:** وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله و قدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً و وضع معدلات و مقاييس للأداء و تحقيق التنسيق بين النشاط و الوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأسباب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة وتحقق من انجاز الأعمال على أفضل وجه.<sup>1</sup>

ويمكن التمييز بين أربعة مهارات فرعية تنبثق من المهارات الإدارية وهي مهارة اتخاذ القرار، مهارة إدارة الاجتماعات، مهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة التغيير.

- مهارة اتخاذ القرارات : تعتبر من أهم المهارات التي تميز القائد عن غيره من المرؤوسين، وعملية اتخاذ القرارات هي اختيار أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق أهداف التنظيم.

- مهارة إدارة الاجتماع : تتمثل مهارة القائد في تخطيط الاجتماع وتنظيمه، وكيفية إدارته وتحديد المشاركين فيه والنتائج المطلوبة التوصل إليها من خلال الاجتماع وتوجيه النقاش والحوار داخل الاجتماع بحيث تكون الاجتماعات بأكبر قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة.

- مهارة إدارة الوقت : تعتبر من أهم المهارات الإدارية، فالقائد الذي يستطيع إدارة وقته وتنظيمه لا يستطيع إدارة شيء آخر، ويعرف "داركر" أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، لأن ممن لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين، والهدف من استخدام الوقت في تحقيق الأهداف هو كيفية استثماره.

- مهارة إدارة التغيير : وهنا يجب أن يؤمن القائد بحتمية التغيير وأنه السبيل الوحيد امام المنظمة حتى تستطيع أن تتكيف مع المتغيرات التي تحدث، و مهارة القائد في عملية التغيير

<sup>1</sup> - عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري . دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 210 .

أن تكون لديه المهارة في التعامل مع المتغيرات و التكيف معها من أجل ضمان تحقيق أهداف المنظمة و العاملين فيها و البيئة المحيطة بها.

بناء على ما سبق يمكن القول أن هذه المهارات القيادية متكاملة، فكل مهارة تكمل الأخرى، ولذلك يجب دائما على القائد البحث عن المهارات والوسائل والأساليب التي تساعد على تحسين الأداء والتحرر من القيم والمفاهيم الإدارية التقليدية التي تركز على مداخل تتسم بالمحدودية ولم تعد تناسب الواقع الحالي، والاتجاه إلى بناء قدرات قيادية أساسها الفهم والاستيعاب لحركة المتغيرات الحالية، وخلق البيئة التنظيمية الملائمة الذي تسمح بتشجيع القدرات الإبداعية وخلق أعمال إبداعية والمشاركة الفعالة للعاملين في تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق.

فالمهارات القيادية التي يمتلكها القائد هي التي تحدد شخصية القائد ونمطه القيادي، فمن خلال النمط القيادي الذي يتبناه القائد داخل المنظمة يمكن أن يسمح ويشجع على الإبداع وإظهار القدرات الإبداعية للأفراد الفاعلين من خلال فتح المجال أمامهم لإبداء آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم، كما يمكن أن يساهم في قتل روح الإبداع لدى الأفراد والفاعلين من خلال عدم إعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، فالقيادة الإدارية لها دور فعال في تطوير الإبداع أو العكس، فالقيادة الإدارية والإبداع التنظيمي تربطهم علاقة وهذا ما سنحاول معرفته فيما يلي .

#### **خامسا - علاقة القيادة الإدارية بالإبداع التنظيمي:**

تتمثل أهمية الرابط بين القيادة و الإبداع في نجاح واستمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسة وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقادة المبدعون لا يرضون بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة، ولكن السعي المستمر من أجل إيجاد طرق أفضل، فالنمط القائد الإبداعي هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة العامة برفع وعي القادة والمرؤوسين، فقدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، بحيث السلوك الذي يتبناه القائد يمكن أن يساهم في تنمية الإبداع والقدرات الإبداعية لدى المرؤوسين وذلك من خلال تشجيعهم وإعطائهم الحرية في التعبير

عن آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخدم سير المنظمة، كما أن سلوك القائد يمكن أن يزيد من دافعية الأفراد نحو الإبداع و رفع روحه المعنوية للتصدي للمشاكل التي تعترضه أثناء القيام بعمله.

وفيما يلي توضيح لعلاقة القيادة الإدارية بالإبداع التنظيمي:

- تلعب أنماط القيادة دورا هاما في تحفيز الإبداع، فأنماط القيادة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، أما أنماط القيادة الآمرة (الاستبدادية) فهي تكبح الإبداع.<sup>1</sup>
- تشجيع الأداء الإبداعي وتبني أفكار المبدعين ودراستها حتى ولو بدت غريبة لأول وهلة.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- بث الثقة بالنفس لأن كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تساهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها.<sup>2</sup>
- الإبداع مكون أساسي من مكونات القيادة و لا يمكن أن يكون المدير قائدا إذا لم يكن مبدعا، فالخبرة هي زاد القائد والإبداع هو أحد وسائله الهامة لقيادة مرؤوسيه والتأثير فيهم.
- ما يميز القائد عن المدير هو الإبداع في اختيار السلوك المناسب لتحفيز المرؤوسين وخلق المناخ الإبداعي المناسب لهم، والمبادرة بالتجديد والابتكار.
- الإبداع هو عملية جماعية تتطلب التعاون والتضافر حتى ولو كانت بدايتها فردية، ومهمة القائد المحافظة على تماسك الجماعة.

<sup>1</sup> - لطيف محمد عبد الله علي : التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية . دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 106 .

<sup>2</sup> - نيجل كينج ، نيل أندرسون : إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات . ترجمة محمود حسن حني ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2004 ، ص 93 .

- القيادة الإبداعية هي المسؤولة على تحويل وصياغة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها والرقابة على تنفيذها سواء كانت تلك الأفكار نابعة من داخل المنظمة أو من خارجها.
- الإبداع يساهم في قيام القائد بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه، حيث أن الإبداع التنظيمي هو إجراء لتحسين الاستراتيجيات والسياسات والأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت لآخر لضمان جودة العمل.
- مواجهة الأزمات والضغوط تحتاج إلى قدرة إبداعية وابتكار الحلول واستثمار طاقات الموارد البشرية للمساهمة بالفكر والعمل في التغلب عليها.
- القائد المبدع هو من يجعل من نفسه نموذجاً لروح الإبداع فيفتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع ويثير فيهم الحماس للإبداع أكثر.
- الاجتماعات هي المجال الخصب لطرح الأفكار الإبداعية، والقائد المبدع هو الذي يستطيع بكفاءة وفعالية إدارة الاجتماعات واستخلاص الأفكار الجديدة التي تساهم في زيادة ورفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة<sup>1</sup>.

فمن خلال ما سبق نرى بأن الظروف التي يشهدها الواقع الحالي تحتاج إلى قيادات إدارية ذات كفاءة وفعالية لرفع مستوى الأداء والتصدي للمشاكل الحالية من خلال تبني أساليب قيادية إبداعية لمواجهة التحديات والتهديدات التي تواجهها المنظمات اليوم، فالقائد الإبداعي له القدرة على جمع الأفكار الجديدة سواء من طرفه أو من طرف المرؤوسين وتحليل هذه الأفكار للوصول إلى فكرة مفيدة، وبالتالي تدعيمها ومساندتها وتنفيذها، وكذلك قدرته على تنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين، ويتم ذلك من خلال تشجيعهم وإعطائهم الحرية في طرح أفكارهم وآرائهم، وفيما يلي سوف نحاول معرفة خصائص القيادة لتشجيع الأداء الإبداعي

<sup>1</sup> - علاء محمد سيد قنديل : المرجع السابق ، ص 159-160.

## سادسا - خصائص القيادة الإدارية لتشجيع الأداء الإبداعي:

يعتمد نجاح وتطوير المنظمات اليوم على دور القيادة في تهيئة المناخ المناسب الذي يسمح بطرح الأفكار والآراء الجديدة وتشجيع السلوك الإبداعي لدى الأفراد الفاعلين، ومن بين الخصائص القيادية التي تشجع على الأداء الإبداعي ما يلي:

- روح المبادرة والقدر الجيد من الذكاء والخبرة في مجال أعمالها فهي تمثل قدوة ونموذج يحتذى به.
- تمكين العاملين ومنحهم الثقة والحرية في التصرف في ظل ثقافة من الإبداع والتميز.<sup>1</sup>
- إفساح المجال لأي فكرة جديدة، والتخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مع الأفراد لتنمية قدراتهم الإبداعية.
- الاهتمام بتنمية ورعاية الأفراد إيماناً منهم بأنهم مصدر القوة ومصدر الإبداع والتفوق والتميز.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرارات وإبداء الآراء والأفكار.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة.<sup>2</sup>
- التقليل من السيطرة وتجنب البيروقراطية، وتبني نمط قيادي يشجع الأفراد على التفكير والإبداع.<sup>3</sup>
- القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة ، والمرونة في التفكير والقدرة على تغيير اتجاه التفكير والخروج عن المألوف.

<sup>1</sup>- يحي سليم ملحم و آخرون : القيادة و الإبداع . مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة ، المجلد 23، العدد 01، 2009 ، ص 13 .

<sup>2</sup>- علاء محمد سيد قنديل : المرجع السابق ، ص 167 .

<sup>3</sup>- لطيف محمد عبد الله علي : المرجع السابق ، ص 104 .

– الميل إلى الدعابة والمخاطرة وتقبل الغموض وتحويل الأزمات إلى فرص، إضافة إلى الاتزان العاطفي والاهتمام بالآخرين وبآرائهم والتمتع بالثقة بالنفس والقدرة على التكيف وتحمل المسؤولية، وكذا الانفتاح على الخبرات الجديدة.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح خصائص او السمات القيادية المشجعة والداعمة للإبداع والمحبطة والكابحة للإبداع.

الجدول رقم 02 : يبين خصائص القيادة المشجعة للإبداع و محبطة له .

الخصائص القيادية التي تشجع الإبداع	الخصائص القيادية التي تحد من الإبداع
– القدرة على فك الغموض وحل المشكلات.	– الجمود.
– القدرة على التكيف.	– التسلط.
– المرونة.	– التشدد.
– الإبداع.	– عملي للغاية.
– القدرة على الإصغاء.	– شديد النشاط.

المصدر:

*ASSELIN Corinne et ThaiAntoine : La créativité ne s'invente pas elle manage . Editions Demos, Paris, 2007, P 56.*

فمن خلال الجدول يتبين أن أهم ما يميز القائد المشجع للإبداع ذلك الشخص الذي يتميز بالمرونة في شخصيته وبتفكيره وكذلك تدعمه للتفكير الإبداعي والمبادرات وتوليد الأفكار الجديدة من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والعمل كذلك بروح الفريق.

<sup>1</sup> - فؤاد علي العاجز ، فايز كمال شلطان : دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين . مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد 18 ، العدد 01 ، 2010 ، ص 21 .

## سابعا - تأثير نمط القيادة على الإبداع التنظيمي:

يعتبر نمط القيادة واحد من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمة، فالقيادة يؤثر في سلوكيات مرؤوسيه من خلال السلطة الممنوحة لهم فلديهم سلطة الثواب والعقاب، كما أنهم بحكم منصبهم الرسمي واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيه يحددون أدوار هؤلاء المرؤوسين، وشكل سلوكياتهم وانجازهم للأعمال، فلم تأثرا مباشرا وقويا على سلوك مرؤوسيه، وعلى هذا الأساس يؤثران تأثرا واضحا وملموسا على القدرات الإبداعية للمرؤوسين وفي هذا الصدد يرى كل من "Hage et Dawer" أن كثير من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير ترجع إلى الاختلافات في قيم القادة أكثر من إرجاعها لأي عامل آخر.

فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها، وفتح المجال أمامهم من أجل عرض الحلول المناسبة، كما يمكن أن يشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال دافعية القائد نحو العمل المبدع والتميز، وفسح المجال لهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها، ومن الأفضل أن يكون القائد قدوة في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، ويشجع التنافس بين المرؤوسين في طرح الأفكار الإبداعية وتشجيع المناقشة بينهم حول الأفكار المقترحة، وتطبيق هذه الأفكار وإعطاء التشجيع والتحفيز اللازم للمرؤوسين الذين أتوا بأفكار مفيدة.

ويبرز أثر النمط القيادي على إبداع الأفراد الفاعلين فيما يلي:

1 - العلاقات الإنسانية: إن النظرة الإيجابية من قبل القادة نحو الأفراد الفاعلين وإشعارهم بأهمية الدور الذي يقومون به في المنظمة وبناء علاقات إنسانية بين القادة والأفراد يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل تدفع بالأفراد إلى بذل المزيد من العطاء والإبداع.

2 - صنع واتخاذ القرار: إن الأسلوب القائد في صنع القرارات أثر كبير في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار، ودرجة الرضا الذي يحققه هذا القرار للعاملين، وكذلك درجة مشاركة العاملين في صنع القرار جميعها عوامل تساعد في خلق

بيئة إبداعية تفسح المجال لهم لاستخدام قدراتهم الفكرية وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لهم، وكذلك البعد الموضوعي والإنساني في عملية صنع القرار عاملين رئيسيين في خلق بيئة مشجعة للإبداع تنمي في المرؤوسين روح التفكير وتنمية المهارات الفردية، أما الانفرادية في القرار يشكل عائقاً للإبداع لدى المرؤوسين في المنظمة.<sup>1</sup>

فالنمط القيادي الذي يتبناه القائد في قيادة مرؤوسيه سواء كان النمط الاتوقراطي والنمط الديمقراطي أو النمط الحر، وهذه الأنماط تتصل بثلاثة أبعاد وهي الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين والعمل، فكل نمط من هذه الأنماط له تأثير واضح ومباشر على إبداع العاملين داخل المنظمة، وتوضح الدراسات في مجال الإبداع أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين معا هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والإبداع.

ومن الدراسات التي توصلت إلى أن النمط الديمقراطي يشجع على الإبداع دراسة "FARRIS" باستخدام فرق البحث المعملية، ودراسة "FARR et WEST"<sup>2</sup>، وهذا من خلال الخصائص التي يتميز بها القائد في هذا النمط كالمرونة والتحرر من الهرمية، العلاقات الإنسانية، وتشجيع الأفراد على طرح أفكارهم كل هذه السمات تشجع الأفراد الفاعلين على الإبداع، عكس النمط الاتوقراطي الذي يتميز بالمركزية وإصدار الأوامر، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية ولا يفتح المجال للأفراد لاقتراح أفكارهم وآرائهم وعدم مشاركته للأفراد في عملية صنع القرارات، وهذا ما يؤدي إلى قتل الروح الإبداعية لدى الأفراد.

### ثامنا - الإجراءات التي تتخذها القيادة لتطوير عملية الإبداع:

للإبداع مقومات ومحددات يجب على القيادة القيام بها لإنجاح عملية الإبداع داخل المنظمة، وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- عادل بن صالح الشقحاء : المرجع السابق ، ص 48 .

<sup>2</sup>- نيجل كنج ، نيل أندرسون : المرجع السابق ، ص 163 .

<sup>3</sup>- علاء محمد سيد قنديل : المرجع السابق ، ص 171-172 .

- تدعيم الجانب الإنساني في المنظمة والارتقاء بالإنسانية واحترام آراء الأفراد وفكرهم.
- إعلاء شأن المشاركة واعتبار كل فرد في المنظمة ليس مجرد منفذ وإنما هو مشارك فعال.
- الفهم الواضح لرسالة المؤسسة وغاياتها الاستراتيجية والاقتناع بها والاستعداد للتحدي للوصول إلى تحقيقها.
- إشاعة روح الإحساس بالمسؤولية في المنظمة واعتبار كل فرد هو المسؤول عن أهداف المنظمة أو فشلها.
- إعطاء الأفراد القدر الكافي من الحرية نحو الإبداع وطرح الأفكار الجديدة وتوفير المناخ الملائم لذلك، بحيث أن القائد هو الذي يعمل على إيجاد مثل هذا المناخ وإدارته بكفاءة وفعالية للحفاظ على استمرارية.
- تبني العمل بروح الإبداع وتمكين الأفراد من ذلك وجعل الإبداع حقيقة وليس مجرد شعارات خاصة.
- تبني نمط القيادة المعرفية التي تسعى إلى جلب المعرفة ونشرها وإتاحتها لكل العاملين في المنظمة.
- تهيئة المناخ الذي يتسم بالأمن والأمان والاستقرار لجميع العاملين لإعطاء الفرد استقلالية أن يفكر ويبدع ويطور من أساليب أدائه دون خوف أو قهر من الإدارة.
- تبني هيكل تنظيمي يساعد على الإبداع .

## خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم ذكره يتضح جليا أهمية موضوع القيادة الذي حظي باهتمام الكثير من الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه القائد داخل المنظمة من خلال مسؤوليته في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفاعلية والوصول إلى الأهداف المرجوة.

وقد حاولت العديد من النظريات تفسير القيادة، وكانت أولى النظريات في تفسير القيادة المدخل الفردي الذي كان يركز على السمات والخصائص التي يتميز بها القائد، ثم المدخل السلوكي الذي اهتم بدراسة تصرفات وسلوكيات القائد، وظهر كذلك المدخل الموقفى الذي يرى بأن القيادة هي وليدة الموقف، وكذلك المدخل التفاعلي الذي يحاول الجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفى، ومن خلال هذه النظريات وتعبيرها للقيادة فقد نتج عنها ثلاثة أنماط من النمط القيادي ، النمط الاتوقراطي، النمط الديمقراطي والنمط الحر، فالنمط الاتوقراطي الذي يتمثل في تمركز أو انفراد القائد بالسلطة من خلال إصداره للقرارات وإعطاء الأوامر، وعدم تشجيع المبادرة وفتح المجال أمام المرؤوسين لإبداء آرائهم وطرح أفكارهم، أما النمط الديمقراطي فيقوم على إشراك العاملين في عملية صنع القرار، وفتح المجال أمامهم للمبادرة والإبداع والتجديد، وذلك من خلال السماح لهم بإعطاء آرائهم وأفكارهم، أما النمط الحر فيكون القائد هنا غائبا تماما بحيث تكون الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

وفي الأخير يمكن القول بأن القيادة تلعب دورا هاما في توليد روح الإبداع لدى الأفراد وذلك من خلال النمط الذي يتبناه القائد، وهذا الأخير له علاقة وطيدة بالإبداع، فيمكن أن يشجع ويولد روح الإبداع أو يعمل على قتل روح الإبداع لدى الأفراد. كما يوجد كذلك عامل آخر من عوامل البيئة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع التنظيمي و المتمثل في نظام الحوافز وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل التالي .

## الفصل الرابع: دور الحوافز في تطوير و تنمية الإبداع التنظيمي

تمهيد

أولا - أهمية الحوافز .

ثانيا - نظريات الحوافز .

ثالثا - أنواع الحوافز .

رابعا - أسس تقديم الحوافز .

خامسا - مراحل تصميم نظام الحوافز .

سادسا - شروط نجاح نظام الحوافز .

سابعا - دور الحوافز في تطوير وتنمية الإبداع التنظيمي .

خلاصة الفصل .

## تمهيد :

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ، أي جعل كل فرد أو مجموعة من الأفراد يقوم بعملهم على أكمل وجه وبتقان، يجب توفير الحوافز على اختلاف أنواعها حتى تعزز ارتباط الأفراد بمنظمتهم، وتجعلهم يبذل مجهودات أكبر، و إظهار قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية .

فالحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد ، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في التجديد والإبداع ، وحتى تحقق المنظمة أهدافها يتوقف إلى حد كبير نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ، ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفعهم إلى العمل بكل جهدهم وكذلك تحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة الأداء والإنتاج .

وتتبع أهمية الحوافز في حاجة الأفراد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات ، فتقدير المنظمة لتلك المجهودات التي يقوم بها الأفراد بتحفيزهم بالحوافز ، سواء كانت مادية أو معنوية يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع الحاجات المختلفة لديهم .

فالحوافز تعتبر المحرك الأساسي الذي يدفع بالأفراد إلى إظهار قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية الكامنة لديهم ، فإذا توفرت الحوافز فإن الأفراد يسعون إلى الإبداع في عملهم ، أما إذا كانت هذه الحوافز غائبة أو متأخرة فإنها تعمل على كبح تلك القدرات الإبداعية لديهم ، ويكتفوا بإنجاز المطلوب فقط .

لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى العناصر التالية : أهمية الحوافز ، نظريات الحوافز ، أنواع الحوافز ، أسس تقديم الحوافز ، مراحل تقديم الحوافز ، مراحل تصميم الحوافز ، شروط نجاح نظام الحوافز ودور الحوافز في تطوير وتنمية الإبداع .

## أولا - أهمية الحوافز :

تعتبر الحوافز من العوامل التي تدفع بالأفراد العاملين إلى العمل أكثر ، وإظهار قدراتهم الإبداعية الكامنة لديهم ، وكذلك تساعد على خلق الظروف الملائمة للعمل بحيث تحقق التفاعل بين الفرد والعمل وشعوره بالمتعة في أدائه .

فالأفراد العاملين لهم مجموعة من الحاجات التي تختلف باختلاف الأفراد وإشباعها يحقق الرغبة نحو العمل مثل الزيادة في الأجر أو المكافآت وعلاوات أو من خلال الترقية والتكوين والتدريب لتحسين الخبرات .

وتظهر أهمية الحوافز فيما يلي :

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ، ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته ، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة و مع أنفسهم وزملائهم .

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين ، وتنسيق أولوياتها وتعزيز التنافس بينها ، بما ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم .

- المساهمة في التحكم في سلوك بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه .

- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين .<sup>1</sup>

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولاتهم التكيفية معها لأن العاملين كثيرا ما يسؤون فهم الإدارة ويخضعون ممارساتها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة ، مما يولد مناخا يتسم بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين ، وبصورة ينعكس سلبا على المنظمة والعاملين معا ، وقد تكون من مدمرة أحيانا .

<sup>1</sup>- ظاهر محمود كلالدة: تنمية وإدارة الموارد البشرية . دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2008 ، ص 114.

- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن إزدهار المنظمة وتفوقها .
- المساهمة في تحقيق أية أعمال وأنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين<sup>1</sup> .
- دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقوم به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقاتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المنظمة ، وتحسين من خدماتها .
- تعدد الحوافز مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة وركيزة رئيسية لوجود الإبداع وتنميته، فالمحور الجوهريلل منظمات المبدعة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها من منهجينفكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب ، وتؤصل ذلك من خلال الحوافز والأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ<sup>2</sup> .
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق .
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء<sup>3</sup> .
- فمن خلال أهمية الحوافز نرى بأن الحوافز لها دور هام في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات ، وكذلك لها أثر كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين و خفض الشعور بالإحباط ، فمن خلال الحوافز يحصل الأفراد العاملين على الحماس وإكسابهم الثقة في أنفسهم ، لما يدفعهم إلى القيام ببذل مجهودات أكبر في العمل وكذلك تدفعهم إلى الإبداع أكثر لتحسين وتطوير أسلوب العمل .

<sup>1</sup>- عبدالمعطي عساف : السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة . دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999 ، ص 86 . 8 .

<sup>2</sup>- عبدالرحمان بن علي الوابل : دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الامن المشاركين في موسم الحج . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الإدارية ، 2005 ، ص 27-28 .

<sup>3</sup>- هيثم المعاني : الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت . دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2007 ، ص 16 .

فالحوافز لها أهمية كبيرة في توجيه وتحديد سلوك الأفراد وهذا ما أدبالكثير من الباحثين للبحث في هذا الموضوع ، مما أدى إلى ظهور عدة نظريات تحاول تفسير أسباب حفزالأفراد ولم تكن هذه النظريات حديثة العهد بل مرت خلال مراحل متعاقبة من التطوير فقد أقترن أشهرها ظهور وانتشارا بحركة الإدارة العلمية إذ كانت جهود "فريدريك تيلور" أول محاولة جادة لوضع نظرية علمية لدوافع العمل، وقد تميزت هذه المرحلة باعتبار الأفراد أحد الموارد الإنتاجية ولم تكن هناك علاقة شخصية بين صاحب العمل والأفراد العاملين ، ولم تكن هناك اتصالات بين العمال نتيجة القيود المفروضة عليهم خاصة مع ساعات العمل الطويلة ، وقد تلتها من حيث الظهور حركة العلاقات الإنسانية التي هيمنت على الفكر الإداري منذ الثلاثينات بعد الدراسات التي قام بها "ألتون مايو" في مصنع هوثورن التي أدت إلى تحول الإدارة من العلمية (تايلور ) إلى العلاقات الإنسانية ، أما النظريات الحديثة فقد ظهرت بوضوح منذ الخمسينيات ، ومن هذه النظريات نظرية "ماسلو" والتي تعرف بنظرية أو سلم ماسلو للحاجات ، ثم نظرية "هوزيرك" والتي أطلق عليها نظرية العاملين ، والنظرية التي تعد أكثر حداثة في ظهور نظرية التوقع " للفروم" ، وهناك عدة نظريات أخرى ، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي من خلال النظريات المختلفة للحوافز .

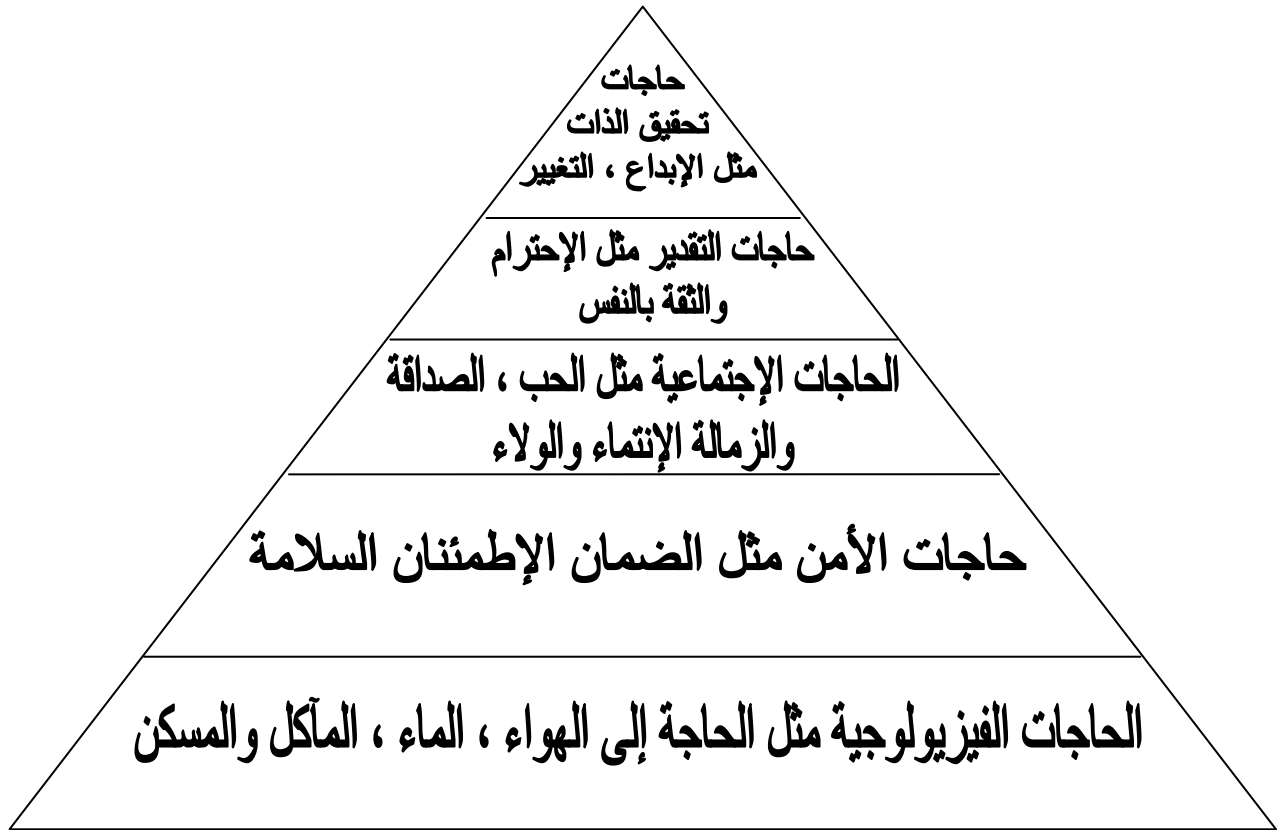
## ثانيا - نظريات الحوافز :

نظرا للأهمية البالغة التي تحتلها الحوافز في التنظيمات فقد اتجهت عدة مدارسمحاولة دراسة حركية ودافعية العمال للعمل ، وكيفية التأثير فيها من خلال توفير مثيرات لسلوك الأفراد بغية توجيهها توجيهها منظما ، وهذه النظريات تتمثل فيما يلي :

**1 - نظرية الحاجات لماسلو :** صنف " ماسلو " الحاجات إلى خمسة مستويات مرتبة في شكل هرم تصاعدي حسب أهميتها ، ويكون إشباع الحاجة الأولى بدرجة معقولة أولا قبل أن تتولد وتنشأ الحاجة التالية ، وهكذا إلى أن نصل إلى أعلى درجات من الحاجات التي يتطلع إليها الفرد .

ويرى "ماسلو" أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان في حين أن الحاجات الاجتماعية و تقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط ولازمة لسعادته وطمأنينته ، والشكل التالي يوضح هرم ماسلو للحاجات .

الشكل رقم (01) : هرم ماسلو لتدرج الحاجات .



المصدر :

مدحت محمد أبو النصر : الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال . المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، ط 1 ، 2009 ، ص 118 .

وهذه الحاجات كما رتبها "ماسلو" تتدرج كما يلي :

أ - الحاجات الفيزيولوجية : تتمثل في الحاجات الأولية كالحاجة إلى الطعام والشرب والمسكن والنوم ، وغيرها من الحاجات الضرورية لبقاء الإنسان في حالة توازن طبيعي .

**ب - الحاجات الأمنية :** تعتبر الدرجة الثانية بعد الحاجات الفيزيولوجية وهي تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه مثل الأمن ، الثبات والجماعة ، والفرد من خلال هذه الحاجات يبحث عن الاستقرار الوظيفي .

**ج - الحاجات الاجتماعية :** وهي مرتبطة برغبة الفرد في الانتماء إلى جماعة العمل ، ويكون إشباعها عن طريق شعوره بأنه عضو في الجماعة ويساهم في تحقيق أهدافها ، "فسياسة الإعلام والاتصال ، والنشاطات الاجتماعية والثقافية والعلاقات الاجتماعية تجيب على هذه الحاجات الاجتماعية " <sup>1</sup>.

**د - حاجات التقدير والاحترام :** وهي تتمثل في شعور الفرد بأنه معترف بوجوده من قبل الآخرين ، وتلقى التقدير من طرف رؤسائه وزملائه ، فهذا يولد لديه الشعور بالمسؤولية والقدرة على تحمل عبئ الآخرين .

**و - حاجات تحقيق الذات أو الإنجاز :** تظهر هذه الحاجة بعد أن تكون بقية الحاجات قد تم إشباعها بصفة أساسية ، وتشمل هذه الحاجات في رغبة الفرد في أن يصبح متميزا عن غيره من الأفراد من خلال استخدامه لجميع قدراته الكامنة كالمعرفة ، والمهارة والإبداع والخلق والابتكار في تحقيق أهداف يعترف الآخرين بأهميتها ، ويتم تحقيق هذه الحاجة عن طريق توفير فرص التميز والإبداع وفرص التدريب للفرد .

فالحاجات الإنسانية مرتبطة بعضها ببعض ، ويمكن ترتيبها والنظر إليها في شكله هرم متدرج ، حيث تمثل الحاجات عملية إشباعها ، فالفرد قد يسعى إلى إشباع نوعين أو أكثر من هذه المستويات من الحاجات في وقت واحد أو تحت ظروف معينة ، أو قد يحدث أن درجة الإشباع بالنسبة لمستوى معين من الحاجات لم تصل إلى درجة معقولة ، ومع ذلك يسعى لإشباع حاجة من مستوى آخر .

---

<sup>1</sup> -PERETTI ( J.M) : Ressources Humaines et Gestion du Personnel . Ed .Vuibert , Paris , 1994 ,P28 .

2 - نظرية ذات العاملين لـ " فريدريك هرزبرغ " : قدم فريدريك هوزبرغ في عام 1959 تحليلاً آخر لمفهوم الدافعية وذلك من خلال دراسة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات ، ووجه إليهم السؤالين التاليين :<sup>1</sup>

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك ؟

- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك ؟

وقد توصلت دراسة " هرزبرغ" إلى وجود مجموعتين مختلفتين من العوامل الدافعة وهي:

أ - **العوامل الوقائية** : وهي العوامل التي تربط بيئة الوظيفة أو العمل والتي تحول دون تحقق عدم الرضا لدى الأفراد ، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها، وتتمثل هذه العوامل بظروف العمل ، الرواتب والأجور ، سياسة المنظمة ، العلاقة بالمشرفين والرؤساء ، والمكانة الاجتماعية ، وهي تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل .

ب - **العوامل الدافعة** : وهي العوامل التي يشعر الفرد من خلال إشباعها بدرجة عدم الرضا لأنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل ، وهي تتمثل بعوامل التقدم ، الترقية ، المسؤولية ، التقدير والشعور بالإنجاز والاحترام ، أي أنها تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها ، ومن شأن هذه العوامل أن تسهم في تحقيق الرضا لدى الأفراد .<sup>2</sup>

فنظرية ذات العاملين "لفريدريك هرزبرك" تستند إلى ضرورة قيام المنظمة ، بإشباع العوامل الصحية أو الوقائية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بمجال عدم الرضا وبعدها تنتقل إلى التركيز إلى إشباع العوامل الدافعة ، وهذه الأخيرة غير قابلة للإشباع ، لأن الأفراد دائماً يطمحون إلى إشباع رغبات أكثر .

<sup>1</sup> - حسين حريم : المرجع السابق ، ص 116 .

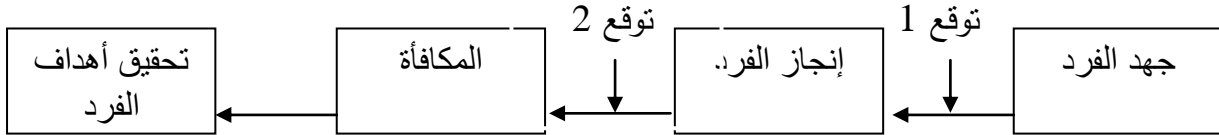
<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم محمود : المرجع السابق ، ص 280 .

**3 - نظرية التوقع ل" فيكتور فروم "** : تعد نظرية "فروم" من النظريات الحديثة التي تفسر الحوافز لدى الموارد البشرية حيث يرى بأن الفرد يقوم باختيار من بين عدة اختيارات تتاح له ، ومن ثم يقوم باستخدام سلوك محدد دون غيره من أجل تحقيق الهدف الي يسعى اليه.

ويضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل :<sup>1</sup>

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية العائدة عليه بالمنفعة .
  - اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل أنشطتهم .
  - يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
  - توقعات الفرد التي تدفعه لإيجاد القرارات .
- والشكل التالي يوضح نظرية التوقع لفروم .

الشكل رقم "02" : يوضح نموذج التوقع.



المصدر :

علي غربي : تنمية الموارد البشرية . منشورات جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2004 ، ص 87 .

فتكمن أهمية هذه النظرية في رغبة الفرد إلى الميل والاندفاع نحو العمل بطريقة تعتمد على قوة التوقع ، بأن العمل الذي يقوم به يعطيه نتائج متوقعة زيادة الأجر بزيادة الإنتاج . فإذا ربطنا هذه النظرية بالإبداع نجد الفرد يبذل مجهود أكبر في العمل من خلال تقديم الأفكار والآراء ، وإبداع طرق جديدة التي تطور من مستوى العمل ، فهنا العامل يتوقع حافز مقابل المجهود أو الأداء الذي قام به .

<sup>1</sup>- معمر داود : منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت بحث علمي في جوانب الاجتماعية و نفسية و القانونية . دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ط1 ، 2006 ، ص 56 .

**4 - نظرية الإنجاز لما كلند :** حدد "ماكلند" ثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر في سلوك الفرد وهي الحاجة للإنجاز ، الحاجة للانتماء والحاجة إلى القوة أو السلطة .

**أ - الحاجة للإنجاز :** إن الأفراد الذين يظهرون حاجاتهم القوية للإنجاز يتوفر لديهم دافعية قوية للعمل ، وذلك رغبة في تحقيق النجاح وتطور وتحسين المهارات .

وهم يتميزون بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- الرغبة في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم ، وفيها بعض التحدي .
- الرغبة في أن يكون لهم سيطرة أو تحكم في الوسائل التي توصلهم إلى تحقيق أهدافهم .
- الرغبة في العمل وحدهم بدلا من العمل الجماعي .
- الرغبة في الحصول على معلومات مرتدة وسريعة حول تقدمهم لتحقيق أهدافهم .

**ب - الحاجة للانتماء :** فهذه الفئة من الأفراد يشعرون بالسعادة عندما يحبهم و يودهم الآخرين لتفادي الابعاد أو الرفض من الجماعات التي ينتموا إليها ، ولذلك فهم مهتمون باستمرار بوجود علاقات متينة مع الآخرين .

فهم يستطيع إشباع حاجاتهم إلى الانتماء في المنظمة من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- الحصول على الموافقة والاستحسان والاطمئنان من زملائهم وقائدهم .
  - الامتثال لرغبات جماعات العمل والإدارة .
  - مساعدة الآخرين ودعمهم في المنظمة .
  - القيام باتصالات متكررة وعلاقات جيدة مع الآخرين .
- ج- الحاجة للقوة :** إي الحاجة إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين ، وهم يتميزون بقوة الشخصية واللباقة والإصرار وقدرة على فرض الرأي .

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر : المرجع السابق ، ص 123 .

<sup>2</sup> - عبد الله بلقاسم العرفي : مدخل إلى الإدارة التربوية . دار الكتب الوطنية ، بنغازي ، ط1 ، 1996 ، ص 122 .

فمن خلال هذه النظرية نرى بأن سلوك الفرد تحركه حوافز عديدة ، وليس حافزا واحدا ، كما انها أخذت بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد ، كما ركزت على حافز الإنجاز ، وأوجدت له ارتباطا بالرغبة في التجديد والتحدي ، والإبداع والابتكار .

**5 - نظرية ماك جريجور دوقلاس " س و ع " :** تتمحور هذه النظرية حول طبيعة نظرة المدير إلى العمال ، وقد اقترح "ماك جريجور" نموذجين لعلاقات العمل كما يلي :

**أ - نظرية س :** ترى أن العمال كسلاء ولا يحبون العمل ، ويعملوا جاهدين على تفديه ، وكونهم لا يحب العمل فهم لا يبذل جهدا يسمح به للمنظمة بتحقيق أهدافها ، إلا إذا كانوا مجبرين على ذلك وتحت المراقبة والتسيير ، ومهددا بالتوبيخ لأنه يفضل أن يكون مسيرا كونه يخاف المسؤولية<sup>1</sup>.

فهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد ، والرقابة على أفعالهم ، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة<sup>2</sup>.

تلتقي هذه النظرية مع النظرية التقليدية لتايلور التي ترى أن الأفراد كأنهم آلات تحركهم الحوافز النقدية فقط .

**ب - نظرية ع :** هذه النظرية مناقضة للافتراضات التي جاءت بها نظرية س ، حيث ترى أن الأفراد يمكن أن يؤديوا أعمالهم التي كفلوا بها بكفاءة عالية إذ سمح للفرد بالإبداع ، وقدرته على تحمل المسؤولية ، واستعداده لتحقيق أهداف المنظمة، فأساليب التحفيز الملائمة تشجع وتتيح الفرصة لهم لإبداء آرائهم وأفكارهم وإظهار قدراتهم الإبداعية .

إن النظريتين السابقتين تختلفان بشكل واضح في الافتراضات التي تنطلق منها ، وكأنها حالة لفئتين من المسؤولين ، إما أن يتبع المسؤول النظرية الأولى أو يتبع النظرية الثانية لأنه لا يمكن الجمع بينهما ، لأن نظرية "س" ترى بأن العمال بحاجة إلى الرقابة ،

<sup>1</sup> - معمر داود : المرجع السابق ، ص 53-54 .

<sup>2</sup> - بوقفة عبدالرحمان : التحفيز في المؤسسة الجزائرية . رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 02 ، 2000-2001 ، ص 30 .

وتطبيق سلطتهم بالأمر والتوبيخ والشكر، ونظرية "ع" تعتمد على مبدأ دمج الأهداف التنظيمية مع الأهداف الشخصية للعمال لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا الدمج يتم من خلال اشتراكهم في اتخاذ القرارات ، وخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل وتشجيعهم على تحمل المسؤولية .

**6 - نظرية الدرفير** : قدم " الدرفير " نظرية تشابه نظرية الحاجات لماسلو ، و تحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات وهي : <sup>1</sup>

**أ - حاجات الوجود** : وهي حاجات القيام والاستمرار ، وتلبي هذه الحاجات عن طريق توفير الشروط المادية المتمثلة في الأجور وشروط العمل .

**ب - حاجات الارتباط** : وتلبي هذه الحاجات عن طريق الاتصال الدائم والمستمر مع الأشخاص المتعاطفين والمتضامنين ، والذين لهم أهمية في التنظيم .

**ج - حاجات النمو** : وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي .

وبمقارنة هذه الحاجات مع حاجات سلم ماسلو فإن حاجة الوجود تناظر الحاجات الفيزيولوجية والأمان والاستقرار ، وأن حاجة الارتباط يقابلها الحاجات الاجتماعية والحب والانتماء ، وأما حاجة النمو فهي تشابه حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات .

إلا أن "الدرفير" يختلف مع "ماسلو" في أن شكل الحاجات يقع في مستوى واحد وعلى خط مستقيم ، وليس في شكل هرمي يستلزم إشباع حاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا ، وفي حالة فشل الفرد في إشباع حاجة من الحاجات فإنه يحاول مرة أخرى أو ينتقل إلى حاجة أخرى يعتبرها مساوية للأولى من حيث الأهمية .

**7 - نظرية العدالة لستاسي آدمز**: تركز هذه النظرية على افتراض أساسي وهو أن الأفراد لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم ، وبين العوائد التي

---

1-ALEXANDER-BAILLY Frédérique : *Comportement Humains et Management* . Pearson Education , France , 2<sup>eme</sup> Edition , 2006.

يحققونها ، هذا من جهة ، و جهود و عوائد الآخرين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة من جهة أخرى، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا ، أما إذا كان العكس ، فإن شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله .

فإذا شعر الفرد بعدم وجود مساواة ، فإنه يشعره بعدم العدالة ، وهذا الأمر يؤدي إلى وجود توتر سلبي لدى العامل يحفزها على عمل شيء ما لتصحيح هذا الوضع .

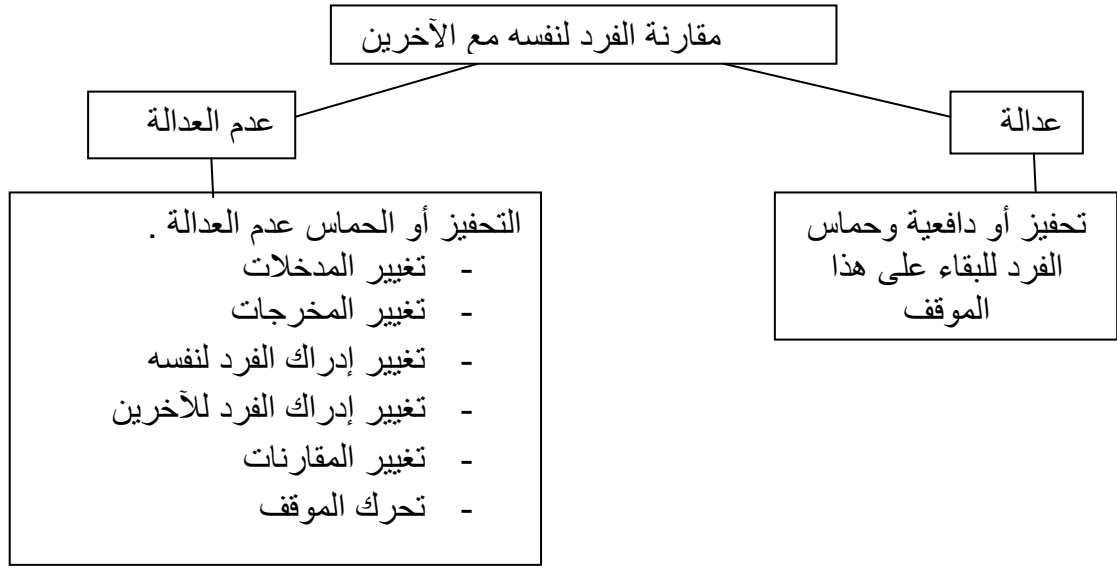
وقد اقترح " أدمز " ستة طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم المساواة أو العدالة تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

- تغيير في مدخلات ( جهد ) الفرد مثل مجهود أقل .
  - تغيير في العوائد كأن يطلب زيادة في الأجر أو إسناد مهام جديدة .
  - تغيير في اتجاهات الفرد .
  - تغيير في المدخلات ( جهد الشخص ) الآخر الذي تمت المقارنة به .
  - تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به .
  - تغيير الموقف مثل أن يقوم الفرد بترك العمل والانتقال إلى عمل آخر .
- ويمكن توضيح هذه النظرية في الشكل التالي .

---

<sup>1</sup>- حسين حريم : المرجع السابق ، ص 126 .

الشكل رقم (03) : يوضح الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة .



### المصدر:

راوية محمد حسن : السلوك في المنظمات. المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 126 .

لقد تعددت النظريات المفسرة لموضوع الحوافز ، ويصعب حصرها جميعا ، فمن خلال النظريات السابقة التي تم عرضها يتضح أن الحاجات الإنسانية هي المحدد الأساسي للأفراد الذي يدفعهم نحو العمل ، فإذا تم إشباع هذه الحاجات أو الرغبات فإنهم يبذلوا مجهودات أكبر لتحقيق مردود أفضل ، كما أن التحفيز المناسب يدفعهم إلى الإبداع أكثر في العمل .

فنظرية تدرج الحاجات " لماسلو " فقد أعطت تحليلا أكثر دقة وتنظيما لدوافع الأفراد في العمل ، وترتيب هذه الحاجات بحسب أولوياتها للأفراد .

أما نظرية ذات العاملين " لهرزبرج " حاولت الجمع بين العوامل الوقائية التي يعتبر عدم وجودها يؤدي بالضرورة لعدم الرضا الأفراد، أما توفرها فلا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا وزيادة حماس العمل ، أما العوامل الدافعة أو المحفزة فهي التي تدفع بالأفراد لمزيد من العمل ، إلا أن هذه العوامل غير قابلة للإشباع .

وتنظر نظرية التوقع " لفروم " إلى إثارة دافعية الأفراد من خلال الجهد الذي يبذله الفرد، فيتوقع العائد الذي يعود عليه فزيادة الأجر ، بزيادة الإنتاج .

كما توصلت نظرية الإنجاز " لماك كلليند " أن سلوك الأفراد تحركه عدة حوافز ، والذين لديهم الدافع القوي إلى الإنجاز أقدر من غيرهم على تحقيق النجاح في العمل ورغبتهم في التجديد والإبداع .

أما نظرية " ماك جريجور " فقد طرح نموذجين لعلاقات العمل ، نظرية (س) التي تنظر إلى الأفراد على أنهم تحركهم العوامل الاقتصادية فقط ، وهذه النظرية لا تختلف في وجهة نظرها عن ما قدمته النظرية التقليدية " لتاييلور " ، أما نظرية (ع) فهي ترى بأن الأفراد يسعون إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات ، إلى جانب تحقيق الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان ، وهذه النظرية لا تختلف عن التصور الذي طرحته نظرية الحاجات "لماسلو" ونظرية ذات العاملين "لهرز برج" .

ونظرية " الدرفير " التي ترى بأن الأفراد بحاجة إلى ثلاث أنواع من الحاجات وهي حاجات الوجود حاجات الارتباط وحاجات النمو ، وهذه النظرية تشبه نظرية "ماسلو" إلا أنها تختلف عنها في شكل الحاجات الذي يقع في مستوى واحد .

ونظرية العدالة " لآدمز " فهي ترى بأنه يجب أن تكون هناك عدالة في المدخلات والمخرجات وعدالة مع مدخلات الآخرين ، فإذا شعر الفرد بأن ليس هناك عدالة فإن هذا يؤثر سلبا على دافعيته مما يجعله يبحث عن أشياء تخفف عنه الشعور بعد العدالة .

فمن خلال هذه النظريات نرى بأن الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها متعددة وهذا ما يعكس وجود عدة أنواع من الحوافز التي تحفز الأفراد نحو العمل والإبداع فيه ، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي .

## ثالثا - أنواع الحوافز :

لا يمكن أن نتصور وجود منظمة تمارس نشاطها الاقتصادي أو الخدماتي ، معتمدة في ذلك على الطاقة البشرية والمتمثلة في العامل ، وما يبذله من جهد حيث يتحصل بالمقابل على أجر الذي يكون مصحوبا بتحفيزات سواء كانت مادية أو غير مادية ، وكل هذا تهدف من خلاله المنظمة إلى تحفيز وتشجيع عمالها من أجل تقديم أفكارهم واقتراحاتهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، وإظهار قدراتهم الإبداعية لتحسين مستوى ورفع مردودية الإنتاج أو الخدمات .

والدراسات التي قام بها علماء النفس الصناعي أثبتت أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية مالم يكن هناك حافزا يحفزه على ذلك،وعليه يوجد عدة أنواع وتقسيمات للحوافز وكلها تهدف إلى زيادة أداء العمال كما و نوعا وهي تتمثل فيما يلي :

### 1 - الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها :

أ - الحوافز المادية : هي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المنظمة لعمالها للإشباع حاجاتهم من الناحية المادية كما تستخدمها في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج سواء كانت جماعية أو فردية ، وتدفع هذه الحوافز المادية على شكل مال يقدم للعمال ، إضافة إلى أجرهم العادي من أجل الزيادة في الإنتاج وتحسينه .

ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في الوقت الحالي ، لأن النقود تشبع كل حاجات الفرد تقريبا من مأكلا ومسكن ، كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة .

وقد أثبتت الدراسة التي قام بها " فريدريك تايلور " ، حول مدى تأثير الحوافز المادية في زيادة الإنتاج ، أنه كلما ارتفع الأجر كلما زاد الإنتاج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- قباري محمد إسماعيل : مشكلات التنظيم و الإدارة و العلوم السلوكية . منشأة المعارف للنشر ، الإسكندرية ، بدون سنة ، ص 333-339 .

ومن الحوافز المادية مايلي :

**\* الأجر :** يمثل الأجر واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة ، وتختلف أنظمة دفع الأجور في المنظمات ، كما تختلف دفع الأجور في المنظمة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من العاملين وأنواع مختلفة من العمل ، ويعتبر الأجر الذي يتحصل عليه أي عامل من العمال محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها : طبيعة العمل وأهميته وصعوبته ، أقدمية العامل ، مستوى الأداء الفردي للعامل ، القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور .<sup>1</sup>

وهو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهم و في إطار ما تفرضه تشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل .

فمن ناحية العاملين تعتبر الأجور وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية، وبالتالي نجد أن العاملين في أي منظمة يولون للأجر اهتماما كبير ، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأجور عامل هام في تطوير مهارة العاملين ، وإظهار قدراتهم وإمكاناتهم الإبداعية .

**\* المكافآت :** وهي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني يمنح للعمال كتعبير من صاحب العمل على الاعتراف بالخبرة أو المهارة ، أو كحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن، وهي تختلف عن التعويضات الأخرى في كونها ليست مرتبطة مباشرة بشروط أو ظروف أو متطلبات العمل ، وإنما هي مرتبطة بصفة مباشرة بشروط خاصة بنوعية وكيفية العمل ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية.<sup>2</sup>

ومن أهم أنواع المكافآت مايلي :

- مكافأة على زيادة الإنتاج .

<sup>1</sup>- علي السلمي : إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية . مكتبة غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1985 ، ص 303 .

<sup>2</sup>- أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري و علاقة العمل الفردية . ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، ط2 ، 1994 ، ص 209 .

- مكافأة على السرعة في الإنجاز .
- مكافأة على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة .
- مكافأة على الاختراع والإبداع .
- مكافأة تشجيعية .

ومن بين أهداف الحوافز المادية ما يلي<sup>1</sup>:

- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود .
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للعمال .
- إمداد العمال بالقدرة الشرائية الكافية .
- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة .

**ب- الحوافز المعنوية :** ويطلق عليها أيضاً الحوافز الداخلية أي نابعة من داخل نفسية الفرد، ومن أبرز العلماء والباحثين الذين يرجع لهم الفضل في اكتشاف تأثير الحوافز المعنوية على إثارة دافعية العمال لزيادة الإنتاج وتحسين أدائهم "ألتن مايو " من خلال الدراسة التي قام بها في شركة وسترن 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 والتقدير وتبادل المعارف .

فالحوافز المعنوية تساهم في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله ، وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية ، وهي تأخذ صوراً متعددة منها ما يتعلق بالوظيفة ، وتمثل طبيعة العمل والإثراء الوظيفي وفرض الترقية والمشاركة في الإدارة ، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل المحيطة بالوظيفة مثل ظروف العمل ، التدريب والتوجيه ، ونظم الاقتراحات ، وجماعة العمل المتفاعلة .

<sup>1</sup>- مدحت محمد أبو النصر : المرجع السابق ، ص 156 .

ومن الحوافز المعنوية ما يلي :

**\* الأمن والاستقرار في العمل :** إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل ، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل ، فإن هذا العامل له تأثير كبير على نفسية العاملين ، ومن ثم كان لابد من طمأننتهم وجعلهم يشعرون على أنهم باقين في منصب عملهم بل وإتاحة الفرصة ليتنقلوا إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارتهم ومسؤوليتهم في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليهم ، لأن العمال الذين يفتقدوا إلى مثل هذا الشعور يجعلهم عاجزين على الإبداع.<sup>1</sup>

**\* الترقية :** إن فاعلية الترقية كحافز على العمل تتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد وكفاءته ، لذلك يرجع بعض الباحثين أن المنظمات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم، تكون أكثر إنتاجية وكفاءة من تلك المنظمات التي تحدد فيها الترقية على أساس العلاقات العائلية والشخصية أو عوامل المحاباة والصدقة ، وتقوم تلك الفكرة على افتراض أساسي هو أن الترقية مرغوب فيها من قبل الأفراد ، وعلى ذلك فهم يعمدون إلى تحسين إنتاجهم ورفع مستوى أدائهم بإظهار مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية ، أملا في الحصول على الترقية .

وتكون الترقية على أسس ومعايير من أهمها :

- الترقية على أساس الأقدمية .
- الترقية على أساس الكفاءة .
- الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معاً .

<sup>1</sup>- محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري : إدارة الأعمال . الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 37.

ومن بين أهداف الحوافز المعنوية مايلي :<sup>1</sup>

- التمييز بين الأفراد العاملين من حيث الأداء الأفضل .
- تشجيع التنافس بين الأفراد العاملين في المنظمة .
- بيان أشكال التمييز في الأداء والسلوك .
- رفع مستوى فاعلية الأفراد ذوي الأداء المتوسط .
- إظهار طابع المنظمة وصورتها إلى البيئة المحيطة .
- توليد مستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة .
- زيادة علاقات التعاون بين الأفراد العاملين .
- إظهار القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين .

## 2 - الحوافز من حيث أثرها وفعاليتها :

أ - **الحوافز الإيجابية** : وهي ما يحمل مزيًا مختلفة للفرد إذا قام بأداء العمل المطلوب ، ويقدم له عطاء محسوساً أو غير ملموس، وتعتمد فكرة الترغيب والأمل والتفاؤل وتشجيع الفرد على انتهاز الفرص المتاحة أمامه للحصول على الحوافز المقررة.<sup>2</sup> والحوافز الإيجابية تحتوي على كافة المحفزات المادية والمعنوية ، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد وتشجيعهم من أجل أداء أعمالهم بكفاءة عالية ، فهذه الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، وتنمية روح الإبداع والتجديد في العمل .

ب - **الحوافز السلبية** : وهي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين باستعمال أسلوب التهديد والعقاب، من أجل القيام بالأعمال أو التصرفات معينة لضمان سير العمل وأدائه بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الحوافز السلبية تقع على العاملين الذين يؤدون عملهم

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر : المرجع السابق ، ص 154 .

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب : العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات . مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، بدون سنة ، ص 300.

بمستوى أقل مما هو مطلوب، كما أن بعضهم يعتمد تعطيل سير العمل وإهماله ، ومن هذه الحوافز السلبية الخصم فيالرواتبوالحرمان من العلاوات والترقية،توجيهالإنداراتوالتوبيخات. وعليه يمكن القول أن الحوافز الإيجابية تعتبر أكثر فعالية من الحوافز السلبية ، لأن الأفراد بطبيعتهم يميلون إلى التشجيع سواء كان مادي أو معنوي ، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية لتشجيع ودفع الأفراد العاملين نحو العمل أكثر ، وتشجيعهم على إظهار قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية في العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة ، إلا أن هذه الحوافز لا تكفي وحدها لتحقيق أهداف المنظمة ، فلا بدة من استخدام الحوافز السلبية لتأثير في سلوك الأفراد لتأدية مهامهم وأعمالهم على أحسن وجه، وكذلك التزامهم بالأوامر والتعليمات، إلا أن المبالغة في هذه الحوافز السلبية يؤدي بطبيعة الحال إلى كبح قدرات العاملين وإحباطهم.

### 3 - الحوافز من حيث المستفيدين :

أ - الحوافز الفردية : وهي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة عمل معين أو حل مشكلة من المشكلات العمل ، أو تقديم اقتراحات أو أفكار إبداعية ، بحيث يشعر الفرد بحصوله على هذه الحوافز بالإنجاز وقيمة العمل والتقدير الشخصي .

وتهدف الحوافز الفردية إلى ايجاد روح التنافس بين الأفراد فكل فرد يحاول تقديم فكرة أو اقتراح يطور من خلاله العمل، والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية ، مادية أو معنوية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت تقنية أو اجتماعية أو مادية.

ب - الحوافز الجماعية : وهي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد ، باعتبارها كائنا مستقلا، والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعيوكذلك زيادة إنتاجية، ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة<sup>1</sup>.

وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع الحاجات النفسية، والاجتماعية والمادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء، والتقدير والولاء ، وتقدير الآخرين ، وتساهم في

<sup>1</sup>- أحمد عادل راشد : مذكرات في إدارة الأفراد . دار النهضة العربية للنشر ، بيروت ، 1981 ، ص 306 .

زيادة التعاون بين أعضاء الجماعة الواحدة ،وتقوي الروابط والتنافس بينهم ، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، إلا أن تطبيق نظام الحوافز الجماعية يجب أن يكون عادلاً في توزيعها بين الأفراد الجماعة ، لأنه إذا لمسوا الأفراد بأنها غير عادلة يشعروهم بالإحباط ، وذهب جهودهم سداً وسط الجماعة ، مما يؤدي إلى الابتعاد عن المساهمة في العمل الجماعي .

#### 4 - الحوافز من حيث ارتباطها :

أ - **الحوافز الداخلية** : وهي الحوافز التي ترتبط بالعامل نفسه ، وتتضمن الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية اتجاه العمل ، والتي تقتضي إلى استخدام الفرد لقدراته ومهاراته على درجة عالية من التطور والتقدير .

ب - **الحوافز الخارجية** : وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في المنظمة وتشمل زملاء العمل ، والمجموعات غير الرسمية .

وتتمثل الحوافز الخارجية في حوافز مادية راتب أو أجر مدفوع للفرد ،مزاي إضافية مثلاًجائزة مدفوعة الأجر ، ووجبات الغداء والتأمينات على الحياة والصحة.

فالتحفيز الداخلي هو الذي تحركه فوائده ودوافع داخلية عميقة تؤدي إلى المشاركة في العمل والفضول والحماس والرغبة الفردية في التحدي ، أما التحفيز الذي تحركه الرغبة في تحقيق هدف لا يرتبط بالعمل بحد ذاته بل بما يمكن الحصول عليه من مكافآت ومستحقات فهو تحفيز خارجي ، وكلاهما يسمح بتلبية الرغبة في تحقيق الذات والإبداع ، إلا أن للحوافز الداخلية الأثر الأكبر على الإبداع مقارنة بالحوافز الخارجية .<sup>1</sup>

فمن خلال ما تطرقنا إليه نرى بأن الحوافز تأخذ عدة أنواع وتقسيمات ، من حيث طبيعتها (مادية ، معنوية ) أو من ناحية أثرها وفعاليتها ( سلبية ، إيجابية ) ، ومن الناحية المستفيدين ( فردية ، جماعية ) ، ومن ناحية ارتباطها ( داخلية ، خارجية ) ، فهذه الحوافز تساهم في التأثير على سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة مما يجعلهم يبذلون المزيد

<sup>1</sup> -ASSELIN Corinne et ThäiAntoine : Op Cit, p 41- 4 4 .

من الجهد والاهتمام بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً ، بما يحقق زيادة الإنتاج ورفع روحهم المعنوية وإشباع حاجاتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية ، كما يمكن اعتبارها مقوماً أساسياً في المنظمة ، وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته .

إلا أن هذه الحوافز لا تقدم لكل العمال ، فالعامل الذي يبذل جهداً أو يقدم شيئاً جديداً للعمل ، يكافئ بنوع من الحوافز لتشجيعه على تقديم المزيد ، لذلك يوجد أسس ومعايير تقدم من خلالها هذه الحوافز ، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي .

#### رابعاً - أسس تقديم الحوافز :

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفير مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز ، ويمكن حصر هذه الحوافز فيما يلي<sup>1</sup> :

**1 - التميز في الأداء :** يعتبر معيار التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد في كثير من الحالات ، ويعني بالتميز في الأداء بما يزيد عن المعدل النمطي للأداء ،

أو الحالات العادية للأداء العمل سواء من الناحية الكمية أو الجودة أو الطريقة المؤدى بها أو السرعة في الإنجاز والاقتصاد في التكاليف المادية والبشرية والزمنية .

**2 - الجهد المبذول :** يصعب أحياناً قياس نتائج الأداء للعمل ذلك لأنه غير ملموس وواضح ، كما هو الحال في الوظائف الخدماتية والأعمال الحكومية ، لذلك تأخذ المنظمة في الحسبان المجهود المبذول أو الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى النتيجة أو طريقة أدائه .

**3 - الأقدمية والخبرة :** غالباً ما تكافئ المنظمة عمالها الذين قضوا فترة طويلة في خدمتها بمجموعة من الحوافز نظراً لهذه المدة التي قضوها ، والحفاظ عليهم والاستفادة من خبرتهم التي اكتسبوها في مجال العمل ، حيث أن للخبرة دوراً كبيراً في تعليم تقنيات

<sup>1</sup>-أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية ، القاهرة ، 1995 ، ص 237 .

العمل والطرق المثلى لأدائه بطريقة فعالة، ولهذا تعمل كثير من المنظمات من أجل ضم هذه الكفاءات والاستفادة من خبرتها .

**4 - المهارة :** يعتبر هذا المعيار كأساس لتقديم الحوافز للعمال والمهارات العالية في الإنجاز والأداء للعمل ، وخاصة المهارات المتخصصة في المجالات التقنية وذلك لكسب ولانهم والاستفادة من مهارتهم .

فمن خلال ما تطرقنا إليه يتبين أن هناك عدة أسس ومعايير تعتمد عليها المنظمات في تقديمها للحوافز ، ويعتبر التميز في الأداء الأساس الأول في تقديم الحوافز ، فالعامل المتميز في أدائه لمهامه، وذلك بإظهار قدراته ومهاراته فإنه يحفز لتشجيعه على تقديم المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقوم به ، واستخدام أفضل لطاقاته وقدراته، كما أنها تعتمد على أسس ومعايير أخرى مثل الجهد المبذول، فالعامل عندما يقدم مجهودات أكبر في العمل فإنه بطبيعة الحال يحفز لتشجيعه على تقديم المزيد ، كما أن بعض المنظمات تعتمد على معيار الأقدمية والخبرة في تحفيزها لعمالها لتشكرهم على ما قدمه طول فترة عملهم في المنظمة ، واستفادتها من خبراتهم وكفاءاتهم ومهاراتهم العملية .

إلا أن هذه الأسس والمعايير التي تضعها المنظمة في تحفيز عمالها لا تكفي وحدها ، مما يتطلب وجود برنامج لتصميم نظام الحوافز .

#### **خامساً - مراحل تصميم نظام الحوافز :**

إن نظام الحوافز الجيد ، يجب أن يكون متناسباً مع أهداف المنظمة و استراتيجياتها ، وطبيعة العمل فيها ، وشكل العاملين فيها ، ويتناسب الأداء ، وطريقة قياسه ، كما يجب أن يتناسب مع ميزانية الحوافز والأجور بالمنظمة ، وعدم الأخذ بهذه الاعتبارات ، فإن نظام الحوافز قد يفشل ، لذلك يجب تتبع الخطوات التالية ، وأن تعدل فيها حسب ما تراه مناسب .

**1 - تحديد هدف المنظمة :** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة ، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا ، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز ، وقد يكون هدف الحوافز هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات

والإيرادات أوقد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة ، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف .

**2 - دراسة الأداء :**وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي وتحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعى مايلي :<sup>1</sup>

\* وجود وظائف ذات تصميم جيد : بحيث تكون الوظيفة محددة وواضحة المعالم والأهداف وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج .

\* وجود عدد جيد من العاملين : فلا أعداد أكثر من المطلوب ولا أقل منها ، وهل العاملين في الوظيفة أعمالهم متشابهة أم متكاملة أم متتابعة ،لأن الإجابة على هذا السؤال يحدد نوعية الحوافز هل هي جماعية أم فردية .

\* وجود طرق عمل جيدة : بمعنى أن هناك لوائح وخطوات كاملة للعمل، واساليب للاتصال والأداء ، وخطوات للحصول على مدخلات العمل .

\* وجود ظروف عمل ملائمة : ويقصد به المكان المناسب للعمل ، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والعمليات وأيضا نتائج العمل .

\* وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل : بمعنى أن الفرد يكون متحكما في أداء عمله ، فلا يمكن معاملة الفرد على عمل ليس له سيطرة عليه .

**3 - تحديد الميزانية :** ويقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لمدير الشؤون المالية ينفق على هذا النظام ، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :<sup>2</sup>

\* قيمة الحوافز والجوائز : وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، العلاوات، والرحلات والهدايا وغيرها .

<sup>1</sup>- أحمد ماهر : نظام الأجور و التعويضات . الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 268.

<sup>2</sup>- مدحت محمد أبو النصر : المرجع السابق ، ص 177 .

\* التكاليف الإدارية : وهي تغطي تكاليف بنود مثل تصميم النظام وتعديله وأرشفته واجتماعاته ، وتدريب القائمين على النظام .

\* تكاليف الترويج : وهي تغطي بنود النشرات، الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات ، الخطابات و الدعوات .

### سادسا - شروط نجاح نظام الحوافز :

لتحقيق الفعالية من أنظمة الحوافز يجب على إدارة المنظمة أن تضع نظاما فعالا للحوافز تديره بشكل الذي يرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم ، ويشبع حاجاتهم ويحقق رضاهم تتبنى هذا النظام على أسس علمية موضوعية، وبالتالي كل إدارة منظمة تصمم نظاما للحوافز يتلاءم مع ظروفها وإمكانياتها ، وأن يكون مرناً يتسع للجديد من الحوافز ويرعى تنوع بعضها وتغيير البعض الآخر مع عدم الإخلال باستقرار نظام الحوافز .

وفيما يلي أهم الشروط التي إذا أخذتها الإدارة المسيرة بعين الاعتبار ستعمل على إنجاز العملية التحفيزية، ودفع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة، وأهم هذه الشروط :<sup>1</sup>

- البساطة والوضوح : ويعني أن يكون النظام واضحا ومفهوما وبشكل مبسط ومحدد بدقة.

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا، إذ لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحيث يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معا ، وهذا يتطلب وجود علاقة مشتركة بين أهداف المنظمة والأفراد .

- عدالة الحوافز : إن تناسب حوافز الفرد مع مهارته ، وكذلك مقارنة الأفراد بالأخرين ، فلا يمكن إهمال فرد يقوم بمهام أعلى أحسن وجه وإعطاء الحوافز للأفراد الذين لا يتوفرون على المهارات .

- المشاركة : إن إشراك العاملين في وضع نظام الحوافز يساهم في إثارة دافعيتهم واقتناعهم بها .

<sup>1</sup>- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 252-255 .

- التنويع في الحوافز يعمل على تجديد إثارة العمال من حين لآخر ويتطلب أن تكون هذه الحوافز ملبية لحاجيات ورغبات وطموحات الأفراد .
  - تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز، وخاصة الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة .
  - استمرارية الحوافز وذلك يخلق الشعور بالطمأنينة .
  - أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين المهارة وعمل الجدي والحصول على الحوافز .
  - الاستقرار والمرونة : الاستقرار يساهم في دقة ووضوح الحوافز، والمرونة تتماشى مع التغييرات الجديدة .
  - الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والعائلية للعمال يرفع من روحهم المعنوية لبذل مجهودات أكبر وتحقيق الولاء للمنظمة .
  - أن تتناسب الحوافز تناسباً طردياً ملحوظاً وملموساً مع الجهد المبذول من قبل العاملين حتى تؤدي دورها في التحفيز وحثهم على تقديم المزيد من الجهد ، وتشجيعهم كذلك على الإبداع والتجديد .
  - دراسة ظروف العمل المحيطة وتحسين هذه الظروف وتحديد العدد الأمثل من قوة العمل لكل إدارة ، ولكل قسم من الأقسام .
- فمن خلال هذه الشروط التي يجب توفرها لنجاح الحوافز، نرى بأن هذه الأخيرة من العوامل الأساسية لترغيب الأفراد في العمل ، وتدفعهم لبذل المزيد من الجهد ، وتشجيعهم على الإبداع ، فالعامل الذي يحفز على مجهوده والأفكار الجديدة التي يقدمها لتطويع وتحسين العمل ، فإنه يسعى جهداً لتقديم المزيد راجباً في الحصول على حوافز أخرى ، كما أنها تحافظ على المستوى العال من الأداء والإنتاجية ، لذلك نجاحها يتوقف إلى حد كبير على إدارة المنظمة وطريقة تنفيذها ، فمهما كان نظام الحوافز جيداً ، فهو لا يعمل تلقائياً وإنما يحتاج إلى رعاية كبيرة في إدارته ، وذلك بإتباع أسلوب علمي وعملي لتطبيق نظام الحوافز بطريقة جيدة ، وإتباع ظروف المنظمة ، لأن نظام الحوافز تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى حتى المتشابهة ، إذ تختلف ظروف كل منظمة وطبيعتها من

ناحية ، كما تختلف طبيعة الأفراد واحتياجاتهم من منظمة لأخرى ، لذلك يجب إتباع شروط نظام الحوافز وفق طبيعة كل منظمة .

### سابعاً - دور الحوافز في تطوير وتنمية الإبداع التنظيمي :

للحوافز دورا أساسيا في النسق التنظيمي فهي عنصرا ضروريا لتكامل النسق لأنها مرتبطة بالتعاون والفعالية ، والرضى الوظيفي ، كما أنها تعتبر مقوما رئيسيا في المنظمات وركيزة أساسية لوجود وتنمية الإبداع .

فهي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الأفراد، وتحدد السلوك، والتصرف المطلوب الذي يتحقق بإشباع حاجات الفرد<sup>1</sup>.

وتتمثل الحوافز في الأساليب المعتمدة للتأثير في سلوك العاملين التي تحثهم على العمل المستمر وجعلهم يؤدون العمل بشكل إبداعي .

تقف الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية في مقدمة العوامل المساعدة لإدارة المنظمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين الذي يمتلكون القدرة على خلق أفكار جديدة ، ولا بد أن تكون الحوافز واضحة ودالة على الإبداع ، فالمادية مثل المكافآت والراتب تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقت الأفراد الإبداعية، لأن الأفراد يرو نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه ، فكلما يكافأ على أفكارهم يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو متأخرا أو غير عادل أولا يتناسب مع الجهد المبذول فالاحتمال الأكبر يصاب الأفراد العاملين بالإحباط ، ويمنعهم عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة .

كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الأفراد بحاجة إلى الاعتراف بجهودهم من خلال الشكر والتقدير ، مما يخلق لهم الشعور بالرضا ، وترفع من روحهم المعنوية وتدفعهم إلى التحديث والتجديد والاستمرار في الإبداع<sup>2</sup>.

فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية ، وذلك أن الأفراد بحاجة للاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات إبداعية في أدائهم لعملهم ، وبالنظر لهرم الحاجات "لماسلو" نجد أن

<sup>1</sup>- ديري زاهد محمد : إدارة الموارد البشرية . دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 299.

<sup>2</sup>- نواف الحربي:مدونة السلوك التنظيمي "أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية [www.nsalharbi.blogspot.com](http://www.nsalharbi.blogspot.com) أطلع عليه في 13.06.2016

تحقيق الذات مصدر للإبداع ، وعلى ذلك فإن الدافع وراء الإبداع هو تحقيق الذات ، وان الإنجازات الإبداعية تعبير عن ميل الأفراد إلى تحقيق ذاتهم من خلال السلوك الإبداعي .<sup>1</sup> كما أن بعض الدراسات أظهرت أن الدوافع الذاتية ( الداخلية ) لها تأثير أكثر إيجابية على الإبداع من الدوافع الخارجية، وحسب " Amabile " يكون الأفراد أكثر إبداعا عندما يشعرون بأنهم محفزون بالدرجة الأولى ، بالاهتمام والرضا والتحدي المتمثل في العمل نفسه ، وليس عن طريق المؤثرات الخارجية ( دوافع خارجية ) ، وكشفت العديد من الدراسات بأن بيئات العمل الإبداعي تقوي الدوافع الذاتية للعاملين مما يؤثر على سلوكهم الإبداعي ، وكلما كانت هناك عوائق للدوافع الذاتية قل ذلك من الإبداع لديهم .

ومن بين أبعاد بيئات العمل التي تعزز الدافعية الذاتية تشير "أمابيل" إلى ست أبعاد: التحدي ، الحرية ، وتوفير الموارد في المال والوقت ، العمل في الجماعة ، نمط القيادة ، التشجيع والدعم وهناك من أضاف التغذية العكسية والتقييم ، وكذا تحديد أهداف الإبداع ، تطوير الكفاءات والعلاقات لتشجيع الإبداع ، كما أن المسألة ليس فقط تعزيز الإبداع في المنظمة ، وإنما أيضا تعزيز ثقة الفرد بنفسه وتقوية إرادته للوصول إلى تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة أيضا .<sup>2</sup>

وتعتمد العلاقة بين الحوافز والإبداع على طبيعة الظروف وطريقة منح الحوافز وكذا أهدافها ، فإذا كانت واضحة ومحددة وأنه لا يتم تحقيقها إلا عن طريق الإبداع ، وتقديم أفكار جديدة ، ومن جهة أخرى يكون للأفراد المعنيين في حاجة لهذا الحافز وبالتالي تكون ذات أثر كبير على الإبداع وتشجيعه داخل المنظمة .<sup>3</sup>

إذن تعد الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية ، وعليه ظهور واستمرار الإبداع بالمنظمة ، فالحوافز لها أثر في تشجيع الأفراد على الإبداع والمبادرة والتجديد ، وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز ، وتطوير مستوى

<sup>1</sup> - أميمة الدهان : الإبداع و السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة . مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، العراق ، العدد 26 ، 1989 ، ص 23 .

<sup>2</sup> - وسيلة واعر : المرجع السابق ، ص 112 .

<sup>3</sup> - هيجان عبد الرحمن أحمد : المدير و القائد الإداري تحليل المهارات النفسية و الاجتماعية في الإدارة . معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1999 ، ص 15 .

الأداء وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية ، حيث يعتبر غياب الجزاءات المادية والمعنوية المناسبة لتشجيع الأفراد على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أوتواجه المنظمة التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع التنظيمي ، فالحوافز على اختلاف أنواعها تساهم في إثارة القدرات الكامنة لدى الأفراد ، وتطويرها وتنميتها .

ولكي يكون نظام الحوافز فعالا يدفع بالأفراد العاملين إلى الإبداع من خلال التميز وتقديم الأفكار والاقتراحات تخدم المنظمة، يكون نظاما عادلا ومنوعا بحيث تشمل حوافز مختلفة لتلبية كافة الاحتياجات .

فالنظام الجيد يساهم في جذب الأفراد والالتحاق بالتنظيم ويشجع حاجاتهم ويمنحهم الشعور بأهميتهم وأهميته مايؤده ويزيد من ثقتهم بأنفسهم ، وثقتهم بالمنظمة .  
وعليه لا ينبغي الاهتمام فقط بوضع نظام للحوافز بل لابد من ربطها بالإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة حتى تحقق الهدف منها .

### خلاصة الفصل :

إن الحوافز تحظى بأهمية بالغة في أي منظمة، ومهما كانت طبيعتها، فهي تؤثر وتحدد طبيعة سلوك الأفراد نحو العمل ، وتشكل دافعا يدفع بالأفراد إلى بذل مزيد من الجهد ، وتدفعهم إلى تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين وتطوير العمل ، كما أنها تدفعهم إلى التحديث والتجديد والاستمرار في الإبداع ، والإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد ومعرفة نوع الحافز الممكن تقديمه للأفراد ، فكما كان تطبيق نظام الحوافز بطريقة جيدة يلبي حاجيات الأفراد ، كلما كان تحقيق الأهداف المرغوبة والمحافظة على الأفراد داخل التنظيم .

فالحوافز تعتبر من العوامل التي تعمل على تشجيع الأفراد على الإبداع والمبادرة ، فإذا كان الحافز سريعا وعادلا ، فإن الفرد يعمل على إعادة هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة ، أما إذا كان الحافز بطيئا أو غير عادل فإنه يؤدي إلى الامتناع عن تكرار هذا السلوك ، فتوفير الحوافز يؤدي إلى إظهار القدرات الإبداعية، وعدم توفيرها تعمل على كبح تلك القدرات الإبداعية .

## الفصل الخامس: الاتصال ودوره في تطوير الإبداع التنظيمي

تمهيد.

أولا - أهمية الاتصال.

ثانيا - عناصر و أنماط الاتصال.

ثالثا - طرق وأساليب الاتصال.

رابعا - أهداف ووظائف الاتصال.

خامسا - معوقات الاتصال.

سادسا - العلاقة بين الاتصال والقيادة.

سابعا - دور الاتصال في تطوير وتشكيل الإبداع التنظيمي .

ثامنا - مقومات فاعلية الاتصال.

**خلاصة الفصل.**

## تمهيد:

يعتبر الاتصال من المهارات التنظيمية الضرورية، فلا يمكن أن نتصور أي تنظيم مهما كان نوعه بدون شبكة اتصالات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، تستعمل فيها مختلف الوسائل من أجل تحقيق الأهداف المعينة، وهو يعتبر جزء ضروري في عملية التفاعل التي تحدث بين الأفراد داخل التنظيم ، وكذلك من خلال الدور الذي يقوم به في العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ القرارات، ومن جانب آخر فإن الاتصال الفعال يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وزيادة الرضا لديهم عن العمل، كما أنه يفتح المجال أمامهم لتبادل الآراء والأفكار والاقتراعات من أجل تحسين العمل وظروفه، وبتالي يشجع القدرات الكامنة لدى الأفراد لإظهارها، فالإتصال يؤدي دورا مهما في تطوير وتنمية الإبداع داخل المنظمة، فمن خلاله يتبادل الأفراد المعلومات والأفكار، وكذلك توصيل هذه الأفكار والاقتراعات إلى الجهات المعنية، من خلال الوسائل الاتصالية الموجودة في المنظمة.

فالاتصال يعتبر أحد العوامل التي يمكن أن تطور وتنمي الإبداع داخل المنظمة، أويعمل على إعاقة العمل الإبداعي ، فمن خلال هذا الفصل سوف نحاول التعرف على الاتصال التنظيمي ودوره في تطوير الإبداع داخل المنظمة ، بالتطرق إلى أهميته، عناصره ، أنماطه ، طرقه ، أساليبه ، أهدافه ، وظائفه ، معوقاته ومقوماته .

## أولا - أهمية الاتصال:

تحتل الاتصالات أهمية كبرى في المجال التنظيمي، لاهتمام الإدارة بوصول توجيهاتها وتعليماتها إلى العاملين بالتنظيم والوقوف على مشاعر واتجاهات الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة، وتعتبر الاتصالات من الوظائف الإدارية الرئيسية والتي ترتبط وتؤثر على الوظائف الإدارية الأخرى، فهو يعتبر حلقة وصل بين أعضاء المنظمة، وتتجسد من خلاله العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، كما يمثل حيوية وديناميكية وفعالية المنظمة.

ويمكن إيجاز أهمية الاتصال فيما يلي:

- الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العمال وحصولهم على رضا أكبر في العمل، فالأفراد يستطيع أن يفهموا عملهم بصورة أفضل، ويشعروا بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهموا أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء والإبداع المنظمي والأداء العام للمنظمة.

- نقل المعلومات والمعارف من فرد لآخر من أجل تحقيق التعاون.

- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.

- يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.<sup>1</sup>

- يتمن خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والقرارات إلى مختلف المستويات الإدارية.

- يتم من خلاله إطلاع الرئيس على عمل مرؤوسيه، كما يتمكن من معرفة على مدى تقبلهم لأفكاره وآرائه.<sup>2</sup>

- تزيد من تماسك جماعة العمل وتمكنها من التواصل مع بقية الجماعات مع العالم الخارجي.

- حفز ترابط الجماعة بخلق معارف ومراجع مشتركة، والاتصال يحفز الشعور بالانتماء وحركية كل فرد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم : المرجع السابق ، ص 243-244 .

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي : إدارة الموارد البشرية . دار كنوز المعرفة ، عمان ، ط 1 ، 2007 ، ص 82 .

<sup>3</sup> - PERETTI Jean -Marie : Gestion des ressources humaines. Edition, Vuibert, Paris, 2003. P237.

- يخلق نوع من الاستجابة اتجاه أهداف التنظيم، وتحديد أوضح للأدوار ومواقف أفضل من جانب العاملين وربط أجزاء المنظمة وتعميق مبدأ التناسق في الأداء وبما يمكن المنظمة في تحقيق الكفاءة والفعالية.<sup>1</sup>

فمن خلال ما سبق يتبين بأن للاتصال أهمية كبيرة داخل المنظمة، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به، حيث يوجد في جميع الوظائف الإدارية، فهو الرابط الذي يربط بين الأعضاء والمنظمة، وهذا ما يجعلنا نقول بأن المنظمة هي شبكة من المعلومات تزاوّل نشاطها من خلال إرسال واستقبال كمية هائلة من المعلومات، وللاتصال عناصر ضرورية يتكون منها، فبدون هذه العناصر لا يمكن القول بأن هذا اتصال، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي .

## ثانيا - عناصر و أنماط الاتصال:

### 1- عناصر الاتصال :

إن عملية الاتصال لا يمكن أن تتم أو تحدث إذا لم تتوفر العناصر الضرورية لقيام العملية بدورها وهذه العناصر تتمثل فيما يلي:

أ - المرسل: هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، وهو ذلك الشخص الذي يحاول الاتصال، ولديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى الطرف الآخر.<sup>2</sup>

لذا على المرسل أن يتوفر على مهارات التحدث والتعبير، وتكون الرسالة واضحة ليتسنى للمستقبل فهمها، وكذلك البحث عن الوسيلة الملائمة لنقل تلك الرسالة.

ب - الرسالة: وهي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أي هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، ويتم التعبير عنها بمجموعة من الرموز اللغوية أو اللفظية وغير اللفظية فهي تعني المعلومات والأفكار من المرسل إلى

<sup>1</sup>-فؤاد القاضي : السلوك التنظيمي و الإدارة . بدون دار النشر و البلد ، ط1 ، 2006 ، ص 308 .  
<sup>2</sup>- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 241 .

الشخص الذي يريد أن يشاركه في أفكاره ومعلوماته، لذلك يجب ان تكون هذه الرسالة واضحة وبسيطة ومثيرة لكي تؤثر في المستقبل وتحقق الهدف المقصود من إرسالها.

ج - **الوسيلة أو قناة الاتصال:** وهي الأداة والطريقة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المستقبل، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفوية كالمقابلات الشخصية والاجتماعات ومنها الكتابية كالتقارير والمجلات واللوائح والإعلانات.

د - **المستقبل:** هو الشخص أو الجهة المراد تزويدها بالمعلومات والخبرات والمعارف والأفكار، وقد يكون المستقبل للرسالة فرد أو جماعة من الأفراد.

و - **التغذية العكسية:** وتعني السلوك الذي يتخذه الفرد لوجود منبه محدد بمعنى أن الاستجابة هي رد فعل المستقبل نتيجة عملية الاتصال حيث يصبح المستقبل هنا المرسل ويصبح مصدر للمعلومات، ويمكن أن نميز بين نوعين من الاستجابات:

– استجابة إيجابية تعمل على تحقيق الهدف من الاتصال.

– استجابة سلبية تعرقل تحقيق الهدف من الاتصال.

فعملية الاتصال ليست مجرد نقل المعلومات وتحويلها من المرسل إلى المستقبل فقط، بل هي عملية تأثير تهدف إلى تحويل الرغبات والمعاني والأفكار إلى أهداف معينة.

فمن خلال عناصر الاتصال نرى بأن له دور كبير في بناء العلاقات التي تختلف وتتنوع أشكالها باختلاف المجال التي تتفاعل فيه هذه العملية، والاتصال الذي يحدث داخل المنظمة، نتيجة التفاعلات التي تحدث بين الأعضاء الفاعلين، ظهرت عدة أنواع أو أنماط للاتصال، فمنها ما يحدث في الإطار الرسمي ومنها ما يحدث بطريقة غير رسمية، وهذا ما سنحاول معرفته فيما يلي .

## 2 - أنماط الاتصال:

ينظر إلى التنظيم على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتفاعلة بين الأفراد وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم، ومن هذه الطرق ما يلي:

- الاتصال الذي يتم بشكل دائري في التنظيم، أي أن الرسائل تنتقل في أي اتجاه بين مجموعة من أعضاء التنظيم تتحدد مراكزهم بشكل دائري في الهيكل التنظيمي.
- الاتصال الذي يتم على شكل  $y$  وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة عن الأعمال إلى رؤسائهم.
- الاتصال الذي يأخذ شكل حرف  $x$  وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعاً.

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه، وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية:<sup>1</sup>

- إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الوسائل.
- تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الأفراد لواجباتهم.
- تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد الذي يتم اختياره وتطبيقه بحيث يلعب دوراً هاماً في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم .

وهناك نوعين رئيسيين للاتصال والذي تتمثل في الاتصالات الرسمية وهي الأخرى تحتوي على أنواع مختلفة والاتصالات غير الرسمية والتي سنوضحها فيما يلي:

<sup>1</sup> - محمد علي شهاب : السلوك الإنساني في التنظيم . دار الفكر العربي ، مصر ، 1990 ، ص 258 .

أ - **الاتصالات الرسمية:** وهو الاتصال الذي يتم في المنظمات ويكون مساره وقنواته وفق الاعتبارات التي تحددها الأنظمة واللوائح والقواعد العامة لهذه المنظمة، ويشمل الخطوات التي تتدفق من خلالها معظم الاتصالات العملية بقسميها، الاتصالات العملية الداخلية والاتصالات العملية الخارجية حيث يتم تحديد هذه الخطوات والمسارات الرسمية بناء على هيكله وخطط وسياسات هذه المنظمة، وتأخذ الاتصالات الرسمية أربعة اتجاهات وهي:

\* **الاتصالات الهابطة:** وهي الاتصال من الأعلى إلى الأسفل أي من الرئيس إلى المرؤوسين، حيث تناسب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

وتعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة ومجالات ونشرات من طرق الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، وهذا النوع من الاتصال أساسي في أي تنظيم.

ويلخص "كاتز" و"كاهن" أنواع هذا الاتصال فيما يلي:<sup>1</sup>

- توفير التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن.
  - توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية.
  - تمد المرؤوسين التغذية المرتدة عن أدائهم.
  - تقديم المعلومات ذات طبيعة إيديولوجية المساعدة على تنمية الأهداف في الاتجاهات.
- فمن خلال هذا النوع من الاتصال يتبين الدور الفعال الذي يمكن أن يؤديه في انجاز العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة والنصائح الضرورية لإنجاز المهام على أكمل وجه، كما أنها قد تكون عائق أمام المرؤوسين وذلك من خلال عدم تمكنهم من توصيل أفكارهم واقتراحاتهم وآرائهم للرؤساء.

<sup>1</sup>- بوتلجة غياث: مبادئ التسيير البشري. دار غريب للطباعة و النشر، الجزائر، بدو سنة، ص 124.

**\* الاتصالات الصاعدة:** وتتضمن الاتصالات التي تتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم، وتتمثل أهم أغراض هذا النوع من الاتصالات في عرض ونقل الأفكار والآراء الشخصية وطرح المقترحات المتعلقة بتحسين وتطوير العمل وتأكيد العاملين على قبولهم لأهداف وسياسات المنظمة.

ويتوقف مدى انتشار حجم ومضمون هذا النوع من الاتصال حسب النمط السائد في المنظمة، فإذا كانت المنظمة تتميز بطابع ديمقراطي تسمح بالتبادل المستمر للمعلومات وتتيح الفرصة للعمال بالتفاعل مع المستويات العليا مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم في تقديم أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم الإبداعية، أما في حالة وجود نظام أوتوقراطي يكون الاتصال مقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات من الجهات العليا، فلا تتاح أي فرصة للعمال للإدلاء بآرائهم وأفكارهم وقتل روح المبادرة لديهم، لذلك على المنظمة أن تشجع وتسهل الاتصال في الاتجاهين لأنه مهم جدا للتنظيم، فهو الأداة الأساسية لكل عمليات التفاعل التي تتم داخله، ومن خلاله يتم نقل وتبادل كل الأفكار والمعاني والرموز.

**\* الاتصال الأفقي:** هو انسياب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الواقعون في ذات المستوى التنظيمي، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات لإنجاز واجبات معينة يتعاونون عليها وتحقيق غايات مشتركة ومحددة، ويؤكد "هنري فايول" أهمية الاتصال الأفقي داخل المنظمات نظرا لدوره في اختصار الوقت وتطوير العلاقات الإيجابية بين الأفراد واستمرارها وتساعد في تطوير الإنتاج، ويقوم الاتصال الأفقي على أساس الثقة والتعاون المتبادل بين كل الجوانب والذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

فهذا النوع من الاتصال يفتح المجال أمام المرؤوسين لإظهار قدراتهم الإبداعية من خلال تبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها مع بعضهم البعض، وعمل

<sup>1</sup>- ياسين محجر ، الهاشمي لوكيا : تأثير برامج الاتصال التنظيمي في الأداء. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 07 ، جانفي 2012 ، ص 05 .

على حل المشاكل والتصدي لها، كما انه يعتبر سببا في تعزيز العلاقات التعاونية بين المرؤوسين وتماسك فريق العمل والتقليل من حدة الصراعات، ويؤدي هذا النوع من الاتصال إلى إنشاء علاقات صداقة قوية بين الزملاء في العمل قد تمتد خارج المنظمة، هذا من جهة ومن جهة ثانية قد يلجأ المرؤوسين إلى هذا النوع من الاتصال بغية الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من الاتصالات العمودية، وخاصة في المنظمات التي يسودها الطابع التسلسلي التي تعتمد على احتكار المعلومات.

**\* -الاتصالات القطرية:** وهي الاتصالات التي تتم بين مختلف الأعضاء في المنظمة بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، وهذا الاتصال يعرف كذلك بالاتصال التفاعلي وهو قائم على العلاقات الشخصية والدائرية المستمرة.<sup>1</sup>

وهو أقل ممارسة داخل المنظمات وغالبا ما نجده في المنظمات التي تسودها تعددية سلطوية أو سلطة مقسمة إلى تنفيذية ووظيفية ويسهم في توفير الوقت، فعوضا عن اللجوء إلى المسالك والمستويات جميعها بالتدرج لتبليغ الرسالة التي يمكن أن تدوم طويلا يلجأ صاحب الرسالة إلى المعنى مباشرة مما يوفر عليه الوقت والجهد والتكلفة.<sup>2</sup>

**ب - الاتصالات غير الرسمية:** وهي الاتصالات التي تحدث أو تجرى خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال أو تتم بأسلوب غير رسمي، ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيميا لهم، أي أنه اتصال يأخذ شكلا غير رسمي تنظيمي، كما يعتمد على قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليه العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبدالغفور يونس : نظريات التنظيم و الإدارة . المكتب العربي الحديث ، مصر ، 1997 ، ص 214 .  
<sup>2</sup> - جمال بن زروق : التغيير التنظيمي داخل المنشأة و مدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجازه . مجلة جامعة دمشق، المجلد 26 ، العدد 2+1 ، 2010 ، ص 407 .

<sup>3</sup> - شعبان فرج : الاتصالات الإدارية . دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2009 ، ص 162-163 .

كما أن هذه الاتصالات معقدة وتتغير باستمرار وهي أمر واقع داخل أي منظمة من منظمات الأعمال، وأحيانا كثيرة يكون لها نتائج إيجابية ومكملة للاتصالات الرسمية، لكنها قد تلحق الأضرار بالمنظمة والمسؤولين عنها إذا ما أصبحت ثابتة لنقل الأقاليم والشائعات مما يتطلب الأمر من الرؤساء والمسؤولين داخل المنظمة أخذ الحذر والحيطة وعدم الإصغاء أو حتى الاستماع إلى ما يتم تناقله من أقاويل وشائعات.

فمن خلال ما سبق نرى بأن الاتصال في المنظمة يأخذ طابع رسمي وغير رسمي، فالرسمية تتمثل في الاتصالات الهابطة أو النازلة والاتصالات الصاعدة والأفقية وحتى القطرية، والاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي او خارج قنوات الاتصال الرسمية، وهذه الاتصالات التي تحدث في المنظمة لا بد من وجود طرق وأساليب لنقل هذه المعلومات عبر قنواتها .

#### رابعا - طرق وأساليب الاتصال:

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية اتصال واختيار إحدى هذه الطرق عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستقبل وطبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال، ولذلك يمكن التمييز بين الطرق الثلاثة التالية:

**1 - الوسائل الكتابية:** تعتمد هذه الوسائل على الاتصالات المكتوبة، وتعتبر الركيزة أو الدعامات الأساسية للاتصالات الرسمية داخل المنظمة، ويشيع استخدامها خاصة في المنظمات كبيرة الحجم والمعقدة التنظيم، كما يمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية يمكن الرجوع إليه بسهولة وقت الحاجة، ولكي تحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب مراعاة ما يلي:<sup>1</sup>

– أن تكون موضوعاتها متكاملة وأن تتضمن جميع المعلومات الضرورية لتحقيق الهدف منها.

– أن تكون واضحة وموجزة تدور حول فكرة أساسية محددة.

<sup>1</sup>- سلوى عثمان ، هناء حافظ بدوي : أبعاد العملية الاتصالية رؤية و عملية و واقعية .المكتب الجامعي الحديث ، الازاريطية ، 1999 ، ص 142 .

- يجب أن تكون بسيطة ودقيقة.

ومن أهم قنوات الاتصال الكتابي: التقارير، والكتب الدورية، ولوحة الإعلانات، والمنشورات والخطابات الرسمية وصندوق المقترحات والشكاوي بالمنظمة...، سوف نتطرق إلى البعض من هذه الوسائل.

أ - **لوحة الإعلانات:** تعتبر هذه الوسيلة واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنظمات مثل إدارة المنظمات التجارية والصناعية والمصالح الحكومية، وفي كل قسم، وتعتبر لوحة الإعلانات وسيلة جيدة لتأكيد البيانات التي يتم تداولها بين العاملين، كما أنها تسهل الوصول إلى أعمال المنظمة وتقلل من الشائعات أو المعلومات التي لا أساس لها.<sup>1</sup>

فهذه الإعلانات تسمح بتنبيه وتحسين وإعلام العمال داخل المنظمة<sup>2</sup>، وحتى يتمكن من تحقيق غرضها يستحسن أن تكون هذه الإعلانات واضحة ودقيقة وأسلوب تحريرها سهلا لكي تكون في متناول جميع الأفراد العاملين.

ب - **التقارير:** تعتبر التقارير وسيلة من وسائل الاتصال الهامة داخل المنظمة على اختلاف أنواعها وخصائصها، وبدون هذه التقارير يصعب على الإدارة السيطرة على المنظمة وقيادتها بفاعلية وكفاءة، بحيث من خلال هذه التقارير يتم التعرف على ما يجري داخل المنظمة، وكذلك اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة ورسم السياسات والخطط، واختيار أسلوب العمل المناسب، كما تساعد التقارير على التعرف على وجهات نظر وآراء العاملين، كما تعمل على تسهيل عملية التنسيق بين الإدارات.

وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من القيادة، وقد تكون غير موجهة بمعنى أنها توضع بمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات.

<sup>1</sup>-عبد الحميد رشوان : العلاقات العامة و الاعلام من منظور علم الاجتماع . المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1987 ، 308 .

<sup>2</sup>-D'ALMEIDA Nicole , LIBAERT Thierry: Op cit , P 51

**ج - صندوق المقترحات والشكاوي بالمنظمة:** يعتبر صندوق المقترحات وسيلة اتصال من الأسفل إلى الأعلى أو بما يعرف بالاتصالات الصاعدة وهو صندوق يضع فيه العاملون مقترحاتهم وأفكارهم وآرائهم من أجل تطوير العمل أو تحسين ظروف العمل، كما يتم كذلك وضع فيه شكاويهم إلى المسؤولين، ويتم فتح هذه الصناديق بشكل منتظم للبحث ما به من مقترحات وشكاوي والرد على أصحاب الشكاوي أو استدعاء صاحب الشكاوي لسماع مشاكلهم والعمل على حلها كما يجب، وكذلك دراسة وفحص مقترحات العاملين والرد عليهم بأسلوب يحفزهم على تقديم أفكارهم الإبداعية.

**2 - الوسائل الشفهية:** تتم عن طريق الاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجه لوجه أو من خلال الاجتماعات وفائدة الاتصالات الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار والآراء بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك اجتماع الرئيس مع المرؤوسين يزيد من ثقة المرؤوسين وينعكس ذلك على قدراتهم الإبداعية وروحهم المعنوية.<sup>1</sup>

وتحقق المنظمة باستخدامها الأساليب الشفهية لتوصل ونقل المعلومات عدة أهداف:

- تضمن تبادل الآراء ومناقشتها و بالتالي فهم العاملين لوجهة نظر المنظمة.
- تساهم في بناء أفكار واقتراحات إبداعية بين الأفراد العاملين.
- تسهيل مهمة إقناع كل من الطرفين بوجهة نظر الآخر، ويمكن عن طريق المناقشة توضيح بعض النقاط التي يتعذر التعبير عنها كتابيا.
- عملية الرجوع تتم بسرعة عندما تريد المنظمة معرفة آراء واقتراحات وأفكار العمال فيما يخص العمل.

ومن بين وسائل الاتصال الشفهي ما يلي:

**أ - الاجتماعات:** تعتبر الاجتماعات إحدى وسائل الاتصال الهامة في المنظمة على اختلاف أنواعها بغية تحقيق أهداف مشتركة، وهذه الاجتماعات تتيح الفرصة للقاء بين

<sup>1</sup>-عمر محمود غباين: القيادة الفعالة والقائد الفعال. دار الثراء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009، ص

القمة والقاعدة في المنظمة ، بمعنى اللقاء بين المسؤول أو القائد مع مجموعة من العمال الذين ينبون عن بقية العمال من اجل مناقشة مختلف المواضيع، ويتم تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات ووجهات النظر والمعلومات، ومن خلال هذه الاجتماعات يتمكن المسؤولين المشتركين فيها من توصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى العمال.

كما تتيح الفرصة للعمال من توصيل آرائهم وأفكارهم ووجهات نظرهم ومشاكلهم وآمالهم ومطالبهم للمسؤولين الإداريين، كما يتم التعرف على مواقف الأفراد من القضايا والموضوعات الهامة المعروضة للمناقشة والبحث.

وكذلك تتيح الفرصة لجميع المشتركين فيها للتعبير عن آرائهم وذلك من أجل فتح باب المناقشة وتوصل إلى أفكار إبداعية تخدم مصلحة المنظمة، كما أنها تمكن من الوصول إلى قرارات أكثر صدقا ونضجا .

**ب - المقابلات:** تعتبر المقابلة إحدى الوسائل الهامة في المنظمة والمقابلة عادة ما تكون مواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهم حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة معينة، وذلك لتحقيق هدف أو غرض معين، وهناك عدة مقابلات تخص الاتصال الشفهي، ومنها مايلي:<sup>1</sup>

\* مقابلة الاستشارات: وتعتمد على مدخلين جمع المعلومات والبيان يحاول الاستشاري تجميع المعلومات الكافية عن المشكلة، مع تحديد مكان وماهية المشكلة.

\* حل المشكلة: يتم التوصل إلى التوصيات والنتائج بصدد حل المشكلة، فالحقل الوظيفي لا يخلو من العديد من المشكلات النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية والمادية، مما يجعل هذا النوع من المقابلات وسيلة للتغلب على مثل هذه المشاكل.

**3 - الاتصالات غير اللفظية:** يختلف هذا النوع من الاتصالات عن الاتصالات السابقة، فإذا كان الاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة، والاتصال الشفهي يعتمد على

---

<sup>1</sup> - إبراهيم قاسمي :الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع، تخصص الاتصال في المنظمات ،جامعة ورقلة ، 2010-2011 ، ص 24.

الكلمة المنطوقة، فإن هذا النوع من الاتصالات يعتمد على تعبير الوجه وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضى و عدم الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة، وهذه الاتصالات في غالب الأحيان تتبع الاتصالات الشفهية لتعزز ما يقال.

فمن خلال ما سبق ذكره فإن لكل وسيلة من الوسائل السابقة الذكر لها استخداماتها الخاصة، ولذا نجد أن اختيار أدائها يتوقف على عدد من الاعتبارات المطلوب إيصالها ومدى أهميتها، ودرجة السرية الواجب توفرها، وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم والرغبة اللازمة في الاتصال وغيرها يستطيع المرسل أن يختار الوسيلة التي تحقق له فاعلية الاتصال.

وعليه يمكن القول أنه من خلال وسائل الاتصال يستطيع الأفراد أن يتواصلوا ويوصلوا معلوماتهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال هذا الاتصال، لذلك للاتصال أهداف أو وظائف يمكن تحقيقها من خلاله، وهذا ما سنحاول معرفته فيما يلي .

#### خامسا - أهداف ووظائف الاتصال التنظيمي :

**1 - أهداف الاتصال:** الاتصال وسيلة أساسية التي يتم عن طريقها نقل التعليمات والأوامر وتبادل المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد داخل التنظيم، فيفتح المجال للعلاقات الإنسانية والاجتماعية وروح الجماعة بين أعضاء التنظيم، كما يحسس الأفراد العاملين أهميتهم ودورهم في نجاح أهداف التنظيم، ومن هنا يمكن تحديد الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها هي:<sup>1</sup>

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المنظمة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض.

<sup>1</sup> - فضيل دليو و آخرون : الاتصال في المؤسسة . مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، الجزائر ، 2003 ، ص 87-

- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

. توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

. توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

. تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

- اتخاذ القرارات: للاتصال دور كبير في عملية اتخاذ القرارات من خلال المعلومات التي تتوفر حول المشاكل التي قد تقع في المنظمة من أجل تقديم البدائل والقرارات السليمة.

- التعبير عن المشاعر: يساعد الاتصال عن التعبير عن وجهات نظر و آراء ومشاعر العمال بطريقة تجعله يلبي حاجاته الأساسية.

كما يمكن توضيح أهداف الاتصال بالنسبة للعامل وأهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم:

أ - أهداف الاتصال بالنسبة للعامل: يرتبط الاتصال داخل المنظمة بوظيفة العامل وتوضيح مهامه مما يزيد في فعالية أدائه وأهدافه وانشغالاته ويمكن ذكر منها مايلي:

- يوفر الاتصال معلومات تعمل على تعريف العمال بالمنظمة، وما يجري داخلها من اتخاذ للقرارات وانجازاتها ومستقبلها.

- تحديد مهام كل عامل والتحكم في عمله وأدائه وذلك بتوفير المعلومات الكافية والملائمة لذلك.

- يساهم في حل المشكلات التي تصادف العامل في عمله داخل المنظمة وبالتالي فك النزاعات والصراعات بين الأفراد.

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

- ينمي الشعور بالانتماء داخل جماعة العمل مما يؤدي إلى فتح المجال لنقاش والتحاور حول العمل.

- يعمل على خلق جو من التقارب والاحتكاك والتفاعل بين أفراد جماعة العمل.
- تبادل الأفكار والآراء من أجل تطوير أسلوب العمل .

## ب - أهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم: من بين هذه الأهداف ما يلي:<sup>1</sup>

- تحسين سير الإنتاج كما ونوعا.
- تحسين وتحديد التوجيهات المتعلقة بالتنفيذ والإدلاء كالإعلان عن المكافأة والعقوبات وإرسال المذكرات.
- تحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة.
- يساهم في التماسك والتنسيق بين الوظائف إذ لا يمكن لأي نشاط أن يقوم بطريقة منعزلة، بل يتطلب دائما إدماج وظائفه والربط بينهما.
- يسمح بالتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بين مختلف الأقسام والمصالح.
- يساعد على اتخاذ القرارات الهامة والسلبية وذلك بتوفير قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

## 2 - وظائف الاتصال:

يؤدي الاتصال داخل المنظمة دورا هاما وأساسيا، لا بد من النظر إلى وظائفه التي يؤديها، وقد حدد " مصطفى عشوي " وظائف الاتصال فيما يلي:<sup>2</sup>

أ - الإنتاج: إن هدف المنظمة هو الإنتاج ولا يمكن فصل الاتصال التنظيمي في المنظمات وخاصة في المنظمات الاقتصادية عن عملية الإنتاج، ذلك أن تواجده يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات والإعلان عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل من حيث رفع الإنتاج وتحسين نوعيته، فأي عامل داخل المنظمة بحاجة

<sup>1</sup>- محمد مزيان : الاتصال و علاقته بتغيير اتجاهات العمال نحو العمل. رسالة ماجستير ، معهد علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر ، 1994-1995 ، ص 61 .

<sup>2</sup>-مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1992 ، ص 142.

إلى كل المعلومات التي تخص عمله، كتنوع الإنتاج وقواعد وضوابط العمل والأرباح والمكافآت وغير ذلك من المعلومات.

**ب - الإبداع:** المنظمة تحتاج إلى الإبداع من أجل تحسين وتطوير إنتاجها ولإبداع بعدان هامان يجسدان وظيفته الأساسية يمثل البعد الأول تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة، ويمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول ولا يمكن التجديد والإبداع إذ لم يكن هناك اتصالات من خلال توفيره لفضاءات طرح الأفكار الجديدة.

**ج - الصيانة:** يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسية:

\* حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس: إن تواجد نسق اتصال فعال محكم داخل المنظمة يساهم بقدر كبير في تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية حتى يتمكنوا من تنفيذ ما يطلب منهم بسهولة وتأديته على أحسن صورة، كما يساهم الاتصال في تزويد العاملين بالأمن وروح الانتماء والتقدير، وهذا من خلال الشكر والمدح والزيارات 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، وفي غياب الاتصال داخلها يؤدي بالفرد إلى عدم نقل أفكاره وإسهاماته حول تحسين العمل وعدم معرفته لمهامه ووظائفه بصفة جيدة، كما أنه لا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه ينظر إلى تنظيم نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزول، فالاتصال التنظيمي يساهم في تغيير نظرة الأفراد ويسمح لهم بالتفاعل الإيجابي داخل التنظيم.

باعتبار التنظيم نسق متكون من أجزاء متفاعلة فيما بينها فإن وظائفه مترابطة كذلك، وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة الصيانة عند الاتصال هو المحافظ على استمرارية الوظيفتين السابقتين ( الإنتاج، الإبداع ) و الانجاز الجيد للعمل، كما يحافظ على مناخ ملائم ومستمر للتجديد والإبداع داخل التنظيم.

فمن خلال ما سبق نرى بأن للاتصال أهداف ووظائف هامة يقوم بها من أجل تحقيق التنسيق بين الأفراد وكافة المستويات الإدارية من خلال المشاركة في المعلومات وتبادل الأفكار والآراء مما يؤدي إلى طرح أفكار إبداعية، يمكن من خلالها تطوير أسلوب العمل وتحسين مستوى الإنتاج كما ونوعاً، كما أنه من خلال عملية الاتصال تتطور العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وتنشأ علاقات صداقة بين الأفراد داخل التنظيم قد يمتد إلى خارجها، فالإتصال يعتبر عملية نقل المعلومات والأفكار بين كل أجزاء التنظيم لتسهيل العملية الإدارية من اتخاذ القرارات وتخطيط وتوجيه ورقابة وتنسيق، فلا يمكن تصور وجود منظمة بدون اتصال فهو يمثل الجهاز العصبي لأي منظمة، ولكن توجد عراقيل أو معوقات تحد من فاعليته و هذا ما سنتطرق إليه فيما يلي.

#### سادسا - معوقات الاتصال:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمة تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فاعليته، وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، وتتمثل هذه العوائق أو العراقيل في الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطيلها أو التأخر في إرسالها أو استلامها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها وبالتالي تحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، وهذه العوائق يمكن أن تحدث في أي عنصر من عناصر الاتصال التي أشرنا إليها سابقاً، ويمكن تقسيم هذه العوائق إلى ما يلي:

**1 - معوقات شخصية:** ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثراً عكسياً مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمّة، وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية، وهذا راجع إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد وضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصال ويحد من فاعليتها.

ومن أهم المعوقات الشخصية ما يلي:<sup>1</sup>

- الانطواء وهو عدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات والأفكار معهم.
- المبالغة في الاتصال وهو اتجاه معاكس لحبس المعلومات حيث يقوم الأفراد بالإفراط في كتابة التقارير والادلاء بالمعلومات وعقد الاجتماعات.
- الضغط على المرؤوسين حيث أن بعض الرؤساء يمارسون ضغوطا على المرؤوسين دون وجه حق مما يسبب عاجزا في الاتصال بينهم فلا يتقدم المرؤوسين بأي اقتراحات أو أفكار اتجاه تحسين العمل.
- سوء العلاقات بين الأفراد له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها، فسوء العلاقات بين الأفراد لا يؤدي إلى تبادل الآراء والأفكار وتقديم الاقتراحات من أجل التوصل إلى أفكار إبداعية تخدم المنظمة.

**2 - معوقات تنظيمية:** تتمثل المعوقات التنظيمية في تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي ومناخها وثقافتها، فإذا كان الهيكل التنظيمي يتسم بالمرونة وبتكيفها مع البيئة الداخلية والخارجية فإن المعوقات للاتصال تكون قليلة، كذلك إذا كان المناخ التنظيمي مشجع ومساندا فإنه يساعد على نجاح عملية الاتصال.

وتتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي:<sup>2</sup>

- كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة.
- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup>-كامل محمد المغربي : المرجع السابق ، ص 240 .

<sup>2</sup>- شعبان فرج : المرجع السابق ، ص 177-178 .

- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية، وتعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات ، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات التنظيمية.

**3 - معوقات بيئية:** ونقصد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصل على مستوى المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل وتحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها ومنها درجة الحرارة، الإضاءة، سوء التهوية، وجود الضوضاء.

وكذلك من بين العوامل أيضا اللغة التي يستخدمونها واستخراجهم لمعاني الكلمات في ضوء قيمهم وعاداتهم وتقاليدهم، بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات، وكذلك الاتصال يتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين الأفراد العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوفر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

فمن خلال ما سبق نرى بأن الاتصال يتأثر بعدة عوامل تحد من فاعليته، وهذا على المستوى الشخصي أو البيئي أو على المستوى التنظيمي، وهذه العوامل أو العراقيل التي تحدث في إطار العملية الاتصالية، فإنها بالتأكيد تؤثر على الإبداع داخل المنظمة، فإن لم يكن هناك تواصل أو اتصال بين الأفراد من أجل تبادل المعلومات والأفكار والآراء والاقتراحات ومناقشة هذه الأفكار، فإنه لن تنتج هناك أفكار إبداعية يمكن من خلاله تحسين أو تطوير أسلوب العمل، كذلك القيادات الإدارية التي لا تفتح المجال أمام المرؤوسين من أجل توصيل أفكارهم وآرائهم فإن هذا يؤدي إلى إحباط القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين، فالنمط القيادي داخل المنظمة له دور فعال في العملية الاتصالية، إما

يشجعه أو يحد من الدور الذي يقوم به الاتصال داخل المنظمة، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي من خلاله العلاقة بين الاتصال والقيادة.

### سابعا - العلاقة بين الاتصال والقيادة:

يعتبر الاتصال من العناصر الهامة في استمرارية العملية الديناميكية التنظيمية، فهو العملية التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل الجماعة وبين القادة والمؤوسين وبفضله تمر كل أنواع المعلومات وتتجسد من خلاله العلاقات الإنسانية، كما يأخذ الاتصال داخل المنظمة طابعا رسميا وغير رسميا، ويرتبط بالمستويات التنظيمية والهيكلية التي تميز المنظمة، بحيث يعبر الاتصال الرأسي (النازل) عن تدفق الاتصالات من قمة التنظيم إلى قاعدته أي من القادة إلى الأفراد العاملين، فهي تمد وتنشط جماعة العمل وتخلق الانسجام في أداء الأدوار ويتم إرسال التعليمات واللوائح والتي تتيح لكل فرد في المنظمة بالتنفيذ الجيد للمهام، كما أن القائد مجبر على احترام آراء المؤوسين والسماع إلى انشغالاتهم واقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار وهذا الاتصال هو الاتصال الصاعد الذي يتم من خلاله نقل المعلومات والأفكار والآراء وطرح الشكاوي والتقارير بين المؤوسين والرؤساء، وهذا النوع من الاتصال مرتبط بنوعية النمط السائد في المنظمة، وهناك الاتصال الأفقي الذي يتم فيه تبادل المعلومات في نفس المستوى التنظيمي.

وبقدر ما يرتبط الاتصال داخل المنظمة بالجوانب التقنية والتكنولوجية بقدر ما يرتبط بالإيديولوجية وبالنمط القيادي الذي تتبناه المنظمة، فهو يتأثر تأثيرا واضحا بأسلوب القيادة، فإما أن تشجعه أو تبقيه في حدوده الدنيا، فهناك قيادات لا تتصل مع مؤوسيهم إلا عن طريق المرسلات واللوائح مما يجعل المؤوسين بعين كل البعد عن رئيسهم، وهناك قيادات تفتح المجال للاتصال بينهم وبين المؤوسين عن طريق اللقاءات والاجتماعات والزيارات إلى ميدان العمل مما يخلق الشعور الجيد للمؤوسين في تقديم الآراء والاقتراحات لتطوير العمل، كما يفتح المجال للعلاقات الإنسانية واستمرارها داخل

المنظمة، فهذه العلاقات تدفع إلى التعاون بين المرؤوسين وتحفيزهم وتشجيعهم على أداء مهامهم.

فالاتصال يختلف أو يأخذ عدة أشكال باختلاف أنماط القيادة، فالقائد الاتوقراطي أو الاستبدادي يفضل احتكار المعلومة ومراقبتها والتحكم في توزيعها ويحدد لمرؤوسيه نشاطهم الاتصال في تلقي الأوامر والتعليمات بغية تنفيذها مباشرة، وهذا الأسلوب يقيد مبادرات المرؤوسين في تقديم الأفكار والآراء والاقتراحات، كما تنعدم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وهذا كله يعتبر عائق من عوائق العملية الاتصالية التي يمكن أن تكبح الروح الإبداعية لدى المرؤوسين.

بينما القائد الديمقراطي يتيح ويشجع ويفتح المجال للاتصال بينه وبين المرؤوسين لتبادل المعلومات والأفكار كما يفسح المجال لمناقشة هذه الأفكار والمعلومات خاصة لما تكون هذه المعلومات جديدة، كما يتقن عملية الاستماع قبل اتخاذ القرارات، وهذا النمط من القيادة يكون فيه الاتصال على اختلاف أشكاله (النازل، الصاعد، الأفقي) و هذا ما يشجع عملية الإبداع داخل المنظمة من خلال نقل وتبادل المعلومات والأفكار.

في حين نجد القيادة الفوضوية تفتح المجال للاتصال بين القائد والمرؤوسين وإعطائهم الحرية في التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومبادراتهم، إلا أن هذه الحرية تجعل عملية الاتصال غير مضبوطة ويمكن أن تنحرف ولا تؤدي الأهداف المطلوبة أو المرغوبة من خلال هذا النوع من القيادة.

وعليه يمكن القول أن الاتصال داخل المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنمط القيادي، فلما أن يشجعه من خلال فتح قنوات الاتصال بين الأفراد وفي جميع الاتجاهات، وهذا ما يؤدي إلى تبادل المعلومات والأفكار ويشجع التعاون والعلاقات الإنسانية بين الأفراد، أو يعمل على غلق تلك القنوات والاعتماد فقط على الاتصال في اتجاه واحد وهو الاتصال النازل أي من أعلى إلى أسفل السلم الهرمي، وهذا من خلال إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات مما يجعل العامل بعيداً كل البعد عن أهداف المنظمة .

## ثامنا - دور الاتصال في تطوير وتشكيل الإبداع التنظيمي:

يعتبر الاتصال عاملا مهما لأي منظمة لأنه بدون اتصال يصعب على العاملين معرفة توجه إدارتهم والأهداف التنظيمية التي تطمح المنظمة من الوصول إليها، وكذلك يصعب على الإدارات أيضا من فهم توجهات العاملين واحتوائهم، ومن جانب آخر فإن الاتصال الفعال يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مستوى الرضا لديهم عن العمل، فالعامل يمكن أن يتفهم واقع عمله بشكل أفضل ويشعر بقيمة أكبر ويؤدي أيضا إلى فهم أدوار الآخرين، ما يشجع ذلك العاملين على بذل المزيد من الأداء وتفجير طاقاتهم الإبداعية.<sup>1</sup>

فالإبداع يحتاج إلى الاتصال من خلال قنواته التي تساعد على نقل المعلومات والأفكار بين الأقسام والمستويات المختلفة، وبين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض، وهذا التواصل تسود من خلاله العلاقات الإنسانية التي تشجع على التعاون والعمل بروح الفريق، وكذلك المناقشات التي تجمع بين الأفراد تؤدي إلى طرح أفكار إبداعية يمكن أن تؤدي إلى تطوير وتحسين العمل.

فالاتصال يسمح بالأداء الإبداعي من خلال الروابط والعلاقات التي تجمع بين الأفراد، كما أن التفكير الإبداعي يظهر عفويا وطبيعيا إذا كان الأفراد يتعاملون مع مشكل ما بخبرات مختلفة، وإذا كانوا يشعرون بالراحة في التعبير عن أفكارهم الإبداعية، فالاتصال المفتوح يسمح للأفراد بتبادل أفكارهم وزيادة الثقة بينهم وتحفيز الإبداع لديهم، لأنه بالحوار والنقاش تظهر الأفكار الإبداعية.<sup>2</sup>

فمن خلال ما سبق يتبين أنه من خلال الاتصال يتم تبادل المعلومات والآراء والأفكار والاقتراحات بين الأفراد وبين جميع المستويات التنظيمية، ومن خلاله يمكن تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، فهو يحفز على طرح الأفكار الإبداعية،

<sup>1</sup> - عاكف لطفي خصاونة : المرجع السابق ، ص 92 .

<sup>2</sup> - وسيلة واعر : المرجع السابق ، ص 161 .

ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين الأفراد والأقسام وفي جميع الاتجاهات الأمر الذي يسهم في فاعلية الأداء الإبداعي.

ويمكن توضيح أهمية الاتصال في تطوير وتشكيل الإبداع فيما يلي:

- الاتصال يساهم في عملية الإبداع وذلك من خلال توفير وتبادل المعلومات والأفكار.
- الاتصال يعمل على تعزيز التعاون بين الأفراد والأقسام والمستويات الإدارية، مما يعمل على خلق الأفكار الإبداعية وتشجيع القدرات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد.
- الاتصال يعمل على تشجيع العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، مما يشجع على عملية الإبداع.
- يسهل الاتصال توفير المعلومات التي تخلق أفكار يمكن تحويلها إلى أفكار إبداعية.
- يسمح الاتصال بالحصول على المعلومات المطلوبة التي يمكن أن تساهم في عملية الإبداع.
- الاتصال يعمل على توضيح المهام والمسؤوليات ونقل التوجيهات للأفراد العاملين، وكذلك من خلال الاتصال تتعرف الإدارة على توجهات الأفراد، والأفراد يتعرفون على الأهداف التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها.

#### تاسعا - مقومات فاعلية الاتصال:

- تدل الدراسات الميدانية على الاتصال في المنظمات الناجحة في الو.م.أ على أن هناك عدة عوامل تساهم في فاعلية الاتصالات وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>
- إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

<sup>1</sup>-هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادات الإدارية. دار الريادة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010، ص 108 .

- تطابق القيادات الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضاً بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال فقدت الاتصالات فعاليتها.
- قبول الإدارة لسماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين، أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف.
- زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى أو يشعرون الرؤساء بمسؤوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.
- التأكيد على أهمية الاتصالات وجهاً للوجه لأهمية ما تعطيه هذه الاتصالات والتي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تحققها.
- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة، إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.

### خلاصة الفصل:

على ضوء ما سبق ذكره يعتبر الاتصال عملية هامة داخل التنظيم، والمحرك الرئيسي لأي منظمة، فهو الوسيلة التي من خلالها يمكن للأفراد التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم، ويربط بين كافة الأفراد والمستويات الإدارية، من أجل توضيح البيانات المختلفة للسيرورة العمل من أجل تحقيق الأهداف، وبالتالي ضمان نجاحها وبقائها، ويعتبر كذلك عملية أساسية في بناء العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المنظمة، وهذه العلاقات تؤدي إلى التعاون والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المرغوبة.

وللاتصال نوعين رئيسيين، الاتصالات الرسمية والتي تنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة أو هابطة، واتصالات صاعدة، واتصالات أفقية والتي تقع في الإطار الرسمي للمنظمة، والاتصالات غير الرسمية التي تقع خارج الإطار الرسمي للمنظمة وهي مكملات للاتصالات الرسمية والتي تتميز في بعض الأحيان بانتقال وتبادل المعلومات بطريقة

سريعة، وهذه الأنواع من الاتصالات تحتاج إلى الوسائل التي تنتقل عبرها المعلومات، فهناك وسائل شفوية ووسائل كتابية، كما يوجد كذلك وسائل غير اللفظية، كما يمكن للاتصال أن تعقه معوقات تحد من فعاليته داخل المنظمة.

ففي الأخير يمكن القول أن للاتصال دورا هاما في تطوير الإبداع، وذلك من خلال تبادل المعلومات والأفكار والآراء والاقتراحات، وكذلك المناقشات التي تجمع الأفراد يمكن أن تؤدي إلى طرح أفكار إبداعية.

## الفصل السادس : دور القيم التنظيمية في تطوير وتنمية الإبداع التنظيمي

تمهيد

أولا - أهمية وخصائص القيم التنظيمية .

ثانيا - مصادر القيم التنظيمية .

ثالثا - مراحل تطور القيم التنظيمية .

رابعا - تصنيف القيم التنظيمية .

خامسا - وظائف القيم التنظيمية .

سادسا - قياس القيم التنظيمية .

سابعا - دور القيم التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين .

خلاصة الفصل

## تمهيد :

تعتبر القيم التنظيمية داخل التنظيمات من بين الموضوعات التي نالت إهتماما واسعا من طرف المختصين في العلوم الإدارية لما لها من أهمية على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وحتى السلوك التنظيمي ، فهي تعمل على تشكيل وتوجيه سلوكيات الأفراد العاملين داخل التنظيم حول ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب ، وتعمل على تحقيق التعاون والتفاعل فيما بين الأفراد مما ينعكس إيجابيا على الأداء ، ومن ثم نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها .

فالقيم التنظيمية أحد العوامل التي تعمل على تطوير وتنمية الإبداع التنظيمي ، فهي التي توجه سلوك الأفراد نحو بذل مجهودات أكبر ، كما أنها تدفعهم إلى المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بطرح أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين العمل ، وتدفعهم إلى إظهار قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية ، فالأفراد العاملين كلما كان لديهم إلتزام وولاء وانضباط والمشاركة إتجاه منظماتهم كلما زاد عطائهم وإبداعهم أساليب جديدة وطرق مختلفة في أداء المهام والواجبات المكلفين بها .

لذا فإن للقيم التنظيمية دورا في توجيه السلوك التنظيمي للإبداع في العمل ، وبناءا عليه سوف نتطرق إلى أهمية وخصائص القيم التنظيمية ، ومصادر ومراحل تطورها ، تصنيف ووظائف القيم ، و دورها في تطوير السلوك الإبداعي .

## أولا - أهمية وخصائص القيم التنظيمية .

### 1- أهمية القيم التنظيمية :

تعتبر القيم التنظيمية بمثابة المحدد الرئيسي الذي يتم وضع الأهداف والسياسات على ضوءه ، حيث لا يجوز التعارض مع القيم والاختلاف معها ، وهي بذلك تساعد على

تحقيق وضوح العلاقات والمسارات الحركية (السلوكية) ، وتوجد هذه القيم داخل الجماعات والمنظمات من أجل تعزيز تماسكها وزيادة فعاليتها<sup>1</sup>.

فالقيم التنظيمية لها تأثير على سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة حيث تعزز إستقرار النظام السائد داخلها ، ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي :

- تساعد القيم التنظيمية على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها .

- القيم التنظيمية المشتركة تخلق نوع من الولاء للمنظمة .

- تعتبر موجهة لسلوك الأفراد العاملين داخل التنظيم وتضبط تصرفاتهم وتفاعلهم<sup>2</sup>.

- تساهم في إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار بين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة والمشاركة .

- تنمية وعي و التزامهم ، وتعزيز انتمائهم مما يؤثر إيجابيا على أدائهم<sup>3</sup>.

- تساهم فيبناء الاستقرار داخل التنظيم من خلال ضبط التصرفات وردود الأفعال والسلوك التنظيمي للأفراد العاملين.

كما تلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب إتباعه حيث يلقن العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها من خلال وسائل عديدة ومن الأمثلة العملية لأحد الشركات وأجاحتها في الولايات المتحدة الأمريكية ، شركة *Hewlett Packard Enterprise* (HPE) للمعدات الإلكترونية عالية التقنية ، فهي تحدد القيم التنظيمية في الكتب الصادر عنها : "بأنها مجموعة من المعتقدات الراسخة والتي تحكم وتوجه السلوك لتحقيق الأهداف المرغوب بها ، ونمط العلاقات بين الموظفين والعملاء " .

<sup>1</sup> - عبدالمعطي محمد عساف : المرجع السابق ، ص 144 .

<sup>2</sup> - شخاب عبدالقادر : دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة . رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإجتماعية ، قسم علوم الإجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 50 .

<sup>3</sup> - عبدالمعطي محمد عساف : المرجع السابق ، ص 144 .

وهذه القيم تتمثل فيما يلي :

- الثقة بالعاملين و احترامهم .
- التأكيد على الإنجاز والعطاء .
- النزاهة في تقديم الخدمة .
- التأكيد على تحقيق الأهداف من خلال عمل الفريق .
- تشجيع المرونة والإبداع .

كما تتمثل الأهداف الرئيسية التي تسيّر عمل الشركة فيما يلي :

- تحقيق الأرباح .
- الاهتمام بالعملاء .
- الاهتمام بتحقيق مصالح الموظفين .
- الاهتمام بنمو الشركة .
- الاهتمام بالإدارة .
- تنمية الشعور بالمواطنة .
- الاهتمام بالموظفين واعتبارهم استثماراً رئيسياً<sup>1</sup> .

نستنتج مما سبق أن القيم التنظيمية هي المحرك الأساسي للاتجاهات والمدرجات والحاجات والدوافع في بيئة العمل ، فهي التي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين ، سواء كان تأثيراً إيجابياً أو سلبياً ، ولكي تحقق المنظمة الأهداف المرغوبة يجب أن تعمل على تلقين

---

1- محمد قاسم القريوتي : المرجع السابق ، ص 181 – 182 .

أفرادها قيما إيجابية تعمل على تطوير وتشجيع الإبداع ، كالانضباط ، الولاء ، الانتماء ، والمشاركة .

وللقيم التنظيمية خصائص تميزها ، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي.

## 2 - خصائص القيم التنظيمية :

تمتاز القيم التنظيمية بمجموعة من الخصائص يمكن تحديدها في النقاط التالية :

- إنسانية : بمعنى أنها تختص بالبشر دون غيرهم ، وهذا ما يميزها عن الحاجات التي تخص البشر وغيرهم .

- غير مرتبطة بزمن معين ، فالقيم إدراك يرتبط بالماضي والحاضر والمستقبل ، فهي تبتعد عن معنى الرغبات أو الميول التي ترتبط بالحاضر فقط .

- تمتلك صفة الضدية ، فلكل قيمة ضدها مما يجعل لها قطبا إيجابيا وقطبا سلبيا ، والقطب الإيجابي هو الذي يشكل القيمة في حين يمثل القطب السالب ما يمكن أن نسميه ضد القيمة أو عكس القيمة<sup>1</sup> .

- نسبية فهي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم ، على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة ، واختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى .

- تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم .

- معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم .

- ذات طبيعة ذاتية إجتماعية .

---

1- ماجد الزبيد : الشباب والقيم في عالم متغير . دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2006 ، ص 24 .

- أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم.<sup>1</sup>

- ترتب القيم في شكل هرمي ينساب بين قيم ذات أولوية إلى القيم أقل أولوية ، أي بين القيم الملزمة والثانوية في حياة الفرد .

- تكون القيم أما صريحة تتضح من خلال اللفظ بها ، أو ضمنية تتضح من خلال سلوك الفرد وأنشطته المختلفة.<sup>2</sup>

- تعتبر مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كموجه لهم في أدائهم لوظائفهم.<sup>3</sup>

فمن خلال ما سبق نرى بأن للقيم التنظيمية خصائص متعددة تؤثر في سلوك الأفراد واتجاهاتهم ورغباتهم ، كما أنها مكتسبة يكتسبها و يتعلمها الأفراد عن طريق مصادر متعددة كالتنشئة الاجتماعية ، الأسرة ، الدين ، الخبرات السابقة ، وغيرها من المصادر ، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي .

### ثانيا - مصادر القيم التنظيمية :

يتم إكتساب القيم التنظيمية عن طريق عدة مصادر وعوامل كالدين ، الأسرة ، التنشئة الاجتماعية ، الخبرات السابقة ، جماعة العمل والعوامل التاريخية والسياسية والاقتصادية ، وغيرها من العوامل .

**1 - الدين :** وتتمثل في تقديس و إحترام العامل لمقدساته إذ أن أهم قاعدة ثقافية للعامل هي معتقداته الدينية<sup>4</sup> ، التي تحدد سلوك الفرد و توجهه بمجموعة من الأوامر و النواهي تضبط به سلوكه من خلال العقوبات الناتجة عن ذلك السلوك ، و من الامثلة التي تتصل

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطينية وآخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي. الدار الجزائرية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2013 ، ص 50 .

<sup>2</sup> - عبدالقادر شخاب : المرجع السابق ، ص 36 .

<sup>3</sup> - DENNERY Marc : Evaluer la formation des outils pour optimiser l'investissement formation. ESP éditeur, France, 2001, P13.

<sup>4</sup> - بوتلجة غياث : القيم الثقافية وفعالية التنظيمات . ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015 ، ص 21 .

بالعمل في الدين الاسلامي حديث الرسول صلى الله عليه وسلم الذي يحث على إتقان العمل: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " <sup>1</sup>.

وهذا ما يؤكد على قيم الجودة والفعالية في المنظمات التي يجب على العاملين الإلتزام بها والعمل وفقها .

**2 - الأسرة :** تعد الأسرة المصدر الأول في تكوين قيم الفرد و اتجاهاته ، فهي تمدد بالرصيد الأول من القيم والعادات الاجتماعية الذي يرشده في سلوكه وتصرفاته وخياراته بل وتحدد له حتى ميولاته السياسية والدينية التي يتبعها .

وتشترك جماعات أخرى مع الأسرة في عملية التنشئة الإجتماعية مثل المدرسة ، الأصدقاء .... ، وبالرغم من أهمية دور هذه الجماعات في التنشئة الإجتماعية إلا أن وظيفتها تعد امتدادا لوظيفة الأسرة وليس بديلة عنها.<sup>2</sup>

وينقل الفرد سلوكه الذي أنشئه عن أسرته إلى التنظيم ، فهو يعبر عن واقع البيئة المعيشية وظروف حياته المادية، فالأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ والقيم فإنهم يضلون متمسكين بهذه المبادئ ، أما التي تربي أبنائها على عدم الإحترام المبادئ والقيم فإنهم سينقلون نظرتهم إلى التنظيم الذي سيعملون فيه .<sup>3</sup>

**3 - التنشئة الاجتماعية :** تتمثل البيئة الإجتماعية مصدر عوامل عديدة للأفراد العاملين ، ونقصد بها الأبعاد المتعلقة بالأسرة ، والعلاقات الإجتماعية ، والوضع الإجتماعي عموما ، حيث يمكنها التأثير إيجابيا أو سلبيا على المنظمة .

فكون المنظمة مجتمع مصغر ضمن المجتمع الذي تنتمي إليه ، فالأفراد الذين ينتموا إليها لا يخرج عن نطاق قيم المجتمع أو بالعكس ، لذا نجد الأفراد داخل المنظمة يعملون على تطبيق القيم الضرورية للعمل ، وذلك من خلال تبادل وجهات النظر فيما بينهم والإحتكاك

<sup>1</sup> - محمد قاسم القربوتي : المرجع السابق ، ص 180 .

<sup>2</sup> - عامر عوض : المرجع السابق ، ص 75-76 .

<sup>3</sup> - محمد حسن محمد حمدات : قيم العمل والإلتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدرسة. دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2006 ، ص 39 .

ببعضهم البعض ، وكذا بعض السياسات التي تطبقها هذه المنظمة بحيث يتعلم العامل من خلالها أهداف المنظمة وقيمها .<sup>1</sup>

**4 - الخبرات السابقة :** تلعب الخبرات والتجارب السابقة التي مر بها الأفراد خلال حياتهم دورا بارزا في تشكيل مجموعة القيم ، ويظهر دور الخبرة الشخصية من خلال الأحكام التي يصدرها ، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته .

**5 - الجماعة التي ينتمي إليها الفرد :** إن الإلتناء للجماعة المرجعية يعتبر مصدر مهم ومؤثر في إختيار الأفراد لقيمهم بسبب الضغط الذي يولده الإلتناء للجماعة على الفرد ، لذلك يسعى الأفراد دائما إلى أن تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة التي ينتمو إليها .

وبذلك تعتبر التعاليم الدينية ، الأسرة ، التنشئة الاجتماعية ، الخبرات السابقة والجماعة العمل كلها مصادر يكون من خلالها الأفراد قيمهم التنظيمية ، فهم يستمد من التعاليم الدينية قيما مثل إتقان العمل ، ومن الأسرة والتنشئة الإجتماعية يستمد القيم التي توجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ، وتكشف لهم الخبرات السابقة وجماعة العمل عن حقائق معينة توجههم إلى تفضيل قيم عن أخرى ، وهذه القيم التنظيمية أذاللتزام بها العمال، فإنها تعمل على تحسين العمل ومستوى أدائه ، كما أنها تدفع بالعمال إلى الإبداع في العمل نتيجة درجة ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة ، أما إذا كانت هذه القيم التنظيمية ضعيفة فإنها تخفض من مستوى الأداء وبالتالي تكبح القدرات الإبداعية لدى الأفراد .

### ثالثا - مراحل تطور القيم التنظيمية :

تعتبر القيم التنظيمية مجموعة من الأحكام والمعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة ، وقد عرفت هذه القيم تطورات وتغيرات نتيجة تطور الفكر الإداري والتنظيمي ، فقد حدد كل من "ديف فرانسيس" و "ومايك ودكوك" سبعة مراحل أساسية لتطور القيم التنظيمية وهي كالتالي :

**- مرحلة التفكير العقلاني :** سادت في هذه المرحلة التفكير العلمي الإداري ، وكانت النظرة إتجاه الأفراد العاملين نظرة الآلة ، ويمكن تحفيزهم بواسطة المكاسب المادية ، ومن رواد هذه المرحلة " ماكس فيبر " و " فريدريك تايلور " اللذان وجدا أن كفاءة العامل تزداد

<sup>1</sup>- عبدالمعطي محمد عساف : المرجع السابق ، ص 152 .

عندما يكون عملهم منظما ومخططا بعناية ، كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج ، إلا أن هذه القيم سرعان ما تغيرت ، لأنها كانت تنظر إلى الأفراد العاملين كآلات ويتم تحفيزهم ماديا ، فتطورت هذه القيم إلى قيم معنوية وهذا ما ستبينه المرحلة التالية .

- **المرحلة الثانية العلاقات الإنسانية :** ظهرت هذه القيم بسبب القيم التنظيمية التي أنتجتها الإدارة العلمية سابقا ، إذ كونت النظرة الميكانيكية للعمال والتنظيم روتينيا وملل لدى هذه الفئة ، مما أدى إلى ظهور دراسات مصنع "هاوثورن" والذي غيرت هذه النظرة إلى قيم تنظيمية إنسانية بينت دور الأحاسيس والاتجاهات والجانب العلاقات بين العمال وأهميته في التنظيم<sup>1</sup> ، فقد تبنى المديرون في هذه المرحلة وجهة نظرا أكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري ، مدركين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهما في التأثير على الإنتاجية ، كما أن زيادة الروابط والعلاقات الإجتماعية بين الأفراد له نتائج الإيجابية في بيئة العمل، وبالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية<sup>2</sup>.

- **المرحلة الثالثة المواجهة والدفاع عن التنظيم :** ظهرت هذه المرحلة إستجابة لظهور النقابات والاتحادات المهنية وليس من قبل الإدارة ، فقد زادت قوة النقابات العمالية بسبب الخسائر الكبيرة التي تكبدتها المنظمات نتيجة الفوضى وتعطيل العمل والإضرابات ، فكان لا بد للإدارة من البحث عن أساليب أخرى لإتباعها بدلا عن أساليب العقاب للتوصل لحل المشكلات التي تواجهها ، فظهرت خلال هذه الفترة قيم الحرية في بيئة الأعمال ، وقيم الإستثمار ، وكذلك قيم الإبداع والإبتكار .

- **المرحلة الرابعة الاجماع في الرأي :** ظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل ، ففي سنة 1960 نشر "دوجلاس ماك جريجور" كتابا بعنوان الجانب الإنساني للمنظمات،

<sup>1</sup> - عبدالمجيد بكاي: التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر . أطروحة دكتوراه علوم ، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والإرطفونيا ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة عنابة 2015-2016 ، ص 215 .

<sup>2</sup> - ديف فرانسيس ، مايك وودكوك : المرجع السابق، ص 20-21 .

والذي أثر بشكل كبير في الفكر الإداري وفي قيم وتوجهات المدراء ، إذ قسم قيم ومعتقدات المدراء إلى مجموعتين متضادتين هما نظرية X ونظرية Y، فنظرية X التي تعتمد على قيم تتمثل في أن العمال مخادعون ، وكسالى ولا يحبون العمل ، أما النظرية Y والتي لا تعتمد على قيم تتمثل في أن العمال بأنهم إيجابيون وجديرون بالثقة ومحبون للعمل<sup>1</sup>.

ويتمثل تفسير " ماك جريجور " في أن العمال سيشكل سلوكهم سواء كان إيجابيا أو سلبيا تبعا للقيم التنظيمية التي يعتمدها المدراء في التنظيم ، إذ أن العامل سيكون سلبيا إذا عومل بالتمسك والتحفيز المادي ، وسيكون إيجابي إذا عومل بالثقة وإشراك في القرار .

- **المرحلة الخامسة الإدارة بالأهداف** : تميزت هذه المرحلة بـقيم تركز على المشاركة بين الإدارة و العاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار، تخطيط ، اتصالواشراف<sup>2</sup>، و تقوم هذه المرحلة على تحقيق النجاح بإنجاز أهداف المنظمة ، عن طريق توافق الأهداف بين العامل و المنظمة ، حيث تتلائم حاجات المنظمة مع حاجات العاملين ، و تصبح الأهداف الإنتاجية شاملة للتنظيم ككل، و برغم من إيجابية هذه القيم إلا أنها ساهمت في ظهور البيروقراطية و الإجراءات الطويلة و المعقدة .

- **المرحلة السادسة التطوير التنظيمي** : برزت في هذه المرحلة مجموعة جديدة من القيم التنظيمية تتمثل في تحليل الأفكار و المعلومات الإدارية و استخدام منهجية البحث العلمي في وضع الخطط المستقبلية ، و بالتالي ظهرت قيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الانسانية و الجوانب النفسية ، و دراسة ضغوط العمل في بيئة العمل<sup>3</sup>.

- **المرحلة السابعة الواقعية** : و تتمثل هذه المرحلة عن مزيج القيم التنظيمية المؤلفة من المراحل السابقة ، و أهم القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح<sup>4</sup>، كما أن في هذه المرحلة بدأت المنظمات تهتم بالأفراد كمصدر للفكر والإبداع لضمان بقاءها وإستمرارها في بيئات

---

1- مهدي حسن زويلف ، علي محمد عمر العضايلة : إدارة المنظمة نظريات وسلوك . دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1996 ، ص 70-71 .

2- موسى اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل . دار وائل ، عمان ، 2002 ، ص 233 .

3- نفس المرجع ص 234 .

4- ديف فرانسيس ، مايك وودكوك : المرجع السابق ، ص 27 .

متغيرة وشديدة التنافس ، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة وأهم أدوات المعرفة إنتاجية ، إبداع والتجديد .

فالقيم التنظيمية تعتبر عنصر أساسيا في أي منظمة لما لها من دور في تشكيل وتوجيه السلوك الأفراد العاملين في المنظمة ، وقد مرت بعدة مراحل أثناء تطورها وهذا ما دلت عليه عدة نظريات وتوجهات من إدارة علمية بقيادة "فريدريك تايلور" و"ماكس فيبر" بتركيزهم على تحفيز العمال ماديا فقط ، إلا أن القيم المادية التي أفرزتها المرحلة الأولى تغيرت إلى قيم معنوية ، وهذا ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال التجارب التي قام بها "التون مايو" فقد أظهرت نوعا جديدا من الإهتمامات لدى العمال عن قيمة العمل الجماعي والتماسك بين الأفراد عن طريق العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي تربطهم فتكون النتائج إيجابية في بيئة العمل ، وفي نفس السياق نجد نظرية X و Y وتوجهها الإنساني مع " دوقلاس ماك جريجور " بإفترضه وجود نمطين من العمال وهذا ما يدل على الاختلاف في القيم والتوجهات بين الأفراد ، فكلما كان الأفراد العاملين يملكون قيم إيجابية كلما كان أدائهم أحسن ، وكلما كانوا يملكون قيم سلبية كان أدائهم ضعيف ، وصولا إلى النظريات أو الإتجاهات المعاصرة أو الحديثة مثل الإدارة بالأهداف والتطوير التنظيمي التي أصبحت القيم التنظيمية أكثر وضوحا بالنسبة للعمال ، فهذه القيم التي يتبناها العمال تجعلهم يعمل بجد من أجل تحسين مستوى العمل ، وتدفعهم إلى إظهار قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية في العمل ، فهي عامل أساسي لتطور وتقدم المنظمات .

وللقيم التنظيمية عدة تصنيفات وهذا ما سنحاول التطرق إليه فيما يلي .

#### رابعا - تصنيف القيم التنظيمية :

لا يوجد تصنيف موحد للقيم ، فقد وضع الباحثون عدة تصنيفات بناء على معايير مختلفة ، لذا سنحاول أن نستعرض أهمها فيما يلي :

1 - تصنيف ديف فرانسيس ومايك وودكوك : صنف الباحثان القيم التنظيمية ، إلى أربعة أبعاد رئيسية وكل بعد يشتمل على قيم تنظيمية فرعية وهذه القيم هي :

أ - إدارة الإدارة : تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة ، كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح ، وأن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم ، وبما أن المنظمة هي عبارة عن نظام معقد ، فإن هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف هذه المنظمة ، والإدارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها ، ومن أجل الوصول إلى النجاح فإن الموارد البشرية التي توكل لها عملية الإدارة يجب أن تحدد بدقة وتختار بعناية وتدريب بإتقان وتحفز بحق ، هذه العملية تسمى بإدارة الإدارة ، وتشتمل على قيم القوة ، الصفوة ، والمكافأة<sup>1</sup> .

\* **القوة** : هي القدرة التي يمتلكها الإداريون للتأثير على باقي أفراد التنظيم ، فالمجموعة الإدارية تمتلك المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي ، الذي تمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة المشروع ، والإدارة الناجحة هي التي تدرك وتتحمل مسؤولية المنظمة وتحقق أهدافها ، كما أن المجال مفتوح أمامها لإظهار قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية .

\* **الصفوة** : إن المنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية ، واختيار الأفراد ذوي الكفاءات والأداء المتميز<sup>2</sup> ، لتطوير وتحسين أسلوب العمل ، فالنخبة هي عبارة عن أفراد المتفوقين الموهوبين .

\* **المكافأة** : وهي تتمثل في الحوافز المادية والمعنوية ، وهو نظام تضعه المنظمة حتى تدفع بعمالها للعمل بمجهودات أكبر ، وإظهار قدراتهم الإبداعية الكامنة .

ب - إدارة المهمة : وتعني أداء العمل بسرعة متقنة ودقيقة مع ضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك ، وتشتمل على قيم الفعالية ، الكفاءة ، والاقتصاد<sup>3</sup> .

1- ديف فرانسيس ومايك وودكوك ، المرجع السابق ص 40 .

2- نفس المرجع ، ص 41 .

3- نفس المرجع ، ص 41 .

**\* الفعالية :** فهي تمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تحقيق درجة من التكيف مع البيئة الخارجية و تقديم خدمات و منتوجات ذات جودة عالية .

**\* الكفاءة :** مفهوم الكفاءة يرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم الفعالية حيث يشير مفهوم الكفاءة إلى ضرورة تحقيق الأهداف، و ممارسة النشاطات بطريقة صحيحة للوصول إلى الأهداف العامة ، أي تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية باستخدام أقل قدر ممكن من المصادر المتوفرة .

**\* الاقتصاد :** يعني على أن المنظمة أن تتبنى نظام فعال لرقابة التكاليف و عدم صرف أموال لا ضرورة لها ، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإصراف و الهدر المالي ، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا ، لذا فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية<sup>1</sup>.

**ج- إدارة العلاقات الانسانية :** وتتمثل في اهتمام الإدارة بالجوانب الانسانية ، لتوطيد الثقة في نفوس العاملين و توفير بيئة عمل مناسبة و مشجعة لممارسة مهامهم بكل كفاءة والتميز و الإبداع في الانجاز ، فالعلاقات الانسانية مهمة لضمان التزام العاملين و انتمائهم وتعاونهم لتمكين المنظمة من تطورها و استمرارها ، فكلما شعر العمال بأهمية هذه العلاقات داخل المنظمة كلما قدم المزيد من المجهودات للعمل ، و تتمثل هذه القيم في العدالة ، العمل الجماعي ( الفرق العمل ) ، القانون و النظام .

**\* العدل :** تتمثل هذه القيمة في اعطاء العاملين حقوقهم و امتيازاتهم على أساس المساواة والنزاهة مما ينعكس على ممارساتهم لسلوكيات ايجابية تنمي عنصر الولاء و الانتماء للمنظمة .

**\* العمل الجماعي ( فرق العمل ) :** تكمن أهمية بناء فرق العمل في كونها تقنية و أسلوب حديث يساعد على تفهم ادراك و تقبل الأفراد الآخرين في العمل و معرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع ، وهذا التفهم يساعد على

---

1- نفس المرجع ، ص 42 .

كيفية التعامل ، والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتسيير حل الخلافات والنزاعات والتناقضات أو سوء الفهم ، كما أنه يساعد على الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف .

**\*القانون والنظام :** ويشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها ، والهدف الأساسي من وضع القوانين والأنظمة هو تنظيم العلاقة بين الأطراف التالية :

- المؤسسة والعاملين .

- العاملين مع بعضهم البعض .

- العاملين والبيئة الخارجية .

فسلوك العاملين داخل المنظمة يتأثر بقواعد رسمية وغير رسمية ترسخها المنظمة من خلال الأعراف والتقاليد والقيم والأهداف<sup>1</sup>، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات يؤكد على أن العدل لا بد أن يسود<sup>2</sup>.

**د- إدارة البيئة التنظيمية :** إن كل منظمة تتواجد في إطارات بيئية تنظيمية معينة ، وعليها أن تتكيف مع الظروف المحيطة بها ، وحتى تستمر وتتطور المنظمة يجب عليها أن تضع إستراتيجيات لتحمي مصالحها ، وأن تتخذ الخطوات الضرورية للتنافس و استغلال الفرص وتشمل هذه القيم على قيم الدفاع ، التنافس ، استغلال الفرص .

**\* الدفاع :** يواجه التنظيم العديد من المخاطر و التهديدات ، وهذا يتطلب ضرورة دراستها و العمل على وضع خطط دفاعية تساعد على بقاءه و استمراره ، وهذا من خلال وضع خطط و استراتيجيات تتمثل في<sup>3</sup>:

1- موسى اللوزي : المرجع السابق ، ص 240-241 .

2- ديف فرانسيس ، مايك وودكوك : المرجع السابق ، ص 43 .

3- موسى اللوزي : المرجع السابق ، ص 242 .

- إدراك ومعرفة تحديد الخطر و التهديدات .

- العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية و الخارجية .

- وضع برامج تدريبية و خطط لمواجهة الطوارئ و الأزمات .

**\* التنافس :** هناك عدة مستويات للتنافس ، تنافس فردي و التنافس بين فرق العمل أوالتنافس بين الوحدات الإدارية ، فالتنافس الفردي يتمثل في محاولة إظهار المهارات والقدرات الإبداعية التي يمكن أن تساهم في تطوير العمل ، كما أن التنافس على مستوى الفريق فتمثل في وضع معايير جماعية للإنجاز ، وهناك أيضاً المنافسة الخارجية و التي تكون بين المنظمات التي تؤدي نفس المهام و الخدمات ، لذا فعلى المنظمات تشجيع التنافس الايجابي الذي يطرح أفكار و اقتراحات و أعمال إبداعية تساهم في بقاءها واستمرارها .

**\* استغلال الفرص :** المنظمة لا يمكنها أن تتجاهل الامور الفجائية و عليها أن تبحث عن فرص من الخارج و يجب انتهازها بسرعة ، و لا تعطي للآخرين مجالاً لينتزعوا منها أفضل الفرص و عليها أن تلزم نفسها باستغلالها.<sup>1</sup>

و الاستغلال الناجح للفرص التنظيمية من الممكن تشجيعه من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

- تلزم الإدارة العليا بصدق و اخلاص بالإبداع الناجح .

- تدريب المديرين في المجال إدارة الابداع .

- تكوين فرق عمل مختلطة من المطورين و المنفذين وذلك من أجل استغلال الأفكار الإبداعية .

- تقديم مكافآت مادية و صلاحيات ملموسة كاعتراف بجهود المبدعين .

1- ديف فرانسيس ، مايك وودكوك : المرجع السابق ص 44 .

2- نفس المرجع ، ص 220 – 221.

- تقديم الوسائل الكفيلة بتقديم الأفكار بعناية .

يتضح من خلال تصنيف الباحثان " ديف فرانسيس " و " مايك وود كوك " أنهما يصنفان القيم التنظيمية على اساس أربعة أبعاد أساسية ، وكل بعد يشتمل على مجموعة من القيم تنطلق من البيئة التنظيمية للمنظمة ، فهي التي تحدد وتوجه سلوك الأفراد نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب في بيئة العمل ، كما أن هذه القيم تساهم في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين و نجاح المنظمات .

وبالرغم من أهمية هذا التصنيف إلا أن هناك أبعاد أخرى للقيم التنظيمية .

**2 - تصنيف القيم من حيث بعد المقصد :** ويمكن تصنيف القيم حسب القصد منها إلى قيم وسيلة و قيم غائية كما يلي :

**أ - القيم الوسائلية :** وهي القيم التي تستخدم كوسائل لبلوغ غايات معينة ، وبالتالي هي السلوك المرغوب التي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين ، ومن بين السلوكيات الوسائلية الجدية في العمل ، احترام السلطة و تقاليد العمل ، الأمانة ، تحمل المخاطرة

**ب - القيم الغائية :** وهي القيم التي تستخدم كغايات في حد ذاتها وليست وسائل ، و بالتالي فهي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها مثل التميز ، الجودة ، الفعالية<sup>1</sup> .

**3 - تصنيف القيم من حيث بعد المرونة :** و تتمثل في القيم المرنة و القيم الجامدة وهي :

**أ - القيم المرنة :** وهي القيم التي تميز المنظمات التي تتفاعل مع بيئتها بصف مستمرة ، مثل اهتمام المدير بالعاملين و العملاء ، و اهتمام المدير بالعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة ، و التنظيمات الناجحة هي التي تستطيع التغيير في هياكلها و عملياتها و قيمها .

<sup>1</sup> - قريشي نجاه : القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم . رسالة ماجستير كلية الآداب و العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2006-2007، ص 54 – 55 .

ب - **القيم الجامدة** : وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومن هذه القيم اهتمام المديرين بأنفسهم أولاً ثم بجماعة العمل التابعة لهم ، وتجنب روح المخاطرة ورفض المبادرة و التجديد ، فهذه القيم تكبح القدرات و المهارات الابداعية .

#### 4 - تصنيف القيم من حيث بعد الشدة : وهذه القيم هي :<sup>1</sup>

أ - **القيم الملزمة** : وهي القيم التي تمس المصلحة العامة و التي تتصل اتصالاً وثيقاً بالمبادئ التي تساعد على تحقيق الانماط المرغوب فيها ، و التي تصطلح عليها الجماعة في تنظيم أفراد مثل القيم التي ترتبط بالنظام الداخلي للمنظمة .

ب - **القيم التفضيلية** : وهي القيم يشجع التنظيم أفرادها على التمسك بها .

ج - **القيم المثالية** : وهي القيم التي يشعر الأفراد باستحالة تحقيقها بصورة كاملة ، ومع ذلك تؤثر في توجيه سلوك الأفراد.

5 - **تصنيف القيم حسب درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة** : كذلك يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب أهميتها إلى قيم أساسية وقيم فرعية كالتالي:<sup>2</sup>

أ - **القيم الأساسية** : وهي القيم التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم ، و يتوقع من كل الأفراد الالتزام بها مثل الجودة في الانتاج ، نسبة متدنية من الغياب ، الالتزام ...، وغالباً ما تتمثل القيم الأساسية في قيم الإدارة العليا ، و التي تنعكس على سلوكيات و ممارسات العاملين ، و تؤكد هذه القيم سياسات المنظمة و معتقداتها الرئيسية.

ب - **القيم الفرعية** : و تمثل القيم السائدة في الانظمة الفرعية ، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية ، و بينها و بين القيم الأساسية من ناحية أخرى ، و كلما تفاوتت القيم الفرعية وتعددت كلما اختلفت عن القيم الأساسية .

<sup>1</sup> - فاروق عبده قبلة ، السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط 1 ، 2005 ، ص 193 .

<sup>2</sup> - قريشي نجاة : المرجع السابق ، ص 55 - 56 .

فمن خلال التصنيفات التي تطرقنا لها نرى بأن هناك عدة أنواع من القيم التنظيمية ، وهذه الأخيرة هي التي تحدد وتوجه سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة ، كما أن هذه القيم تختلف من تنظيم الى تنظيم آخر، و للقيم التنظيمية عدة مستويات :

. **القيم الجوهرية** : هي التي تنطلق منها و تعتمد عليها بقية القيم .

. **القيم الاساسية** : و هي التي تمثل خصائص المنظمة و خدماتها و برامجها و منتجاتها .

. **القيم البنائية** : هي مخرجات و نتائج القيم الجوهرية و القيم الاساسية السابقة مثل الكفاءة و الفعالية ، الانتاجية ، المسؤولية و الالتزام .

. **القيم المميزة** : هي التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة التزام المنظمة بالقيم الثلاثة السابقة و تتمثل هذه القيم في التجديد و تطوير الأداء و الإنجاز .

وقد اعتمدت الباحثة على قيم الانتماء ، الولاء ، الانضباط و المشاركة في الدراسة الميدانية ، و هي كما يلي :

\* **قيم الانتماء** : و هو يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليها أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة ، و رغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الاسهام في نجاح و استمرارية المنظمة ، كاستعداد لبذل مجهود أكبر و القيام بأعمال تطوعية و تحمل مسؤوليات إضافية<sup>1</sup> .

ويشمل الانتماء التنظيمي العناصر التالية:<sup>2</sup>

- قبول كبير لأهداف و قيم المنظمة .

- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة

1- عايدة سيد خطاب : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية . مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، ط 2 ، 1999 ، ص 71 .  
2- عايدة سيد خطاب : العولمة و مشكلات إدارة الموارد البشرية . مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 2001 ، ص 145 .

- الرغبة الكبيرة في الاستمرارية في العمل بالمنظمة .

- استعدادة للتضحية من أجل المنظمة .

- استغراقه في مهام و مشاكل المنظمة .

ولقيم الانتماء التنظيمي أهمية كبيرة داخل المنظمات نذكر منها مايلي<sup>1</sup>:

- ان العامل هو الاساس لوجود المنظمة و شعوره بالانتماء إليها يحفزه نحو العمل ، لبقاء المنظمة و استمرارها في مجال عملها .

- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أساساً على عاتق العاملين من خلال جهودهم وإبداعهم و اقتراحاتهم ، وهذا يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية .

- انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية ، و خاصة معدل دوران العمل ، حيث يفترض أن يكون الأفراد ملتزمون للبقاء في المنظمة ، و أكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها .

- ينمي السلوك الإبداعي لدى الأفراد ، حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها .

- كلما زادت درجة انتماء الأفراد العاملين للمنظمة ساعد ذلك على تقلبهم لأي تغير يكون في صالح المنظمة من أجل تقدمها و ازدهارها .

- ان شعور الأفراد بانتمائهم لمنظمتهم يزيد من درجة الرضا لديهم ، مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد و العمل للمنظمة .

فقيم الانتماء تمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين ، فكلما كان انتماء الفرد قوي نحو منظمته كلما كان أكثر رغبة للاستمرار في العمل، و بذل مجهودات

---

1- مدحت محمد أبو النصر : تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2005 ، ص 103.

أكبر لتحقيق أهداف المنظمة ، كما أنها تدفعه لتبني السلوك الإبداعي في العمل ، فقيم الانتماء تعتبر من أهم مقومات الإبداع التنظيمي .

\* **قيم الولاء** : هو درجة التطابق للفرد مع منظمته و ارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في استمرار في عضوية هذه المنظمة <sup>1</sup>.

ولقيم الولاء التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمات منها مايلي <sup>2</sup>:

- يعتبر الولاء التنظيمي مؤشرا هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمات .
- يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي و ارتفاع معدلات الإنتاج .
- يؤدي إلى انخفاض بند الغياب و الحد من مشكلة التأخير عن الدوام و تحسين الأداء .
- يعد عاملاً هاماً في التنبؤ ببقاء الأفراد بمنظماتهم أو تركهم لها .

ولقيم الولاء التنظيمي مراحل يمر بها وهي <sup>3</sup>:

**مرحلة التجربة** : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد ، يكون العامل خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والإختبار ، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها ، وتكيف اتجاهاته بما يتلائم مع اتجاهات المنظمة ، وإدراك ما يتوقع منه ، وإظهار مدى خبرته ومهاراته في أدائه .

**مرحلة العمل والإنجاز** : وهي الفترة اللاحقة للتجربة وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ، حيث يسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله والتأكيد على مفهومه للإنجاز الذي حققه .

**مرحلة الثقة بالتنظيم** : وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بعمله في المنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك ، حيث تتقوى قيم ولاءه التي تكونت في المرحلتين

1 - عبد الباقي صلاح الدين: المرجع السابق ، ص 181 .

2- محمد الصيرفي : السلوك التنظيمي. مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2005 ، ص 25 .

3- أيمن عودة المعاني : المرجع السابق ، ص 21-22 .

السابقتين ويبدأ فيها بترسيخ قيم الولاء نحو المنظمة التي يعمل بها ، حيث تصبح قيم ولائه للمنظمة قوية ، مما يدفعه إلى الأداء المتميز والمبدع .

وينتج عن ولاء الأفراد العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكيات إيجابية تعود عليهم وعلى تنظيماتهم بفوائد كبيرة ، ومن هذه النتائج ما يلي :<sup>1</sup>

- شعور العاملين بروح معنوية عالية ، فقد بينت الدراسات بأن للقيم الولاء دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين ، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمو إليها ، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق أهداف المنظمة .

- الحد من التسرب الوظيفي ، فالأفراد العاملين إذا كان ولائهم إتجاه منظماتهم كبير ، فإنه يدفعهم إلى التمسك بمنظماتهم والعمل على تحقيق أهدافها ، فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان والاختيار والتعيين ومن ثم التدريب والإعداد ، بالإضافة إلى أنه يعطل الأداء .

- الإنجاز المبدع ، فكثير من الباحثين يروا بأن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز ، إذ يكون الأفراد أكثر حماسا لعملهم ، وأكثر إلتراماً بأهداف التنظيم ، ويسعوا تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه .

فالولاء من القيم المهمة في البيئة التنظيمية ، فالأفراد العاملين ذو الولاء المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وإلى الرغبة للبقاء فيها ، مما يؤدي إلى التخفيف من الآثار الناتجة عن دوران العمل ، كما أن المستويات العليا من الولاء تزيد من السلوك الإبداعي لدى الأفراد ، فالعامل كلما كان له ولاء أكثر إتجاه منظمته كلما كان يريد تحقيق أهداف المنظمة عن طريق إظهار قدراته ومهاراته الإبداعية.

---

1- زيد منير عبوي : التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته . دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 220 .

فالولاء من أهم القيم التي تسمح للأفراد العاملين بقبول أهداف منظماتهم والعمل على تحقيق أكبر قدر من النجاح والتفوق والإنجاز المبدع .

\* **قيم المشاركة في إتخاذ القرارات** : وهي تعني إنغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها .<sup>1</sup>

فالفردي الذي يشارك ينغمس ذاتيا ، ولا ينغمس فقط في العمل ، والمشاركة تدفع الأفراد للإسهام ، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة ، كما أنها تشجعهم على تقبل مسؤولية العمل .

وتتمثل أهمية قيم المشاركة في عملية إتخاذ القرارات فيما يلي :<sup>2</sup>

- جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك فيها عن رغبة وإقتناع .
- تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين ، فتتلمي قدراتهم وتتوسع مداركهم ويتحملون نصيب من المسؤولية .
- تعطي للعمال الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل والعمل على تحقيق أهداف المنظمة .
- تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين ، وتحقيق الإنسجام في بيئة العمل .
- المشاركة في عملية إتخاذ القرارات تعمل على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ، وتحسين الأداء والرضا الوظيفي .
- إنتشار روح التعاون والتفاهم بين كافة أفراد التنظيم .

1- حسين حريم : المرجع سابق ص 236 .

2- شامي صليحة : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، 2009-2010 ، ص 114-115 .

- زيادة فرص الإبداع والمبادرة مما ينعكس إيجاباً في زيادة الإنتاج وتحسين جودته .

-تعد المشاركة حافزاً معنوياً يعمل على تنمية مشاعر الإنتماء للمنظمة وتحقيق أهدافها .

فقيم المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر من أهم القيم في البيئة التنظيمية ، وذلك لما لها من أثر في نفسية الأفراد العاملين ، فإفساح المجال أمامهم للمشاركة مع الآخرين وخاصة مع المستويات الإدارية المسؤولة ، يعتبر مصدر من مصادر الدعم المعنوي لهم ، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم مما يساعدهم ذلك على طرح أفكارهم وإقتراحاتهم التي من شأنها تحسين أسلوب العمل ، كما أنها تدفعهم إلى بذل مجهودات أكبر وإظهار قدراتهم الإبداعية الكامنة .

فالمشاركة لها أثر في تنمية الإبداع لدى الأفراد العاملين ، فالطريقة التي يتم بها إتخاذ القرارات ودرجة الرضا الذي يحققه ، ودرجة مشاركة العاملين جميعاً عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية .

\* **قيم الانضباط** : هو الالتزام بقواعد السلوك والعمل أو ضبط النفس عن عمل يخالف قواعد المرعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل أو خارجها ، كما يعني الإلتزام بالنظام.<sup>1</sup>

وتكمن أهمية الإنضباط في المنظمة في التقليل من الخسائر وإكتشاف التقصير قبل تفاقمه ومحاولة علاجه مما يساعد على تعديل الإنحرافات في العمل ، كما يستشعر العمال بمحاسبة النفس والحرص على أداء الأعمال على أكمل وجه بروح من المسؤولية والإلتزام والإخلاص حتى يتحقق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع .<sup>2</sup>

1- المولى ستان : إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها . دار مجدلاوي ، عمان ، ط1 ، 2004 ، ص 218 .

2- حاج عمر براهم : دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط . أطروحة دكتوراه علوم ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم العلوم الإجتماعية ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016 ، ص 74 .

ويمكن أن نميز بين عدة أنواع من الانضباط و هي كالآتي :

. **الانضباط الذاتي** : وهو ذلك الانضباط الذي ينتج من نفس الشخص أين يكون هو المسؤول عن مراقبة أفعاله و سلوكياته وهو يتكون من خلال التنشئة أو من خلال الولاء القوي للمنظمة .

. **الانضباط المفروض** : و هو الانضباط الذي يفرض على الفرد ، فالعامل عند دخوله المنظمة يجد نفسه أمام عدة قوانين و لوائح و هو مجبر على احترامها و الانضباط في تطبيقها .

. **الانضباط الوظيفي للفرد** : سواء كان نابع من ذات الفرد أو مفروض عليه ، ففي النهاية هو خاص بالفرد ونتائجه تعود على الفرد بالدرجة الاولى .

. **الانضباط الوظيفي للجماعة** : هذا النوع ينطلق من أعضاء الفريق فهو نابع عن الضمير الجمعي " ضمير الجماعة " <sup>1</sup> ، الذي تكلم عنه "دوركاييم" و يتجلى ذلك من خلال تحقيق النتائج المرجوة من فريق العمل كالحرص على أداء الواجب و تحسين الإنتاج و الكفاءة المهنية و الإبداع .

. **الانضباط الوظيفي للمنظمة** : يتحقق هذا عندما يقوم كل جزء أو نسق فرعي للمنظمة بالدور المنوط به ، ولا تكتمل إلا بتحقيق الانضباط الوظيفي لكل جماعة عمل ، وعند كل عامل بالمنظمة مهما كان مستواه الوظيفي .

فالانضباط من القيم التنظيمية المهمة لكل منظمة ، فالأفراد العاملين عندما يكون لديهم درجة كبيرة من الانضباط ، فهذا يؤدي إلى إتقان العمل و الالتزام بالإجراءات و القواعد التنظيمية للمنظمة كما أنه يحد من حالة التغيب للعمال ، فالعامل كلما كان لديه انضباط إتجاه منظمته كلما دفع ذلك إلى بذل مجهودات أكبر في العمل ، كما يدفعه إلى إظهار قدراته و مهاراته الإبداعية .

<sup>1</sup> - اميل دو كاييم :قواعد المنهج السوسولوجي . ترجمة سعيد سبعون ، دار القصة للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2008، ص 22 .

فمن خلال التصنيفات التي تطرقنا إليها ، نرى بأن القيم التنظيمية لها عدة وظائف تقوم بها سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو على المستوى الاجتماعي أو على مستوى المنظمة ، وهذا ما سنحاول التطرق اليه فيما يلي .

### خامسا- وظائف القيم التنظيمية :

القيم هي مجموعة المبادئ و الرؤى ووجهات النظر و المعتقدات ، و محددات الحكم للعاملين ، وهي الجزء الغير الظاهر و الذي يشكل و يوجه سلوك الأفراد إلى ما يمكن أن تصنفه المنظمة بالسلوك المتسق و السلوك غير المتسق ، كما أنها تعتبر المحرك الأساسي للإتجاهات و المدركات و الحاجات و الدوافع في بيئة العمل ، لذا تعمل القيم التنظيمية على أداء عدة وظائف يمكن إجمالها فيما يلي :<sup>1</sup>

- تعمل كمعيار لتوجيه القول و الفعل و السلوك الصادر عن الأفراد في المواقف المختلفة .
- الوصول إلى التكامل أو التضامن في المجتمع ( المنظمة ) ، من خلال نسق القيمة العامة التي تعطي شرعية لمصالح الأهداف الجمعية وتحدد المسؤولية .
- للقيم دور كبير في بناء الشخصية الفردية .
- تعمل على تنظيم المجتمع ( المنظمة ) و ضبطه و استمراره ، وتحافظ على البناء الاجتماعي .
- تعمل على الحفاظ على هوية المجتمع ( المنظمة ) و ثقافته .
- المساعدة على التكيف مع الأوضاع المستجدة للفرد .
- تساعد في حل الصراعات و اتخاذ القرارات ، ذلك أن القيم تساعد الأفراد على الاختيار بين البدائل المختلفة ، وحل الصراعات و إتخاذ القرارات في المواقف التي تواجههم .

1 - ماجد الزيود : المرجع السابق ، ص 26- 28 .

كما يمكن تصنيف وظائف القيم التنظيمية على المستوى الفردي و الاجتماعي وعلى مستوى المنظمة و هي كالآتي :

### 1 - وظائف القيم التنظيمية على المستوى الفردي :

- تهيئ للأفراد اختيارات لتحديد السلوك ، وبالتالي تشكيل الشخصية الفردية .
- تعطي الفرد إمكانية أداء ما هو مطلوب منه ليكون قادرا على التكيف والتوافق بصورة إيجابية .
- تحقق للفرد الإحساس بالأمان ، وتعطيه فرصة التعبير عن نفسه حتى يحقق ذاته .
- تساهم في تحديد رؤية الفرد ، وفهم العالم من حوله ، وإصلاحه نفسيا وخلقيا .

### 2 - وظائف القيم التنظيمية على المستوى الإجماعي :

- تحافظ على تماسك المجتمع فتحدد له أهدافه ومثله العليا ومبادئه الشابة .
- تساعد المجتمع على مواجهة التغيرات التي تحدث فيه ، حتى يصبح أكثر إستقرارا .
- تربط أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها ، و تقيمه من الأنانية المفرطة والنزاعات .

### 3 - وظائف القيم التنظيمية على المستوى المنظمة :

- توجه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحديد أهداف المنظمة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الاستراتيجية التي أعدتها بناء على قيمها التنظيمية .
- تدريب على آليات الإلتزام بالقيم حتى تصبح جزء من سلوكهم .

## سادسا- قياس القيم التنظيمية :

إن القيم تقاس بعدة تقنيات منها تحليل محتويات القصص والمجالات والكتب والمذكرات ، والاختبارات السيكولوجية المقننة والاستبيانات مثل استبيان " روكايتشللقيم"دراسة القيم لألبورت وزملاءه واختبار سوبر للقيم وغير ذلك (1) ، وبما أن هذه الدراسة تركز على القيم داخل التنظيم ، فسوف نتطرق إلى مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين " فرانسيس " و " مايك وودكوك " و اختبار سوبر لقيم العمل .

### 1-مقياس القيم التنظيمية لديف فرانسيس ومايك وودكوك :

وهذه المقياس عبارة عن إستبانة تتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة ، والتي توصل إليها الباحثان من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول، فقد اتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات ، ويمكن أن تطبق هذه الاستبانة على شخص واحد كما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة ، وهي تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين ، والمشرفين ، والمسؤولين ، وهي تشمل أبعاد القيم التنظيمية الأربعة ( القضايا الجوهرية ) وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم ( القضايا الفرعية ) وهذه الأبعاد تطرقنا إليها سابقا في تصنيف القيم وهي :

- إدارة الإدارة : وتشمل قيم القوة ، الصفوة ، المكافأة .
- إدارة المهمة : وتشمل قيم الكفاءة ، الفعالية ، الاقتصاد .
- إدارة العلاقات : وتشمل قيم العدل ، فرق العمال ، القانون والنظام .
- إدارة البيئة : وتشمل قيم التنافس ، الدفاع ، استغلال الفرص .

1-عبدالحيظ مقدم : الإحصاء والقياس والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات. ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2 ، ص 288 .

وتضم هذه الاستبانة 60 سؤالاً تتم الإجابة عنها كالاتي :

- صحيحاً كلياً ( 4 نقاط ) .

- صحيحة إلى حد كبير ( 3 نقاط ) .

- ليست صحيحة وليست خاطئة . ( 2 نقطتان )

- غير صحيحة لحد كبير ( 1 نقطة واحدة )

- غير صحيحة كلياً ( 0 صفر ) .<sup>1</sup>

فهذا المقياس يساعد في معرفة القيم التنظيمية التي يؤمن بها المسؤولين ، والتي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة .

**2 - اختيار سوبر لقيم العمل :** يهتم هذا المقياس بدراسة قيم الأفراد في العمل ويتضمن مجموعة من العبارات تقيس خمسة عشر جانباً من جوانب العمل ( قيم العمل ) ، التي يختلف الأفراد بشأن أهميتها وهذه الجوانب هي : الإبداع ، الإنجاز ، محيط العمل ، علاقات الإشراف ، نمط الحياة ، الأمن ، الإشراف على الآخرين ، الجمال ، المكانة ، الاستقلالية ، التنوع ، العوائد الاقتصادية ، المساعدة ، الاستشارة الفكرية والإدارة .

وتتمثل الإجابة على هذه العبارات من خلال البدائل التالية :

مهمة جداً ، مهمة ، متوسطة الأهمية ، قليلة الأهمية ، غير مهمة تماماً .

ثم يتم حساب حاصل جمع العبارات المكونة لكل جانب من جوانب العمل ( القيم العمل ) ، حيث نجد أن مجموع كل قيمة يتراوح بين 05 و 15 درجة ، فإذا كانت الدرجة على أي قيمة من القيم أكثر من عشرة فهذا يعني أن هناك اهتماماً كبيراً بها ، وإذا كانت تتراوح

---

1- ديف فرانسيس ، مايك وودكوك: المرجع السابق ، ص 10-32 .

بين 05 و 09 فهذا يدل على أن هناك اهتماما معتدلا بها ، أما إذا كانت أقل من 05 درجات فإن هذا يعني عدم الاهتمام بها.<sup>1</sup>

فمن خلال ما سبق نرى بأن اختيار سوبر لقيم العمل يساعد توضيح الاختلافات بين قيم الأفراد حول العمل ، وذلك حسب أهميتها بالنسبة لهم ، فمنهم من يهتم بالإبداع والإنجاز ومنهم من يهتم بالعلاقات ، مما يساعد في فهم السلوك التنظيمي ، لدى الأفراد العاملين ، وبالتالي فهم كيفية أدائهم لعملهم .

### سابعا - دور القيم التنظيمية في تطوير السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين :

تكتسب القيم التنظيمية أهميتها من الدور الذي تمثله فهي بمثابة العامل الأول الذي تعتمد عليه المنظمة في اتصالها الفكري بالأفراد العاملين ، كما أنها من العوامل التي تؤثر في السلوك بشكل الذي يعمل على تنمية القدرات الإبداعية وإفساح المجال أمامهم لموضوع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها <sup>2</sup> .

فالقيم التنظيمية تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات الأفراد وتؤثر على أداء المنظمة وخلق الإبداع التنظيمي، فقيم الانتماء ، الولاء ، الانضباط والمشاركة ، تعد من أهم ركائز الإبداع ، فالأفراد الذين يحب منظمتهم يتفانوا في خدمتها وتتوفر لديهم دوافع الإبداع أكثر من غيرهم ، فالقيم ذات تأثير كبير في أداء الأفراد والمنظمة .

وفعالية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها ، خاصة الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي ، حيث أن طبيعة القرارات ونمط التسيير المتبع من قبل المسؤولين يتأثر بدرجة كبيرة بما يحمله من قيم ، وهذا التأثير لا يتجلى في سلوك المسؤول فقط بل يتعدى ذلك ليؤثر على قيم المرؤوسين في مكان العمل .

1- عبدالحفيظ مقدم : المرجع السابق ، ص 289 – 291 .  
2- أمل مصطفى عصفور : قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي . منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2008 ، ص 139 .

وللقيم التنظيمية محددات يتم عن طريقها ترسيخ القيم الإيجابية لدى الأفراد العاملين التي تدفعهم إلى بذل جهودات أكبر ، وإظهار قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية ، وتتمثل فيمايلي :<sup>1</sup>

- اقتناع العاملين بوجود عدالة تنظيمية : تتمثل في عدالة توزيع المكافآت و عدالة التعامل الشخصي مع العاملين و عدالة الإجراءات الرسمية ، وأيضا عدالة العمليات التي تستخدمها المنظمة في تنفيذ الوظائف المختلفة .

ويرتبط اقتناع العاملين بوجود عدالة تنظيمية بمجموعة القيم التي يؤمنون بها ، والتي تفسر لهم مفهوم العدالة التنظيمية ، فاقنتاعهم بأن الأجر و المكافأة مرتبطان بالأداء المتميز وأن نظم التحفيز نابعة من وجود تعميق حقيقي وعادل لقيم الإنجاز داخل المنظمة، تجعل أي مكافأة تمنح للأداء المتميز حافزا لبقية العاملين نحو تنمية الأداء ، لكن إذا لم تربط المنظمة الحافز بالأداء المتميز فإن ذلك سيؤدي لسيادة الشعور بعدم العدالة ، وبالتالي يبدأ السلوك السلبي المعبر عن الشعور بعدم العدالة التنظيمية ، مما يؤدي إلى سلوك الإهمال واللامبالاة ، فقط أكدت الدراسات على وجود علاقة ارتباطية قوية بين ادراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الاجتهاد والمثابرة والإبداع في العمل ، فالعدالة التنظيمية تؤثر على قدرات و اتجاهات والسلوكات الوظيفية والتنظيمية مما يزيد من فعالية القدرات الإبداعية .

- دعم القيادة لجهود العاملين : لا يمكن النظر إلى القائد على أنه ذلك الشخص القادر على التأثير في سلوكيات الآخرين فقط ، بل لابد أن يتبع ذلك التأثير سلوك محفز يقتدى به ، وينبع سلوك القائد من مجموعة القيم الإيجابية النابعة من تحفيز ذاتي نحو أداء أفضل ، والنابعة أيضا من اقتناع القائد بأهمية اقتناع الآخرين أن هذا الأداء أو السلوك الذي يجب أن يكون .

- المشاركة في اتخاذ القرارات : لم تعد عملية اتخاذ القرارات مسؤولية فردية بل مسؤولية فريق متكامل من الأفراد العاملين ، و اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات لا يؤدي

---

1- نفس المرجع ، ص 140-144 .

فقط لزيادة فعاليتهم أو تحسين أدائهم ، إنما تؤدي المشاركة وتفويض اتخاذ القرارات إلى استنباط أفكار ومهارات وطرق جديدة مما يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين الإبداعية.

- توفر درجات من الحرية والاستقلالية للعاملين : يتمثل ذلك في إتاحة الفرصة للعاملين باستخدام كافة قدراتهم ومهاراتهم عند أداء أعمالهم ، مع زيادة الصلاحيات الممنوحة للعاملين لأداء أعمالهم بقدر أكبر من الحرية ، مع الاهتمام بالأفكار الإبداعية وتشجيع العاملين على تطبيقها .

- دعم العلاقات الوظيفية : ويعني زيادة درجات التعاون والتكامل والتفاهم والانسجام بين العاملين وبين العاملين ورؤسائهم وبين المستويات الإدارية المختلفة .

بناء على ما سبق يمكن القول أن القيم التنظيمية من العوامل التي تعمل على تنمية وتطوير الإبداع التنظيمي ، وذلك عن طريق توجيه سلوكيات الأفراد العاملين نحو السلوك الإبداعي ، وهذا من خلال تبنيهم قيم إيجابية اتجاه منظماتهم كقيم الانتماء ، الولاء ، الانضباط ، والمشاركة تجعلهم يسعون جاهدين إلى تحقيق أهداف منظماتهم ، حيث يشعر وكأنهم جزء لا يتجزأ من هذا الكيان التنظيمي ، وهذا ما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد، وإظهار قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.

## خلاصة الفصل :

على ضوء ما تم ذكره يتضح جليا أهمية موضوع القيم التنظيمية الذي حظي باهتمام الكثير من الباحثين ، ويرجع ذلك إلى الدور الذي تقوم به في توجيه سلوك الأفراد العاملين لما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب ، أو بمعنى آخر فإنها تقوم بتفعيل أداء الأفراد بما يتناسب وأهداف المنظمة ككل ، وتتميز بمجموعة من الخصائص كالإنسانية والنسبية ، وهذه القيم مستمدة من عدة مصادر أهمها التعاليم الدينية ، الأسرة ، التنشئة الاجتماعية ، الخبرات السابقة وجماعة العمل، التي يتم من خلالها تعلم القيم اللازمة للعمل كقيم الانتماء ، الولاء ، الانضباط والمشاركة .

وقد مرت القيم التنظيمية بسبع مراحل متتالية كل مرحلة نتجت عنها مرحلة موالية، وهذه المراحل هي مرحلة التفكير العقلاني التي كانت تنظر إلى الأفراد العاملين كأنهم آلات ويتم تحفيزهم مادياً فقط ، وهذا ما أدى إلى ظهور المرحلة الثانية ، مرحلة العلاقات الإنسانية التي تربط الأفراد فيما بينهم والتركيز على القيم المعنوية ، ومرحلة المواجهة والدفاع عن التنظيم ، ومرحلة الإجماع في الرأي ، ومرحلة الإدارة بالأهداف ومرحلة التطوير التنظيمي ، وأخيراً مرحلة الواقعية التي تعتبر مزيجاً للمراحل السابقة ومن خلال كل المرحل تتضح أهمية كل مرحلة ودورها في تحديد وتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد العاملين .

ويمكن تصنيف هذه القيم حسب عدة أبعاد ، حيث صنفها ديف فرانسيس ومايك وودكوك وفق أربعة أبعاد هي إدارة الإدارة ، إدارة المهمة ، إدارة العلاقات الإنسانية وإدارة البيئة ، كما يمكن تصنيفها وفقاً لبعدها المقصد إلى القيم وسيلة وقيم غائية ، ووفقاً لبعدها المرنة قيم مرنة ، وقيم جامدة ، ووفقاً لبعدها شدة قيم ملزمة ، قيم تفضيلية ، وقيم مثالية ووفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة للمنظمة قيم أساسية وقيم فرعية .

وللقيم التنظيمية عدة وظائف سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الاجتماعي أو على مستوى المنظمة ، ويمكن اعتبار أهم وظيفة تقوم بها هي توجيه وتحديد سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف .

وفي الأخير يمكن القول أن القيم التنظيمية لها دوراً هاماً في تطوير وتنمية الإبداع التنظيمي ، وذلك في توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو بذل مجهودات أكبر في العمل ، وتوجيه سلوكهم إلى إظهار قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية .

## الفصل السابع : إطار الدراسة الميدانية

أولا - التعريف بميدان الدراسة .

ثانيا - المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة .

ثالثا - تحديد عينة الدراسة .

رابعا - المجال الزمني للدراسة .

## أولا - التعريف بميدان الدراسة :

نظرا للتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جعل الدولة الجزائرية سنة 2000 تعمل جاهدة لكي تقوم بإصلاحات عميقة وجذرية في قطاع البريد و المواصلات ، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر التي سنتعرف عليها فيما يلي :

**1- لمحة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر:**<sup>1</sup> هي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال قدره 50.000.000.000 دج والمقيد في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02 B 0018083، و التعريف الجنائي 000216299033049، والكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية الجزائر . جاءت اتصالات الجزائر ثمرة الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية ، وقد تجسدت وفقا لقانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 ، حيث كان يهدف هذا القانون إلى إنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات، وعليه تم إنشاء مؤسسة البريد و المواصلات ، و التي تكلفت بتسيير قطاع البريد ، و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر . وبعدها أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة بتسييرها عن وزارة البريد ، وهذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة ، باشرت عملها في الفاتح جانفي 2003 بعد حصولها سنة 2002 على رخصة الهاتف الثابت والنقال GMS الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام و الاتصال ، حيث تقدم هذه الاخيرة مجموعة كاملة من خدمات الهاتف الثابت و النقال ، وخدمات الانترنت وخدمات الاتصال الفضائية ، ويتمثل شعار المؤسسة في دائما الأقرب ، و هي لا تزال مجبرة على إثبات وجودها في عالم فيه المنافسة قوية خاصة مع فتح سوق الاتصال على المنافسة سنة 2005 .

<sup>1</sup> - الموقع الالكتروني: www.algeriatelecom.dz بتاريخ 20.06.2017 .

## 2 - مهام مؤسسة الاتصالات الجزائر:

تتمثل المهام الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي :

- تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة ، الاصوات و المعلومات الرقمية و السمعية البصرية .

- تطوير و استغلال وتسيير الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات .

- تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات .

- وضع و استثمار و تسيير الشبكات الداخلية مع مسيري الشبكات المختلفة .

## 3 - أهداف مؤسسة الاتصالات الجزائر: دخلت مؤسسة الاتصالات الجزائر في عالم

تكنولوجيا الاعلام و الاتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية :

- توسيع و تكثيف عروض الخدمات الهاتفية ، و تسهيل وصول خدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من المستعملين، حيث تتوجه هذه الخدمات إلى جميع القطاعات الاقتصادية كالبنوك ، التأمينات ، الاتصالات ، التوزيع السياحة ، الخدمات ، الصناعة ، النقل و كذا الاعلام الألي .

- توزيع و تكثيف و تشكيلة الخدمات المقدمة .

- جعل الاتصالات الهاتفية أكثر قدرة على المنافسة .

- تطوير الشبكة الوطنية الاتصالات الهاتفية وجعلها موثوق بها أكثر ، وربطها بالقنوات و الطرق الكبيرة للإعلام .

- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الاعلام في الجزائر .

- ارضاء الزبون و ذلك عن طريق تقديم الخدمات اللازمة .

- تسهيل الاتصالات و تحقيق أكبر عدد ممكن من الاشتراكات .

وبصفة عامة هناك ثلاثة أهداف رئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى تحقيقها وهي : الجودة ، الفعالية ، نوعية الخدمات .

#### 4 - الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر : <sup>1</sup>

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ، و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية .  
وسنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي :

● **الرئيس المدير العام (PDg) :** هو رئيس مجلس الإدارة ، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة ، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ، ومن مهامه السهر على ما يلي :

- الحفاظ على الحصص السوقية ، وتطوير المؤسسة في سوق المنافسة .
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح .
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة .
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح ، و المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة .

● **مديرية المشروع (IDT) :** ويقوم بالمهام التالية :

- التغذية الاعلامية العامة .
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام ، و التنسيق ما بين المديريات عبر المعلوماتية .
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطيلات .

---

<sup>1</sup> - الموقع الالكتروني : [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) بتاريخ 20.06.2017.

● **المفتشية العامة :** وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير ، وهي مكلفة بـ:

- قاعدة الأعمال السنوية .

- تنفيذ المهام المفاجئة بطلب من المدير العام شخصيا ، و القيام بتحقيقات في حالة أي  
مضرة للمؤسسة .

- تنسيق و متابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الاقليمية ، و تطبيق المخطط السنوي  
الجهوي بموافقة المدير العام.

● **المفتشية المركزية :** من مهامها مايلي :

- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام و مصالح المؤسسة و رقابة الأهداف  
المسطرة و احترام مواعيدها .

- تشخيص و تحليل أي خلل في المؤسسة ، و تقييم نوعية الخدمة للزبون .

● **مديرية الوسائل العامة اليومية :** وهي مكلفة بـ

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية للمؤسسة .

- تسيير المشاريع ، التطوير المضبوطة ، بالخصوص تحديد التقنيات ، التخطيط العملي ،  
خلاصة العقود ، التحقيق ، استقبال المراجع ، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل ،  
تسيير المراكز الملاحقة .

● **مديرية تجهيزات الربط :** وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف ،  
أسلاك خاصة بالاتصال ، جهاز الحاسوبي .

● **مديرية التراسل :** مهمتها التزويد بالأجهزة بعملية المراسلات بين الشركة والزبائن.

● **مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات :** وهي مكلفة بـ

- المشاركة في اعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.

- مراقبة و تحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات ، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها .

- تدعيم المديریات الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

● **مديرية مشروع الحاسوب :** و هي مكلفة بـ

- تجديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال ، اعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العلمية .  
- متابعة مخططات الاستثمار .

- تخطيط ، تصميم و المساعدة في الصيانة و تطوير الأنظمة العامة فيها ، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي و التسيير .

● **مديرية الطاقة و البيئة :** و هي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة ، بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

● **مديرية الموارد البشرية :** و هي مكلفة بالقيام بالمهام التالية :

- تعتبر العمود الفقري للمؤسسة ، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير .

- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.

- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي ، تسيير أنظمة المكافأة والتحفيزات .

● **مديرية الإدارة العامة و الإمدادات :** و هي مكلفة بـ

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة المؤسسة .

- المحافظة على هياكل المؤسسة في معالجة المسائل القضائية .

- تسيير وحماية الذمم المالية ، و إدارة تسجيل عقود الملكية و إدارة الملفات العقارية .

- تهيئة المراكز و تسيير المراكز التابعة ، وتنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات .

● **مديرية المالية والمحاسبة :** وهي مكلفة بـ :

- تقديم المساعدة للهيكل وتنشيط السير المحاسبي و المالي للمؤسسة .

- تسيير الميزانية و الجباية ، وإعداد القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها .

● **الخطوط المباشرة :** وهي على التوالي :

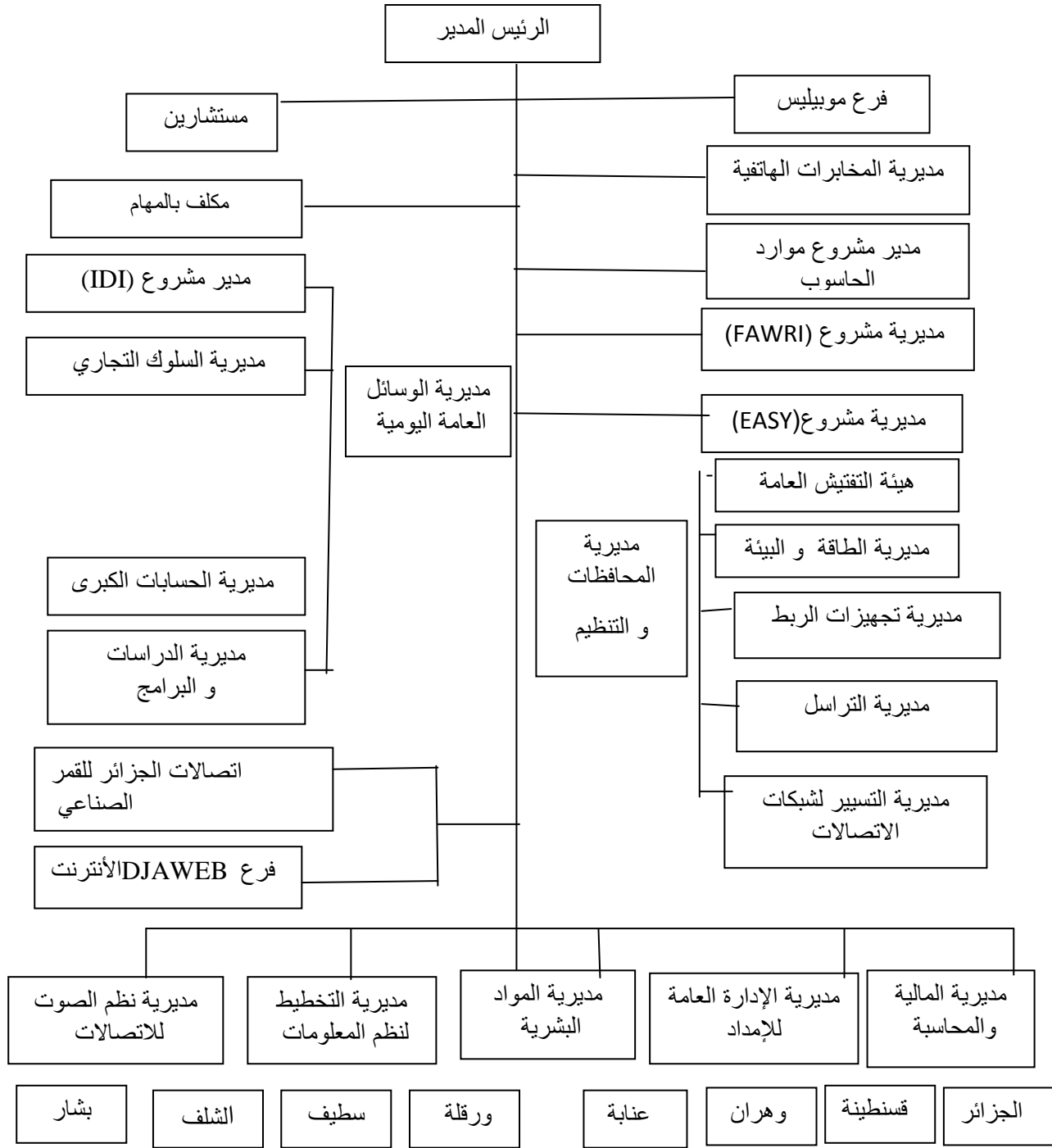
- خط موبيليس : وهو خط خاص بالهاتف النقال .

- خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي : وهو الخط المباشر لاتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية .

- خط جواب : وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي بخدمات الأنترنت لشركة اتصالات الجزائر .

بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصالات تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية ، وكل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات ( حيث توجد واحدة في كل ولاية ) ، وكل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية لاتصالات ( actel ) وتختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية ، ويلخص الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر :

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



50 وحدة عملياتية للاتصال ( 47 وحدة عملياتية للاتصالات ولانية + 03 وحدات عملياتية للاتصالات بولاية الجزائر )

المصدر: <http://w.w.w.algerietelrcom.dz>

**5 - مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار :** وهي عبارة عن وحدة عملياتية للاتصالات خاصة بولاية أدرار تابعة للمديرية الإقليمية لولاية بشار ، بدأت نشاطها سنة 2003 مباشرة بعد التأسيس كما سبق ذكره ، و تعتبر مؤسسة إدارية ، خدماتية ، تجارية .  
يقع مقر الوحدة العملياتية محل الدراسة في شارع الاستقلال أدرار ، و يعمل بهذه الوحدة 126 عاملاً من بينهم 30 إدارياً ، و 36 عون تحكم ، و 60 عون تنفيذ ، موزعين على مستوى الوحدة و الوكالات و الفروع التابعة للوحدة .  
تتكون مؤسسة اتصالات الجزائر أدرار من :

**\* المدير العام :** وتوكل إليه المهام التالية :

- العمل على تحقيق قاعدة الأعمال السنوية .
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من الوصاية .
- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة الوصاية .
- تسيير الموارد المستعملة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة .

**\* قسم الموارد البشرية :** من مهامه :

- السهر على تطبيق القوانين وتسيير المستخدمين و الأجور .
- تحديد متطلبات التكوين و وضع ميزانية لمخطط التكوين .
- المشاركة في إعداد المخططات السنوية للمؤسسة .
- تسيير أنظمة الكفاءات و التحفيز .

**\* القسم التجاري :** من مهامه :

- تحديد الوسائل الضرورية و وضع خطط لتحقيق أهداف الوكالات التابعة .
- توفير كل ما يحتاجه الزبون ، و دراسة انشغالات و طعون الزبائن .

- تحصيل الفواتير و تغطية المستحقات محل النزاع بطريقة ودية .

**\* القسم التقني : من مهامه :**

- صيانة الشبكات الموجودة ( شبكات متعددة الخدمات الهاتف ، الثابت ، الانترنت ) والعمل على توسيعها .

- العمل على دراسة و إنجاز شبكة الاتصال للمشاريع الجديدة .

- مراقبة رقمية للهاتف على مستوى الولاية ، وذلك باستعمال برنامج خاص .

- تتبع التعطل و التشويش .

- العمل على متابعة عمل أجهزة الطاقة .

- متابعة حركة الاتصال السلكي و اللاسلكي .

**\* القسم المالي : من مهامه :**

- تحديد ميزانية المديرية و مراحل تنفيذها و التقارير الخاصة بها .

- طلب التمويلات المناسبة و تسيير الأرصدة البنكية للمصالح التابعة لها .

- إعداد و تقرير الميزانية السنوية .

**\* قسم الممتلكات و الوسائل : ومن مهامه :**

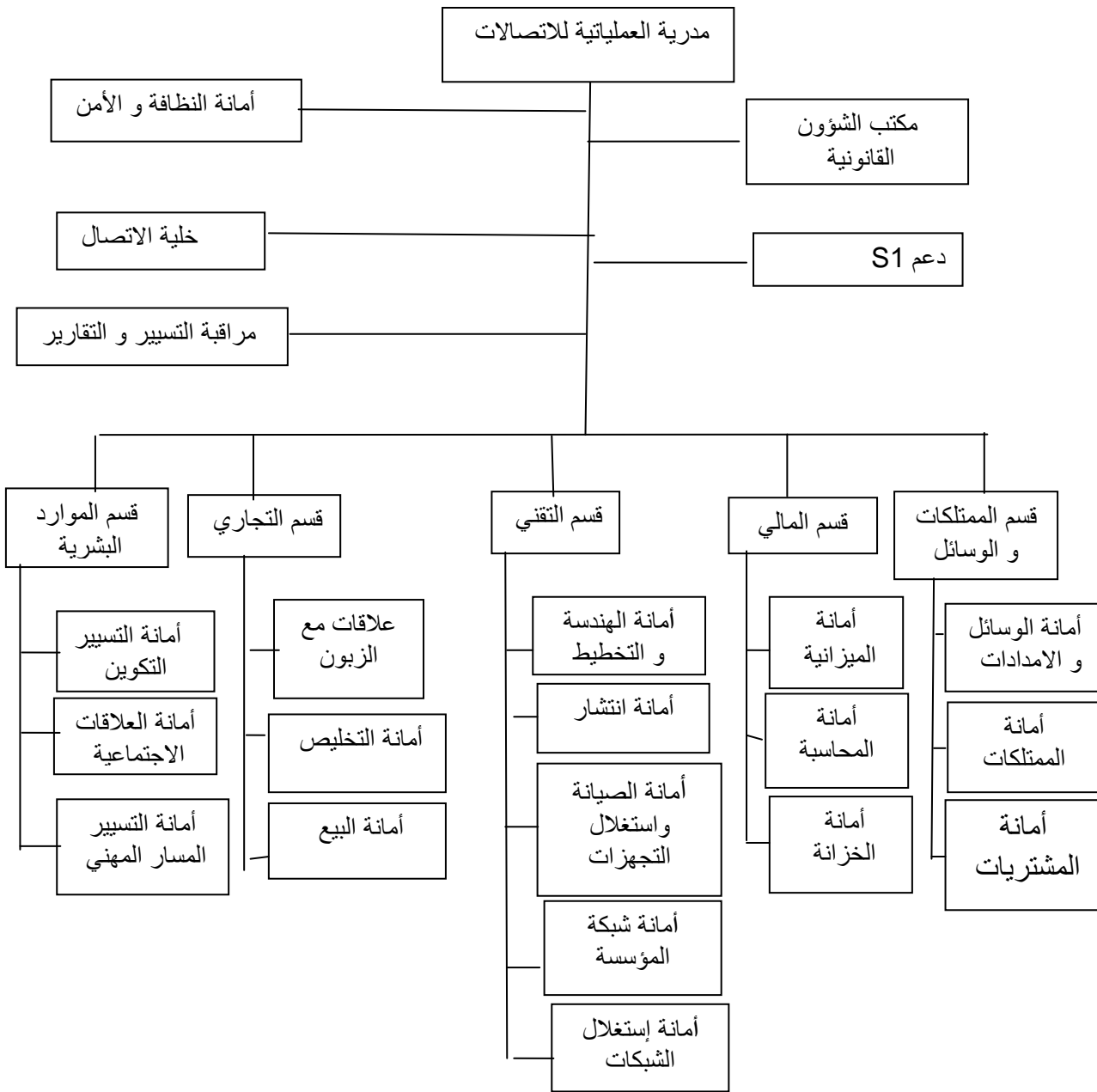
- تسيير الممتلكات العقارية التابعة للقطاع .

- تسيير و سائل النقل التابعة لقطاع الاتصالات .

- القيام بعملية جرد للممتلكات المهنية الخاصة بالمؤسسة .

و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر أدرار .

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر أدرار :



المصدر : مقدم من طرف المؤسسة محل الدراسة .

## ثانيا : المناهج و التقنيات المستعملة في الدراسة :

**1 - منهج الدراسة :** تعتبر الدراسة الميدانية المكمل الأساسي للإطار النظري ، وهذا بهدف الوصول إلى النتائج و المعرفة الدقيقة للظاهرة المدروسة ، و هذا وفق خطوات منهجية معينة بغرض اختبار فرضيات الدراسة ، و اكتشاف الحقائق و الخفايا حول الموضوع ، إذا أنه من بين هذه الخطوات المنهجية خطوة اختيار المنهج المناسب للدراسة.

فالمنهج 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 .<sup>1</sup>

ويعرفه عمار بوحوش : بأنه الطريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منتظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية.<sup>2</sup>

فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً و يعبر عنها كفيها وكميا ، فالأول يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً بوضع مقدار هذه الظاهرة أو حجم أو درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى .

ولقد قمنا باستخدام هذا المنهج لتجميع المعطيات الميدانية بواسطة الاستمارة والمقابلة لمعرفة أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي ، بتحليل و تفسير البيانات الميدانية حول النمط القيادي ، و نظام الحوافز ، و الاتصال و القيم التنظيمية وأثرهم على الإبداع التنظيمي .

<sup>1</sup>- عثمان حسن عثمان : المنهجية في كتاب البحوث و الرسائل الجامعية . منشورات الشهاب ، الجزائر ، 1998، ص 28 .

<sup>2</sup>- عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2 ، 1990، ص 139 .

**2 - التقنيات المستعملة :** إن أهم الأساسيات التي يركز عليها البحث في علم الاجتماع هي معرفة التقنيات المنهجية التي تمكن الباحث من دراسة الواقع و فهمه علميا و عمليا ، لذا اعتمدنا على التقنيات التالية :

- **الدراسة الاستطلاعية :** تعتبر أول خطوة يقوم بها الباحث في ميدان البحث ، بجمع المعلومات و البحث في الموضوع عن قرب .

استهلنا دراستنا بالزيارات الاستطلاعية بمؤسسة اتصالات الجزائر -أدرار- لتعرف على المؤسسة ، وعن نشاطها ، وذلك بإجراء مقابلات مع رئيس الموارد البشرية ، وبعض الإطارات والعمال ، مما ساعدنا في ضبط الفرضيات ، وتصحيح الاستمارة على ضوء المعطيات الميدانية و تجريب الاستمارة الأولية .

- **الاستمارة :** وهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد و بطريقة موجهة ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا ، هذا مايسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية و اقامة مقارنة كيفية<sup>1</sup> .

وفي هذه الدراسة تستعمل الاستمارة في تجميع البيانات و المعلومات تتكون من أربعة محاور رئيسة هي :

. محور البيانات العامة : حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة بمعطيات شخصية حول المبحوث شملت الأسئلة من 1 إلى 07 بغية الحصول على بطاقة ببيوغرافية حول مجتمع الدراسة .

. محور النمط القيادي المبني على الاحترام و التعاون مع العمال يساهم في طرح الآراء و الأفكار الإبداعية ، يتضمن هذا المحور 12 سؤالا من 08 إلى 19 ، الهدف منه معرفة الأسلوب أو النمط القيادي الذي يتبع في المؤسسة ، و دوره في تطوير الإبداع التنظيمي .

<sup>1</sup>- موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية . ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصة للنشر، الجزائر ، 2004 ، ص 197 .

. محور دور الحوافز في تشكيل و تطوير الإبداع داخل المؤسسة ، يتضمن هذا المحور 10 أسئلة من 20 إلى 29 ، الهدف منه معرفة النظام الذي تتبعه المؤسسة في تحفيز عمالها ، و أنواع الحوافز الموجودة ، و دورها في إثارة دافعة العمال نحو العمل بأسلوب إبداعي .

. محور الاتصال و دوره في تطوير الإبداع التنظيمي يتضمن هذا المحور 13 سؤالاً من 30 إلى 43 ، الهدف منه معرفة أنواع الاتصالات الموجودة في المؤسسة ، وهل هذه الاتصالات تساهم في تبادل الآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل .

. محور الامتثال للقيم التنظيمية للمؤسسة يدفع بالعمال إلى الإبداع أكثر ، يتضمن هذا المحور 09 أسئلة من 44 إلى 52 ، الهدف منه معرفة دور القيم التنظيمية في المؤسسة ، وهل الامتثال لهذه القيم تدفعهم إلى الإبداع في العمل .

- **المقابلة :** هي تفاعل لفظي في موقف مواجهة بين شخصين أو أكثر بهدف الحصول على بيانات و معلومات حول ظاهرة أو مشكلة بحثية محددة ، كما أنها مجموعة من الأسئلة يوجهها الباحث للمبحوثين وجهاً لوجه بغية الحصول على إجابات تتعلق بموضوع البحث<sup>1</sup>.

وقد تم استخدام تقنية المقابلة كوسيلة داعمة لتقنية الاستمارة لمعرفة خصوصيات مجتمع البحث .

### **ثالثاً - تحديد عينة البحث :**

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة حيث يتوقف عليها إجراء البحث ، و اختيار العينة تختلف باختلاف طبيعة ونوع الدراسة ، فنظراً لطبيعة مجتمع البحث المتمثل في عدد قليل

---

<sup>1</sup> - مهدي زويلف ، تحسين طراونية : منهجية البحث العلمي . دار الفكر ، عمان ، ط1، 1998 ، ص 73.

من العمال ، وبحثنا عن نتائج أكثر مصداقية ، فقد اعتمدنا على المسح الشامل ، أي إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث بدون استثناء .

ونقصد بالمسح الشامل الدراسة الشاملة بجميع مفردات المجتمع أي طريق الحصر الشامل، فمن العسير في الكثير من البحوث الاجتماعية القيام بدراسة شاملة بجمع المفردات التي تدخل في البحث ، فإن الباحث لا يجد وسيلة أخرى يعتمد عليها سوى دراسة عدد محدود من الحالات ليعمم صفاتها على المجتمع الكبير ، وتعرف هذه الطريقة بالعينة ولكل طريقة من الطريقتين مزايا ، ففي الحصر الشامل يستطيع الباحث أن يتجنب أخطاء التعميم التي تنتج من استخدام البيانات المأخوذة من الجزء<sup>1</sup>، وتسمى طريقة المسح الشامل لأهميتها العلمية في جمع المعلومات و البيانات و استخلاص النتائج و إيجاد الحلول و المقترحات.<sup>2</sup> يتكون مجتمع البحث من 126 عاملا من مختلف الفئات السوسيو مهنية موزعين على النحو التالي :

30 اطار ، 36 عون تحكم ، 60 عون تنفيذ .

وقد تم توزيع 126 استمارة بحسب عدد أفراد مجتمع البحث ، وتم استرجاعها كلها من مجتمع البحث ، وقمنا بتفريغها وبناء الجداول الاحصائية على ضوءها .

**ربعا - المجال الزماني للدراسة :**

لقد شملت الدراسة الميدانية فترتين :

- الفترة الأولى و التي امتدت من شهر أكتوبر إلى غاية شهر ديسمبر 2016 ، وتمثلت هذه الفترة في الدراسة الاستطلاعية لمجتمع البحث ، لجمع المعلومات حوله كمعرفة تاريخ المؤسسة و نشاطها و أهدافها ، عدد عمالها ، وإجراء المقابلات مع مدير الموارد البشرية وبعض الإطارات و العمال ، كما قمنا في هذه الفترة بتوزيع 20 استمارة تجريبية

<sup>1</sup>- ناجح رشيد القادري : مناهج البحث الاجتماعي . دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 213 .

<sup>2</sup>- عبد القادر العتي عماد : البحث الاجتماعي منهجيته مراحلته تقنياته . منشورات جروس بروس ، لبنان ، 2006 ، ص

لمعرفة اذا كانت أسئلة الاستثمار واضحة للعمال ، إلا أن عدم تجاوب بعض العمال مع هذه الاستثمارات جعلنا نعيد صياغة بعض الأسئلة .

- الفترة الثانية امتدت من شهر فيفري إلى نهاية شهر أفريل 2017 ، وتم خلالها توزيع الاستثمارات على العمال وجمعها ثم تفريغها .

## الفصل الثامن : عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

- أولا - تحليل البيانات العامة و خصائص مجتمع البحث .
- ثانيا - عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى و استنتاجها .
- ثالثا - عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية و استنتاجها .
- رابعا - عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة و استنتاجها .
- خامسا - عرض و تحليل بيانات الفرضية الرابعة و استنتاجها .
- سادسا – عرض و تحليل المقابلات .

## أولاً - تحليل البيانات العامة:

بعد أن تم اختيار عينة البحث، نحاول الآن تحديد خصائصها عن طريق البيانات الشخصية للمبحوثين ، و المتمثلة في الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في المؤسسة و الأقدمية في المنصب .

الجدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب الجنس .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الجنس
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
65.87	83	73.33	44	52.78	19	66.67	20	ذكر
34.13	43	26.67	16	47.22	17	33.33	10	أنثى
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن المبحوثين يتوزعون حسب الجنس كالتالي: **65.87%** من الذكور، مدعمة بنسبة **73.33%** من عمال التنفيذ تليها نسبة **66.67%** من الإطارات ونسبة **52.78%** من عمال التحكم ، في المقابل نجد نسبة **34.13%** من الإناث مدعمة بنسبة **47.22%** من عمال التحكم ، تليها نسبة **33.33%** من الإطارات و نسبة **26.67%** من عمال التنفيذ .

و منه يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة الذكور في مؤسسة اتصالات الجزائر هي ضعف نسبة الإناث، و هذا راجع إلى طبيعة النشاط الخدماتي فيها ، و التي تتطلب العنصر الرجالي أكثر و التي يكون مهام العمال فيها يعتمد على الجهد البدني ، فصنف الذكور يمارس مهامه عبر جميع العمليات الإدارية و التجارية و التقنية و الصيانة والأعمال الخارجية التي تتمثل في خروج فرق العمل من أجل توصيل خطوط الهاتف والانترنت ، و هو ما يتطلب جهد عضلي أكثر من طرف الرجال ، في حين نجد الجانب النسوي يتواجد في الأعمال الإدارية فقط ، وهو ما يتلاءم مع خصائص و طبيعة العنصر الأنثوي .

الجدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة / المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
03.97	05	08.33	05	-	-	-	-	ابتدائي
12.70	16	18.33	11	13.89	05	-	-	متوسط
47.62	60	61.67	37	55.56	20	10	03	ثانوي
35.71	45	11.67	07	30.55	11	90	27	جامعي
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة **47.62%** من المبحوثين يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي، مدعمة بنسبة **61.67%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **55.56%** من عمال التحكم ونسبة **10%** من الإطارات ، في حين تمثل نسبة **35.71%** من المبحوثين يمتلكون مستوى تعليمي جامعي، مدعمة بنسبة **90%** من الإطارات ، و نسبة **30.55%** من عمال التحكم ، ونسبة **11.67%** من عمال التنفيذ ، و نجد نسبة **12.70%** من المبحوثين يمتلكون مستوى تعليمي متوسط، مدعمة بنسبة **18.33%** من عمال التنفيذ ونسبة **13.89%** من عمال التحكم، و في الأخير نجد نسبة **3.97%** من المبحوثين يمتلكون مستوى تعليمي ابتدائي تدعمها نسبة **8.33%** من عمال التنفيذ .

فمن خلال التحليل الإحصائي للجدول نرى أن غالبية العمال يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي بالنسبة لعمال التنفيذ و عمال التحكم ، و مستوى جامعي بالنسبة لفئة الإطارات ، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب يد عاملة ذات مهارات و مستوى تعليمي عالي من أجل تسيير الأمور الإدارية، و تسيير الأمور التقنية، كما نجد نسبة من عمال التنفيذ و عمال التحكم لديهم مستوى تعليمي متوسط، و نسبة قليلة من عمال التنفيذ لديهم مستوى تعليمي ابتدائي، و حاملين لشهادات في التكوين المهني كتقني في الاعلام الآلي والميكانيك كما أنهم تلقوا تكوين من أجل العمل في المؤسسة.

و منه نستنتج أن غالبية عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لديهم مستوى تعليمي مقبول يؤهلهم للإبداع في العمل و إتقانه .

الجدول رقم 05 : توزيع المبحوثين حسب السن .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
24.60	31	25	15	16.67	06	33.33	10	[29 – 20 ]
36.51	46	28.33	17	52.78	19	33.33	10	[39 – 30 ]
30.16	38	40	24	16.67	06	26.67	08	[49 – 40 ]
08.73	11	06.67	04	13.88	05	06.67	02	[ 50 فما فوق
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **36.51%** من المبحوثين نجدهم في الفئة العمرية 30-39 ، مدعمة بنسبة **52.78%** من عمال التحكم ، تليها نسبة **33.33%** من الإطارات ، و نسبة **28.33%** من عمال التنفيذ ، كما نجد نسبة **30.16%** من المبحوثين نجدهم في الفئة العمرية 40-49 ، مدعمة بنسبة **40%** من عمال التنفيذ ، و نسبة **26.67%** من الإطارات ، و نسبة **16.67%** من عمال التحكم ، و نجد نسبة **24.60%** من المبحوثين في الفئة العمرية 20-29 ، مدعمة بنسبة **33.33%** من الإطارات ، تليها نسبة **25%** من عمال التنفيذ ، ونسبة **16.67%** من عمال التحكم ، وفي الأخير نجد نسبة **08.73%** من الفئة العمرية 50 فما فوق ، مدعمة بنسبة **13.88%** من عمال التحكم ، و نجد النسب متساوية عند فئة الإطارات و عمال التحكم قدرت ب**06.67%** .

فمن خلال القراءة الإحصائية يتبين بأن غالبية المبحوثين هم شباب و الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 39 سنة ما يعادل 77 فردا من المبحوثين (126 فرد)، و يرجع

السبب إلى تطور سوق الاتصالات في المدة الممتدة من 2003 إلى 2012م، مما أدى إلى توظيف فئة الشباب التي تعتبر الفئة التي تعطي أفكار و اقتراحات جديدة لتطوير العمل.

أما انخفاض نسبة العمال من الفئة العمرية 50 سنة فما فوق فهذا يرجع إلى استفادتهم من التقاعد و التقاعد المسبق.

ومنه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك يد عاملة قادرة على بذل الجهد والعمل أكثر من خلال الخبرة المهنية والمعارف التي يكتسبها، ومن خلال التكوين الذي يتلقوه والإشراف و التوجيه و المتابعة من طرف القيادة الإدارية للمؤسسة ومن طرف القدماء ، فهذه الفئة الشابة بإمكانها تقديم أفكار و اقتراحات جديدة لتطوير العمل ، و إظهار قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية .

الجدول رقم 06: توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الحالة المدنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
30.16	38	23.33	14	33.33	12	40	12	أعزب
65.08	82	73.33	44	55.56	20	60	18	متزوج
-	-	-	-	-	-	-	-	أرمل
04.76	06	03.33	02	11.11	04	-	-	مطلق
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **65.08%** من المبحوثين هم متزوجين، مدعمة بنسبة **73.33%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **60%** من الإطارات ، ونسبة **55.56%** من عمال التحكم ، في حين نجد نسبة **30.16%** من المبحوثين هم عزاب ، مدعمة بنسبة **40%** من الإطارات ، تليها نسبة **33.33%** من عمال التحكم ،

ونسبة 23.33% من عمال التنفيذ ، و في الأخير نجد نسبة 04.76% من المبحوثين هم مطلقيين ، مدعمة بنسبة 11.11% من عمال التحكم و نسبة 03.33% من عمال التنفيذ .

فمن خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد غالبية المبحوثين هم متزوجين ، خاصة فئة عمال التنفيذ ، فأغلب المبحوثين سنهم يتجاوز 27 سنة ، و كذلك عامل آخر و هو المنطقة، فمنطقة أدرار الزواج عندهم في سن مبكر، فبمجرد و صول الشاب 23 سنة تبدأ العائلة في التفكير في استقرار ابنهم من خلال الزواج و تكوين عائلة له، في حين نجد بعض المبحوثين هم عزاب ، خاصة فئة الإطارات و ذلك راجع الى عدة أسباب من بينها مواصلة دراستهم الجامعية فأغلبهم جامعيين كما أشرنا سابقا في الجدول رقم (04) ، ثم البحث عن العمل والاستقرار فيه و التفكير في تكوين نفسه ماديا ، و نجد نسبة قليلة من المبحوثين هم مطلقون راجع إلى أسباب خاصة .

و منه نستنتج أن غالبية عمال مؤسسة اتصالات الجزائر هم متزوجون و هذا ما يدل على استقرارهم و اطمئنانهم نفسيا مما يدفعهم الى اظهار قدراتهم الإبداعية.

الجدول رقم 07: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الأقدمية في المؤسسة
50	63	41.67	25	61.11	22	53.33	16	[ 8 – 1 ]
24.60	31	33.33	20	08.33	03	26.67	08	[ 16 – 9 ]
15.08	19	10	06	22.22	08	16.67	05	[ 24 - 17 ]
10.32	13	15	09	08.33	03	03.33	01	[ 25 فما فوق
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل 50% من المبحوثين الذين أقدميتهم تتراوح من 1-8 سنوات، مدعمة بنسبة 61.11% من عمال التحكم ، تليها نسبة

53.33% من الإطارات ، و نسبة 41.67% من عمال التنفيذ ، و نجد نسبة 24.60% من المبحوثين الذين أقدميتهم تتراوح ما بين 9-16 سنة، مدعمة بنسبة 33.33% من عمال التنفيذ ، و نسبة 26.67% من الإطارات ، و نسبة 08.33% من عمال التحكم ، كما نجد نسبة 15.08% من المبحوثين الذين أقدميتهم تتراوح ما بين 17-24 سنة، مدعمة بنسبة 22.22% من عمال التحكم ، و نسبة 16.67% من الإطارات ، و نسبة 10% من عمال التنفيذ ، و في الأخير نجد نسبة 10.32% من المبحوثين الذين أقدميتهم تفوق أكثر من 25 سنة ، مدعمة بنسبة 15% من عمال التنفيذ ، و نسبة 08.33% من عمال التحكم ، و نسبة 03.33% من الإطارات .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نرى أن نسبة الأقدمية لدى العمال تتراوح ما بين 1-8 سنوات، خاصة عند فئة عمال التحكم ، وهذا راجع الى سن العمال داخل المؤسسة كما أشرنا في الجدول السابق رقم (05) ، فسن غالبية عمال التحكم يتراوح ما بين 30-39 سنة كما نجد فئة الإطارات أقدميتهم في المؤسسة ما بين 1-8 سنوات ، كذلك غالبيتهم سنهم يتراوح ما بين 20-39 سنة ، فكلهم تقريبا شباب لذلك أقدميتهم في المؤسسة قصيرة في المؤسسة ، كما نجد فئة عمال التنفيذ أقدميتهم في المؤسسة تتراوح ما بين 9-16 سنة نتيجة سنهم في المؤسسة ، فغالبيتهم سنهم يتراوح ما بين 40-49 سنة ، ونجد بعض العمال أقدميتهم في المؤسسة تتراوح ما بين 17-25 سنة خاصة فئة عمال التحكم، لأن سنهم يتراوح ما بين 40-49 سنة ، و نجد كذلك نسبة قليلة من العمال أقدميتهم في المؤسسة يفوق 25 سنة ، خاصة عمال التحكم لأن سنهم يفوق 50 سنة ، كما أن غالبيتهم ذهب إلى التقاعد و إعادة فتح باب التوظيف أمام الشباب .

نستنتج مما سبق أن غالبية المبحوثين هم شباب و ليس لهم أقدمية في العمل بالمؤسسة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الكفاءة في التشغيل ، وتعمل على إتاحة الفرصة للفئة الشباب و تدعيمها من أجل الاستفادة من خبراتهم و كفاءاتهم و قدراتهم الإبداعية .

الجدول رقم 08 : توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المنصب .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاقدمية في المنصب
59.52	75	50	30	72.22	26	63.33	19	[5 – 1]
20.63	26	26.67	16	11.11	04	20	06	[10 – 6]
14.29	18	18.33	11	08.33	03	13.33	04	[15 – 11]
05.56	07	05	03	08.33	03	03.33	01	[16 فما فوق]
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 59.52% من المبحوثين أقدميتهم في المنصب تتراوح ما بين 1-5 سنوات، مدعمة بنسبة 72.22% من عمال التحكم تليها نسبة 63.33% من الإطارات ، ونسبة 50% من عمال التنفيذ ، في حين نجد نسبة 20.63% من المبحوثين أقدميتهم في المنصب تتراوح ما بين 6-10 سنوات، مدعمة بنسبة 26.67% من عمال التنفيذ ، و نسبة 20% من الإطارات ، ونسبة 11.11% من عمال التحكم ، و نجد نسبة 14.29% من المبحوثين أقدميتهم في المنصب ما بين 11-15 سنة، مدعم بنسبة 18.33% من عمال التحكم ، ونسبة 13.33% من الإطارات ، و نسبة 08.33% من عمال التحكم ، وفي الأخير نجد نسبة 05.56% من المبحوثين أقدميتهم في المنصب تفوق 16 سنة ، مدعمة بنسبة 8.33% من عمال التحكم ، ونسبة 05% من عمال التنفيذ ، و نسبة 03.33% من الإطارات وهي نسب متقاربة بالنسبة للفئات .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نرى بأن نسبة الأقدمية في المنصب لدى العمال تتراوح ما بين 1-5 سنوات بصفة كبيرة، بسبب أن غالبية المبحوثين ليست لديهم أقدمية في المؤسسة كما أشرنا في الجدول السابق ، و كذلك إلى عامل السن فأغلب العمال هم من فئة الشباب .

## خصوصيات العينة المختارة :

- إن أفراد العينة متباعدة من حيث الجنس، حيث قدرت نسبة الذكور بـ 65.87%، ونسبة الإناث قدرت بـ 34.13%، وهذا التباعد راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.
- إن أفراد العينة تتمتع بمستوى تعليمي مقبول، بحيث أغلبهم لديهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 47.62%، و مستوى تعليمي جامعي بنسبة 35.71%.
- إن غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب ، حيث نجد فئة عمال التحكم سنهم متمركز في الفئة الثانية 30-39 سنة بنسبة 52.78%، و نجد فئة عمال التنفيذ سنهم متمركز في الفئة الثالثة 40-49 سنة بنسبة 40%، و نجد فئة الإطارات سنهم متمركز في الفئة الأولى 20-29 سنة و الفئة الثانية 30-39 سنة بنسبة 33.33% ، فإن مجموع الفئة الأولى مع الفئة الثانية يمثل 61.11% من الأفراد المبحوثين، التي تقل أعمارهم عن 39 سنة.
- أغلب أفراد العينة هم متزوجين بنسبة 65.08%، مما يدل على استقرارهم النفسي والاجتماعي.
- إن أغلب أفراد العينة ليس لديها أقدمية في المؤسسة و المنصب ، و ذلك راجع إلى سن العمال فأغلبهم هم شباب.

## ثانيا - عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى :

"النمط القيادي المبني على الاحترام والتعاون مع العمال يساهم في طرح الآراء والأفكار الإبداعية".

تعتبر القيادة إحدى العوامل التي تعمل على تشجيع الإبداع التنظيمي ، وهذا بتوفير الظروف الملائمة من خلال النمط أو الأسلوب الذي يتبعه القائد للتأثير في مرؤوسيه ، فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين ، أو يعملوا على كبح تلك القدرات. فهل المهارات التي يتمتع بها القائد و كذا النمط الذي يتبعه القائد في مؤسسة اتصالات الجزائر يعمل على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العمال أو يعمل على كبحها و القضاء عليها ؟

الجدول رقم 09 : يبين نوع العلاقة التي تربط العمال بالرئيس .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة نوع العلاقة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
17.78	24	19.68	12	12.82	05	20	07	زمالة
20	27	11.47	07	38.46	15	14.28	05	صداقة
06.67	09	08.19	05	07.69	03	02.86	01	مصلحة
55.55	75	60.65	37	41.02	16	62.86	22	عمل
100	135 <sup>(*)</sup>	100	61	100	39	100	35	المجموع

(\*) المبحوثين أجابوا أكثر من إجابة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **55.55%** من أجوبة المبحوثين أجابوا بأن علاقتهم مع الرئيس هي علاقة عمل ،مدعمة بنسبة 62.86% من الاطارات و نسبة 60.65% من عمال التنفيذ وهي نسب متقاربة ، تليهم نسبة 41.02% من عمال التحكم، في المقابل نجد نسبة **20%** من أجوبة المبحوثين أجابوا بأن علاقتهم مع الرئيس هي علاقة صداقة، مدعمة بنسبة 38.46% من عمال التحكم، تليها نسبة 14.28% من

الإطارات، و نسبة 11.47% من عمال التنفيذ، كما نجد نسبة 17.78% من أجوبة المبحوثين أجابوا بأن علاقتهم مع الرئيس هي علاقة زمالة ، مدعمة بنسبة 20% من الإطارات، ونسبة 19.68% من عمال التنفيذ، وهي نسب متقاربة ، تليهم نسبة 12.82% من عمال التحكم، و في الأخير نجد نسبة 6.67% من أجوبة المبحوثين أجابوا بأن علاقتهم مع الرئيس هي علاقة مصلحة ، مدعمة بنسبة 8.19% من عمال التنفيذ. ونسبة 7.69% من عمال التحكم وهي نسب متقاربة ، تليهم نسبة 2.86% من الإطارات.

بناء على هذه المعطيات يتبين لنا بأن نوع العلاقة التي تربط العمال برئيسهم هي علاقة عمل، وهذا ما صرح به غالبية المبحوثين، حيث قالوا بأن: "الرئيس في حد ذاته يتعامل معنا في إطار العمل"، وهذا لا يعني بأن هناك صراعات أو خلافات بين الرئيس والمرؤوسين، و إنما راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتميز بالرسمية ، كما نجد بعض المبحوثين صرحوا بأن علاقتهم مع الرئيس هي علاقة صداقة و زمالة قبل أن تكون علاقة عمل، حيث قالوا بعض المبحوثين أنه: "من أجل السير الحسن للعمل و المؤسسة يجب أن تكون العلاقة في حد ذاتها هي علاقة صداقة و زمالة قبل أن تكون علاقة عمل".

فمنط القيادة في المؤسسة يظهر من خلال الطريقة التي يتعامل بها الرئيس مع مرؤوسيه و التي تساهم في تحديد علاقات العمل داخل المؤسسة، فالمسؤول المهتم بعماله يكون أكثر اقترابا منهم بحيث يساعدهم في العمل و يأخذ بأرائهم و يراعي ظروفهم النفسية و الاجتماعية، مما ينتج عن هذا النمط علاقات صداقة و زمالة، بينما المسؤول المهتم بالعمل أكثر من العمال يكون أكثر انضباط بحيث يراقبهم في العمل و يلزمهم على تنفيذ الأعمال دون مناقشة، و هذه العلاقة تكون في إطار العمل فقط، و هذا ما سنحاول معرفته في الجدول التالي الذي يوضح كيفية تعامل الرئيس مع العمال في العمل.

الجدول رقم 10: يبين كيفية تعامل الرئيس مع العمال .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
34.13	43	18.33	11	38.89	14	60	18	يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات
39.68	50	48.33	29	47.22	17	13.33	04	يلزم العمال على تنفيذ القرارات دون مناقشة
26.19	33	33.33	20	13.89	05	26.67	08	يركز على اتخاذ القرارات بنفسه
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **39.68%** من المبحوثين أجابوا بأن رئيسهم يلزمهم على تنفيذ القرارات دون مناقشة ، مدعمة بنسبة **48.33%** من عمال التنفيذ و نسبة **47.22%** من عمال التحكم وهي نسب متقاربة، و نسبة **13.33%** من الإطارات، في المقابل نجد نسبة **34.13%** من المبحوثين اجابوا بان رئيسهم يشجعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، مدعمة بنسبة **60%** من الإطارات، تليها نسبة **38.89%** من عمال التحكم، و نسبة **18.33%** من عمال التنفيذ، و في الأخير نجد نسبة **26.19%** من المبحوثين أجابوا بأن رئيسهم يركز على اتخاذ القرارات بنفسه ، مدعمة بنسبة **33.33%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **26.67%** من الإطارات، و نسبة **13.89%** من عمال التحكم.

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية المبحوثين يرون بأن أساس تعامل الرئيس معهم هو تنفيذ قراراته دون مناقشة ، خاصة عند فئة عمال التنفيذ و عمال التحكم باعتبارهم الفئة الأقل خبرة و كفاءة و ذات مستوى تعليمي متوسط و ثانوي، بينما نجد فئة الإطارات التي ترى بأن الرئيس يشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات باعتبارهم الأكثر كفاءة و قدرة على التجديد و التطوير و ذلك بفسح المجال أمامهم لإظهار

قدراتهم الإبداعية، حيث صرح غالبية الإطارات بأن رئيسهم يترك لهم حرية المبادرة في اتخاذ القرارات ؛ كما نجد بعض المبحوثين من عمال التنفيذ و كذلك بعض الإطارات يروا بأن رئيسهم يركز على اتخاذ القرارات بنفسه، و هذا راجع إلى أن بعض القرارات تأتي من السلطات العليا للمؤسسة، وهذا ما أكده غالبية الإطارات.

وعليه يمكن القول أن علاقة القائد بالمرؤوسين لها دور هام في خلق جو عمل يسوده التفاهم و الديناميكية في التعامل، و بالتالي رفع معنويات الأفراد في العمل و دفعهم نحو العمل أكثر، و إظهار قدراتهم الإبداعية من خلال طرح آرائهم و أفكارهم الإبداعية.

الجدول رقم 11: نظرة العمال نحو رئيسهم للمهارات التي يتميز بها .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
12.70	16	8.33	05	08.33	03	26.67	08	كلها
42.86	54	36.67	22	50	18	46.67	14	أغلبها
26.19	33	31.67	19	25	09	16.66	05	القليل منها
18.25	23	23.33	14	16.67	06	10	03	لا أحد منها
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **42.86%** من المبحوثين الذين أجابوا بأن رئيسهم يتمتع بأغلب المهارات ، مدعمة بنسبة 50% من عمال التحكم، تليها نسبة 46.67% من الإطارات، و نسبة 36.67% من عمال التنفيذ، في المقابل نجد نسبة **26.19%** من المبحوثين الذين أجابوا بأن رئيسهم يتمتع بالقليل من المهارات ، مدعمة بنسبة 31.67% من عمال التنفيذ، تليها نسبة 25% من عمال التحكم، و نسبة 16.66% من الإطارات، كما نجد نسبة **18.25%** من المبحوثين الذين أجابوا بأن رئيسهم لا يتمتع بأي مهارة من المهارات ، مدعمة بنسبة 23.33% من عمال التنفيذ، تليها نسبة 16.67% من عمال التحكم، و نسبة 10% من الإطارات، و في الأخير نجد نسبة

**12.70%** من المبحوثين الذين أجابوا أن رئيسهم يتمتع بكل المهارات ، مدعمة بنسبة **26.67%** من الإطارات، و نسبة **8.33%** لكلا الفئتين عمال التحكم و عمال التنفيذ.

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن نصف المبحوثين أجابوا بأن رئيسهم يتمتع بأغلب المهارات الإنسانية و الفنية و الإدارية، بالرغم من أن المبحوثين في الجدول رقم (09) صرحوا بأن علاقتهم بالرئيس هي علاقة عمل فقط ، و هذا يدل على أن الرئيس لا يتمتع بالمهارات الإنسانية و الاجتماعية، ولكن يتمتع بمهارات أخرى، كما نجد بعض المبحوثين أجابوا بأن رئيسهم لا يتمتع بأي مهارة من المهارات الإنسانية و الفنية والإدارية، خاصة عند فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ، الذين يروا بأن القائد في المؤسسة له مكانة وظروف خاصة مما يجعله قليل الاحتكاك معهم و كذلك البعد في السلم الهرمي، عكس فئة الإطارات التي ترى بأن رئيسها يتمتع بكل المهارات الإنسانية و الفنية و الإدارية، وهذا نتيجة احتكاكهم به لوجودهم في نفس مستوى السلم الهرمي، وكذا الاجتماعات و اللقاءات التي تجمعهم معه ، إلا أن هذا يبقى غير كاف للتأثير الإيجابي في سلوكيات العمال، مما ينعكس سلبا على قدراتهم الإبداعية داخل المؤسسة.

و منه نستنتج أن المهارات التي يتمتع بها القادة ما زالت تحتاج إلى تنمية و تطوير أكثر عن طريق التدريب و التعليم، حتى و إن كان القائد يتمتع بكل هذه المهارات لا يعني التوظيف الأمثل لها.

الجدول رقم 12 : يبين تشجيع الرئيس لروح التعاون و الفريق بين العمال .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
67.46	85	58.33	35	75	27	76.67	23	نعم
32.54	41	41.67	25	25	09	23.33	07	لا
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **67.46%** من المبحوثين الذين أجابوا بأن رئيسهم يشجع روح التعاون و الفريق بين العمال، حيث نجد النسب متقاربة عند فئة الإطارات و عمال التحكم،نسبة **76.67%** للإطارات و نسبة **75%** لعمال التحكم، ونسبة **58.33%** من عمال التنفيذ، في المقابل نجد نسبة **35.54%** من المبحوثين الذين أجابوا بأن رئيسهم لا يشجع على التعاون و روح الفريق بين العمال ، مدعمة بنسبة **41.67%** من عمال التنفيذ، تليها نسبة **25%** من عمال التحكمو نسبة **23.33%** من الإطارات وهي سب متقاربة بالنسبة للإطارات و عمال التحكم

من خلال التحليل الإحصائي للجدول نرى بأن غالبية المبحوثين أجابوا بأن رئيسهم يشجع التعاون و روح الفريق بين العمال، و هذا ما أكدته كل فئات العمل إطارات، عمال تحكم و عمال تنفيذ، حيث قالوا: "لا يمكن أن يستمر العمل بدون تناسق الجهود و تعاون الجميع لتحقيق العمل المطلوب". فقد يظهر بأن لكل عامل عمله و منصبه، لكن في الحقيقة العمل يتم بصفة جماعية حيث تتظافر كل الجهود في سبيل تحقيق استمراريته ، كما أن التعاون و العمل بروح الفريق يؤدي إلى تماسك الجماعة و بالتالي تكوين علاقات الاحترام و تفاهم، و هذه العلاقات التعاونية تؤدي إلى طرح الأفكار و الاقتراحات لتطوير أسلوب العمل، و تشجيع روح الإبداع في العمل ، كما نجد بعض العمال ترى بأن قائدهم لا يشجعهم على التعاون و روح الفريق ، خاصة فئة عمال التنفيذ لعدم احتكاكهم مع القائد وكذلك طبيعة بعض الأعمال التي يقوم بها فهي تتطلب العمل الفردي وهذا ما يجعلهم يروا قائدهم لا يشجع لروح التعاون و الفريق.

و منه نستنتج أن التعاون في ميدان العمل يعتبر عنصرا مهما لضمان سير العمل وضمان أداء الوظائف بشكل المرغوب فيه، بحيث يمكن في الأخير تحقيق الهدف المراد الوصول إليه من خلال العمل، و هذا ما يسعى الرئيس إلى تحقيقه من خلال تشجيعه لروح الفريق و التعاون.

الجدول رقم 13 : الأسلوب المتبع للتأثير على العمال .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
18.52	25	14.51	09	19.44	07	24.32	09	الصرامة في العمل
55.55	75	64.52	40	52.78	19	43.24	16	الانضباط والالتزام في العمل
14.07	19	14.52	09	16.67	06	10.81	04	الاستماع لمقترحات الغير
11.85	16	6.45	04	11.11	04	21.62	08	الحكمة في الإقناع
100	135 <sup>(*)</sup>	100	62	100	36	100	37	المجموع

(\*) المبحوثين أجابوا أكثر من إجابة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **55.55%** من أجوبة المبحوثين الذين أجابوا بأن رئيسهم يتبع أسلوب الانضباط و الالتزام في العمل، مدعمة بنسبة **64.52%** من عمال التنفيذ، تليها نسبة **52.78%** من عمال التحكم، و نسبة **43.24%** من الإطارات، في المقابل نجد نسبة **18.52%** من أجوبة المبحوثين الذين أجابوا بأن رئيسهم يتبع أسلوب الصرامة في العمل، ومدعمة بنسبة **24.32%** من الإطارات، تليها نسبة **19.44%** من عمال التحكم، و نسبة **14.51%** من عمال التنفيذ، كما نجد نسبة **14.07%** من أجوبة المبحوثين الذين أجابوا بأن رئيسهم يتبع أسلوب الاستماع لمقترحات الغير، مدعمة بنسبة **16.67%** من عمال التحكم، في حين نجد النسب متقاربة عند فئة عمال التنفيذ وفئة الإطارات، نسبة **14.52%** لعمال التنفيذ، و نسبة **10.81%** للإطارات، و في الأخير نجد نسبة **11.85%** من أجوبة المبحوثين الذي اجابوا بأن

رئيسهم يتبع أسلوب الحكمة في الاقتناع، مدعمة بنسبة 21.62% من الإطارات ، و نسبة 11.11% من عمال التحكم ، ونسبة 6.45% من عمال التنفيذ .

يتبين من خلال ما سبق أن القائد يلجأ الى استعمال الانضباط و الالتزام في العمل للتأثير في العمال و هذا ما أكده غالبية المبحوثين ، خاصة فئة عمال التنفيذ و عمال التحكم، باعتبارهم الفئة المسؤولة على تنفيذ الأعمال لذلك يجب أن تكون أكثر انضباطا و التزاما في العمل ، حيث صرح بعض العمال بقولهم أن هذا الأسلوب يعتبر السبيل الأمثل لسير العمل على احسن وجه في المؤسسة ، لذلك يتوجب على العمال بالالتزام في أداء مهامهم .

كما يتبين كذلك بعض المبحوثين اجابوا بأن القائد يتبع معهم أسلوب الصرامة في العمل خاصة فئة الإطارات بسبب المكانة التي يحتلونها في المؤسسة ، و تعتبر الفئة المسؤولة عن التسيير الجيد للمؤسسة، لذلك يكون القائد أكثر صرامة معهم من العمال الآخرين ، و نجد كذلك بعض العمال اجابوا بأن قائدهم يتبع معهم أسلوب الاستماع لاقتراحاتهم و آرائهم خاصة فئتي عمال التحكم و التنفيذ بحيث يكسبهم القدرة على مواجهة الأزمات و التكيف مع الظروف ، حيث يشعرون أن قائدهم هو أحد أفراد الجماعة و لا يركز على سلطته و مواقفه بل يركز على عضويته في الجماعة بدرجة أكبر، فينمي بذلك روح الإبداع داخلهم .

و في الأخير نجد بعض المبحوثين قائدهم يستعمل معهم أسلوب الحكمة في الإقناع وخاصة فئة الإطارات حتى يضمن تنفيذ القرارات بدون أية عراقيل ، أي القائد هنا يعمل على التعاون مع العمال من أجل فعالية القرارات و تحقيق أداء جيد و التوصل إلى قرارات تلقى الدعم و القبول من طرف جميع العاملين.

و منه نستنتج أن القائد في المؤسسة يتبع أسلوب الانضباط و الالتزام في العمل إلى حد كبير و يدعم أسلوبه بأساليب أخرى ، حتى ينمي فيهم روح الإبداع و العطاء و إظهار قدراتهم الإبداعية.

الجدول رقم 14 : يبين النمط القيادي الذي يفضله العمال في العمل .

الفئة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع
الإجابة		%	ك	%	ك	%	ك	%
النمط المتعاون		63.64	21	45.94	17	47.54	29	51.15
النمط الحر في التسيير		15.15	05	27.02	10	32.79	20	26.72
النمط المتسبب في العمل		-	-	08.11	03	11.47	07	07.63
النمط المشارك في التسيير		21.21	07	18.92	07	08.20	05	14.50
المجموع		100	33	100	37	100	61	131 <sup>(*)</sup>

(\*) المبحوثين أجابوا أكثر من إجابة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **51.15%** من أجوبة المبحوثين الذين أجابوا بأن النمط القيادي الذي يفضله في العمل هو النمط المتعاون، مدعمة بنسبة **63.64%** من الإطارات، و نجد النسب متقاربة لفئة عمال التنفيذ و عمال التحكم ، نسبة **47.54%** لعمال التنفيذ ، و نسبة **45.94%** لعمال التحكم ، في المقابل نجد نسبة **26.72%** من أجوبة المبحوثين الذين أجابوا بالنمط المفضل و هو النمط الحر في التسيير ، مدعمة بنسبة **32.79%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **27.02%** من عمال التحكم، ونسبة **15.15%** من الإطارات، كما نجد نسبة **14.50%** من أجوبة المبحوثين يفضلون النمط المشارك في التسيير ، مدعمة بنسبة **21.21%** من الإطارات و نسبة **18.92%** من عمال التحكم وهي نسب متقاربة، و نسبة **8.20%** من عمال التنفيذ، و في الأخير نجد نسبة **7.63%** من أجوبة المبحوثين يفضلون النمط المتسبب في العمل ، مدعمة بنسبة **11.47%** من عمال التنفيذ و نسبة **8.11%** من عمال التحكم وهي نسب متقاربة بالنسبة للفئتين.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول نجد بأن غالبية المبحوثين يفضلون النمط المتعاون في العمل، خاصة فئة الإطار اتباعتبارها الفئة المسؤولة عن تسيير العمل وعن بعض القرارات، فالنمط المتعاون يسهل عليها العمل و عملية اتخاذ القرارات، كما أن القائد يشجع روح التعاون و الفريق بين العمال كما أشرنا سابقا في الجدول رقم (12) ، فغالبية المبحوثين صرحوا بأن التعاون يفتح المجال للإبداع و حب العمل، و تحمل المسؤولية، وإظهار المهارات و القدرات الكامنة لديهم، و عند غياب أي عامل من العمال يستطيع عامل آخر إتمام عمله دون أية عراقيل، فهذا النمط يعتبر أساس التفاعل بين العمال ، في حين نجد بعض العمال يفضل النمط الحر في التسيير، خاصة فئة عمال التنفيذ و عمال التحكم فهم يروا أن العامل عندما تعطيه حرية أكبر في العمل فإنه يعمل بارتياح و هذا ما يجعله يبحث عن التميز في العمل من خلال اظهار قدراته الإبداعية الكامنة ، و نجد كذلك نسبة قليلة من عمال التنفيذ و عمال التحكم تفضل النمط المتسيب للتهرب من المسؤولية اتجاه العمل الذي يكلف به و كذلك اتكالمهم على زملائهم في تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم .

وعلى ضوء ما سبق نرى بأن النمط المتعاون يساهم في تنمية الإبداع لدى الأفراد العاملين و تبادل للآراء والأفكار، و كذلك حل مشكلات العمل الإدارية و الفنية والشخصية بأسلوب قائم على الود والتفاهم ، و يشجع على تحقيق الهدف من العمل.

الجدول رقم 15 : التوجيهات والشروحات التي تقدم للعمال قبل تنفيذ العمل .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
61.90	78	56.67	34	63.89	23	70	21	نعم
38.10	48	43.33	26	36.11	13	30	09	لا
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **61.90%** من المبحوثين تقدم لهم توجيهات وشروعات من قبل رئيسهم قبل أن يطلب منهم تنفيذ العمل، مدعمة بنسبة **70%** من الإطارات، تليها نسبة **63.89%** من عمال التحكم، و نسبة **56.67%** من عمال التنفيذ، في المقابل نجد نسبة **38.10%** من المبحوثين لا تقدم لهم توجيهات و شروعات من قبل رئيسهم قبل أن يطلب منهم تنفيذ العمل، مدعمة بنسبة **43.33%** من عمال التنفيذ، تليها نسبة **36.11%** من عمال التحكم، و نسبة **30%** من الإطارات.

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية العمال تقدم لهم توجيهات وشروعات قبل تنفيذ عمل ما، بحيث أن جل الوظائف و المهام خاصة التقنية تتطلب توجيه من قبل الرئيس وذلك لأن مراحل انجاز مشروع أو تركيب خطوط الهاتف الثابت، و تركيب هوائيات الاتصال لشبكة الهاتف النقال مثلا، أو القيام بأي عمل إداري يتطلب التوجيه قبل التنفيذ، و هذا ما وجدناه عند الفئات الثلاثة خاصة فئة الإطارات، باعتبارها الفئة القريبة في السلم الهرمي للرئيس، و هو ما يساعدهم على القيام بعملهم على أحسن وجه ، بحيث صرح غالبية العمال: "بأن العمل المنجز يتطلب نظرة عامة قبل الشروع فيه حتى لا تقع الأخطاء، و العامل يجب أن يكون على دراية تامة بالعمل المطلوب منه".

كما نجد نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بأن رئيسهم لا يقدم لهم توجيهات وشروعات قبل تنفيذ العمل، خاصة فئة عمال التنفيذ و هذا يرجع إلى معرفة كل واحد منهم ما يتوجب القيام به من مهام.

ومنه نستنتج أن الرئيس في مؤسسة اتصالات الجزائر يقدم توجيهات و شروعات للعمال قبل تنفيذ الأعمال لتسهيل المهام المطلوبة منهم و معرفة الأمور الصعبة إن وجدت، و تشجيعه لروح التعاون و الفريق كما أشرنا سابقا في جدول رقم (12) .

الجدول رقم 16: مساهمة الفئات المهنية في تقديم أفكار جديدة لتحسين و تطوير العمل.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	تقديم الأفكار
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
40.48	51	31.66	19	50	18	46.67	14	تشجيعك على تقديم المزيد	7
11.11	14	11.67	07	8.33	03	13.33	04	تطبيق هذه الفكرة	
17.46	22	16.67	10	11.11	04	26.67	08	الرفض والإحباط	
69.05	87	60	36	69.44	25	86.67	26	المجموع الجزئي	
30.95	39	40	24	30.56	11	13.33	04	لا	
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **69.05%** من المبحوثين الذين بادروا بتقديم أفكار جديدة لتحسين و تطوير العمل، مدعمة بـ **86.67%** من الإطارات ، تليها نسبة **69.44%** من عمال التحكم، و نسبة **60%** من عمال التنفيذ، بحيث كانت ردة فعل الرئيس اتجاه هذه الأفكار بـ **40.48%** تلقت التشجيع لتقديم المزيد، والمدعمة بنسبة **50%** من عمال التحكم، و نسبة **46.67%** من الإطارات ، و نسبة **31.66%** من عمال التنفيذ، و نجد نسبة **17.46%** من المبحوثين تلقوا الرفض و الإحباط اتجاه أفكارهم ، مدعمة بنسبة **26.67%** من الإطارات، و نسبة **16.67%** من عمال التنفيذ و نسبة **11.11%** من عمال التحكم ، كما نجد نسبة **11.11%** من المبحوثين الذين طبقت أفكارهم والمدعمة بنسبة **13.33%** من الإطارات ، و نسبة **11.67%** من عمال التنفيذ و نسبة **8.33%** من عمال التحكم وهي نسب متقاربة بالنسبة للفئات الثلاثة ، في المقابل

نجد نسبة **30.95%** من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لم يقدموا أية أفكار جديدة لتحسين وتطوير العمل، مدعمة بنسبة **40%** من عمال التنفيذ، تليها نسبة **30.56%** من عمال التحكم، ونسبة **13.33%** من الإطارات.

نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية المبحوثين أجابوا بأنهم قدموا أفكار جديدة لتحسين و تطوير العمل، فكانت ردة فعل الرئيس اتجاه هذه الأفكار بالتشجيع على تقديم المزيد، خاصة فئة عمال التحكم باعتبارها الفئة المسؤولة عن الأمور التقنية ، فالعامل إذا كانت لديه فكرة من أجل تطوير العمل أو أسلوبه فانه يقدم فكرته دون خوف من المسؤول ، كما نجد بعض العمال أجابوا بأن أفكارهم تلقت الرفض و الإحباط خاصة فئة الإطارات بسبب عدم توافقها مع سياسة المؤسسة وظروف العمل، فليس بالضرورة أخذها كلها بل يأخذ منها الأفكار و الحلول البناءة أو حسب أهميتها وإمكانية تطبيقها، فليس كل فكرة أو اقتراح يلزم أخذه، ونجد كذلك بعض العمال على اختلاف فئاتهم المهنية طبقت أفكارهم ، و هذا ما يدل على أن المؤسسة تفسح المجال أمام عمالها لإظهار قدراتهم و مواهبهم الإبداعية .

في حين نجد نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لم يقدموا أية أفكار لتحسين وتطوير أسلوب العمل خاصة فئة عمال التنفيذ ، بسبب أن البعض منهم يقوم بتنفيذ عملهم اليومي الروتيني، و البعض الآخر ليس لديهم قدرات لطرح أفكارهم لتغيير أسلوب العمل .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن القيادة الإدارية في المؤسسة تفسح المجال أمام عمالها، وخاصة فئة التأطير العالي للتعبير عن أفكارهم و آرائهم و مقترحاتهم الإبداعية التي تخدم المؤسسة وأسلوب العمل.

الجدول رقم 17 : مشاركة الفئات المهنية في عملية اتخاذ القرارات .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
34.13	43	16.67	10	22.22	08	83.33	25	نعم
65.87	83	83.33	50	77.78	28	16.67	05	لا
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **65.87%** من المبحوثين لا يقوم الرئيس باستشارتهم في عملية اتخاذ القرارات ، مدعمة بنسبة **83.33%** من عمال التنفيذ، تليها نسبة **77.78%** من عمال التحكم، و نسبة **16.67%** من الإطارات، في المقابل نجد نسبة **34.13%** من المبحوثين يقوم الرئيس باستشارتهم في عملية اتخاذ القرارات، مدعمة بنسبة **83.33%** من الإطارات ،تليها نسبة **22.22%** من عمال التحكم، ونسبة **16.67%** من عمال التنفيذ.

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين أجابوا بأنهم لا يتم استشارتهم في عملية اتخاذ القرارات ، و خاصة فئة عمال التنفيذ و عمال التحكم، حتى و إن تم استشارتهم فإن ذلك يكون من خلال استعانة الرئيس لبعض الأفكار و الاقتراحات التي قدمها كمساهمة منهم لتحسين أسلوب العمل، كما أشرنا سابقا في الجدول رقم (16) .

وقد أكد لي بعض العمال: "أن المساهمة في اتخاذ القرارات يؤخذ بعين الاعتبار مكانة و وظيفة الفرد في العمل، و في المؤسسة إذ يساهم فيها الأفراد الموجودين في المراكز العليا و لا يساهم فيها من يحتل المراتب الدنيا".

فالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لا تعني إشراك كل العاملين على اختلاف مستوياتهم أو فئاتهم، فقد يعتمد على أصحاب الخبرة و الكفاءة و حسب المنصب، فغالبية الإطارات يتم استشارتهم في عملية اتخاذ القرارات ، و هذا راجع إلى مكانتهم في المؤسسة و كذلك للمؤهلات التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات.

أما عن نوعية القرارات التي يشارك فيها العاملين فتخص إجراءات العمل، ووضع الحلول للمشكلات الإدارية، أي يشاركون في القرارات التنفيذية والتقنية والإدارية، أما القرارات الاستراتيجية التي تهدف إلى رسم السياسة العامة للمؤسسة فهي تتخذ من طرف المؤسسة الأم.

وعليه يمكن القول أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تأخذ درجات متفاوتة وكذلك حسب نوعية القرارات، فالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات تعمل على خلق بيئة إبداعية تدفع بالعمال إلى تقديم الأفكار و الاقتراحات الإبداعية التي تعمل على تحسين أسلوب العمل و ظروف المؤسسة.

الجدول رقم 18: رأي الفئات المهنية حول سعي مؤسستهم للإبداع في العمل .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
42.86	54	36.67	22	30.56	11	70	21	نعم
57.14	72	63.33	36	69.44	25	30	09	لا
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **57.14%** من المبحوثين الذين أجابوا بأن مؤسستهم لا تسعى إلى الإبداع في العمل، مدعمة بنسبة **69.44%** من عمال التحكم، تليها نسبة **63.33%** من عمال التنفيذ، و نسبة **30%** من الإطارات، في المقابل نجد نسبة **42.86%** من المبحوثين الذين أجابوا بأن مؤسستهم تسعى إلى الإبداع في العمل، مدعمة بنسبة **70%** من الإطارات، تليها نسبة **36.67%** من عمال التنفيذ، ونسبة **30.56%** من عمال التحكم.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول نرى بأن غالبية المبحوثين يرون بأن مؤسستهم لا تسعى إلى الإبداع في العمل، خاصة فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ، التي ترى بأن العمل اليومي يتميز بالروتين و عدم التجديد، بسبب طبيعة النشاط الذي يقوم به، و عدم

السماح لهم بتقديم أفكارهم و آرائهم، و عدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات كما أشرنا في الجدول السابق، و الأسلوب القيادي الذي يتميز بالصرامة و الانضباط و الالتزام في العمل، مما يؤدي إلى الإحباط و انخفاض الروح الإبداعية لدى العمال .

بينما نجد غالبية فئة الإطارات التي ترى بأن مؤسستهم تسعى إلى الإبداع في العمل، لأنها على دراية أو اطلاع تام بما تقوم به المؤسسة، عكس الفئات الأخرى، و هذا من خلال فسح المجال أمامهم للتعبير عن انشغالاتهم، و تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم و الأخذ بها إذا كانت الفكرة مناسبة لتطوير و تحسين أسلوب العمل، و مشاركتهم الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، فقد صرح بعض الإطارات بأن: "البيئة التنظيمية للمؤسسة تتصف بالمرونة، و هذه المرونة تتيح المجال لإظهار القدرات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد".

ومنه نستنتج أنه كلما كان الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة يسمح للعمال بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات و تقديم الأفكار و الآراء و التصرف بحرية يؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية تسعى إلى الإبداع في العمل، و إذا كان الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة لا يسمح للعمال بتقديم أفكارهم و آرائهم و يضيق الخناق عليهم، فإن ذلك يؤدي إلى بيئة تنظيمية لا تسعى إلى الإبداع، و هذا ما سنحاول معرفته في الجدول التالي.

الجدول رقم 19 : رأي الفئات المهنية حول إمكانية تشجيع الأسلوب الحالي للإبداع.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
38.89	49	35	21	30.56	11	56.67	17	نعم
61.11	77	65	39	69.44	25	43.33	13	لا
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **61.11%** من المبحوثين الذين أجابوا بأن الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة لا يشجع و يحفز على الإبداع، مدعمة بـ **69.44%** من عمال التحكم، تليها نسبة **65%** من عمال التنفيذ، و نسبة **43.33%** من

الإطارات؛ في المقابل نجد نسبة **38.89%** من المبحوثين الذين أجابوا بأن الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة يشجع و يحفز على الابداع، مدعمة بنسبة **56.67%** من الإطارات، تليها نسبة **35%** من عمال التنفيذ، ونسبة **30.56%** من عمال التحكم.

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية المبحوثين أجابوا بأن الأسلوب المتبع داخل المؤسسة لا يشجع و يحفز على الإبداع خاصة فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ، بالرغم من أننا لاحظنا في الجداول السابقة، ان القائد يشجع روح التعاون و الفريق بين العمال في الجدول رقم (12) ، وكذلك يقدم توجيهات و شروحات قبل تنفيذ عمل ما في الجدول رقم (15) ، و يفسح المجال أمامهم لتقديم أفكارهم الجديدة لتحسين و تطوير العمل في الجدول رقم (16) ؛ إلا أن هذه الفئة (عمال التحكم، عمال التنفيذ) ترى دائما الأولوية لفئة الإطارات في تقديم الأفكار و الآراء، و كذلك المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، و هم فقط ملزمون بتنفيذ و تطبيق الأوامر و الأعمال دون مناقشة الأمر، كما نجد بعض الإطارات ترجع السبب إلى أن بعض الأوامر و التعليمات تأتي من الإدارة المركزية فقط، بينما نجد فئة من العمال التي ترى بأن الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة مشجع و محفز للإبداع خاصة فئة الإطارات بإعطائهم الفرصة لتقديم أفكارهم وآرائهم حتى أن بعض الأفكار طبقت لتحسين وتطوير العمل.

نستنتج مما سبق أن النمط أو الأسلوب القيادي السائد، و الفلسفة التي تنتجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها أثر كبير على مستوى الإبداع لديهم ، فالقدرات الإبداعية لدى المرؤوسين تتأثر بأسلوب القيادة السائد، فإما أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم في حل المشاكل و التصدي لها، و تقديم أفكارهم واقتراحاتهم أو العمل على كبح قدراتهم و إحباطهم.

الجدول رقم 20 : الصفات الضرورية التي يراها العمال لتطوير القدرات الإبداعية لديهم.

الفئة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الإيجابية		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الانضباط والصرامة في العمل		04	13.33	03	08.33	16	26.67	23	18.25
المشاركة في اتخاذ القرارات		03	10	15	41.67	22	36.66	40	31.76
التمتع بروح المبادرة والإبداع		08	26.67	03	08.33	10	16.67	21	16.67
تشجيع الأفكار والاقتراحات		12	40	10	27.78	10	16.67	32	25.39
أخرى		03	10	05	13.89	02	03.33	10	7.93
المجموع		30	100	36	100	60	100	126	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **31.76%** من المبحوثين أجابوا بأن الصفات الضرورية لتطوير قدراتهم الإبداعية مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات ، مدعمة بنسبة **41.67%** من عمال التحكم، تليها نسبة **36.66%** من عمال التنفيذ ، ونسبة **10%** من الإطارات، في المقابل نجد نسبة **25.39%** من المبحوثين الذين أجابوا بأن الصفات الضرورية لتطوير قدراتهم الإبداعية تشجيعهم على طرح أفكارهم و اقتراحاتهم، مدعمة بنسبة **40%** من الإطارات، تليها نسبة **27.78%** من عمال التحكم، ونسبة **16.67%** من عمال التنفيذ، كما نجد نسبة **18.25%** من المبحوثين الذين أجابوا بأن الصفات الضرورية لتطوير قدراتهم الإبداعية الانضباط و الصرامة في العمل، مدعمة بنسبة **26.67%** من عمال التنفيذ، تليها نسبة **13.33%** من الإطارات، ونسبة **8.33%** من عمال التحكم، و نجد نسبة **16.67%** من المبحوثين الذين أجابوا بأن الصفات الضرورية لتطوير قدراتهم الإبداعية التمتع بروح المبادرة و الإبداع ، مدعمة بنسبة

26.67% من الإطارات، تليها نسبة 16.67% من عمال التنفيذ، ونسبة 8.33% من عمال التحكم، و في الأخير نجد نسبة **7.93%** أجابوا بإجابات أخرى تتمثل في أن يكون: اجتماعي، عادل، الثقة المتبادلة، الاحترام، يتمتع بالأخلاق، ملم بمهامه، مدعمة بنسبة 13.89% من عمال التحكم، و نسبة 10% من الإطارات وهي سب متقاربة بالنسبة للفئتي، و نسبة 3.33% من عمال التنفيذ.

نلاحظ من خلال التحليل الاحصائي للجدول أن آراء المبحوثين تعددت حول الصفات الضرورية التي يتمتع بها القائد لتطوير قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية ، فأعلى نسبة كانت للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات خاصة فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ ، التي لا تشارك في عملية اتخاذ القرارات إلا نادرا ، فهذه العملية هي من صلاحيات المسؤول أو من صلاحيات فئة الإطارات ، كما نجد فئة قليلة من الإطارات لا تشارك في اتخاذ القرارات لأن بعضها يصدر من المؤسسة الأم و بعضها من اختصاص المسؤول فقط .

كما نجد بعض المبحوثين أجابوا من الصفات الضرورية التي يتمتع بها القائد لتطوير قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية هي تشجيع الأفكار و الاقتراحات ، خاصة فئة الإطارات التي ترى بأن القائد لا يشجعهم على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم، لأن القائد يتميز بنوع من الصرامة معهم نظرا للمكانة التي يحتلوها في المؤسسة و كذلك المنصب .

و نجد كذلك فئة من عمال التنفيذ ترى من الصفات الضرورية التي يتمتع بها القائد هي الانضباط و الصرامة في العمل عن طريق مراقبته لهم و مراقبة ما يقوم به من عمل ، لأن بعض عمال التنفيذ صرحوا بأن القائد غير صارم مع فئة الإطارات نظرا لمكانتهم في المؤسسة و قربهم له في السلم الهرمي ، كما أن بعض الإطارات يروا من الصفات الضرورية للقائد لتطوير قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية ، تمتعه بروح المبادرة و الإبداع فمن غير المنطقي أن يفنقر لهذه الخاصية و يحاول أن يغرسها في مرؤوسيه، كما نجد فئة العمال خاصة فئة عمال التحكم و فئة الإطارات أعطت مجموعة من الصفات الأخرى كأن يتمتع بالبساطة ، وأن يكون اجتماعي و عادلا و منصفا بين العمال و الثقة و الاحترام المتبادل بينه و بين العمال .

فالصفات الضرورية التي حددها المبحوثين للقائد لتطوير قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية هي :

المشاركة في عملية اتخاذ القرار اتمما ينمي الشعور لديهم بأهمية تواجدهم داخل المؤسسة، و زيادة الثقة بأنفسهم مما يزيد حماسهم و دافعيتهم نحو تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.

كذلك تشجيع الأفكار و الاقتراحات ، من خلال فسح المجال أمام العمال لإبداء آرائهم واقتراحاتهم مما يقلل من روح الانعزال و الفردية و جمود الحوار في بيئة العمل، وينشر الديناميكية و الحركية، و بذلك تزيد قوة المبادرة و الإبداع.

كما نجد من الصفات الضرورية التي يراها العمال ضرورية لكل مسؤول لتطوير قدراتهم الإبداعية الانضباط و الصرامة في العمل، وهذا بتوجيهه ومتابعته لهم، و تكليفهم بالمهام و تزويدهم بالتعليمات و المقترحات و الأفكار التي تساعد في انجاز أعمالهم.

كذلك تمتعه بروح المبادرة و الإبداع، بحيث لا يستطيع إقناع العمال بهذه الخاصية وهو يفنقدها لها.

و من الصفات الأخرى أن يكون اجتماعي بطبعه يتعامله مع العمال ببساطة و يكون معهم علاقات اجتماعية و إنسانية تسودها علاقات صداقة قد تمتد الى خارج المؤسسة ، العدل والانصاف بين العمال و بين الفئات العمالية، كذلك الثقة المتبادلة و الاحترام بينه وبين العمال.

## نتائج الفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا لبيانات الجداول الخاصة بالفرضية الأولى يمكن استخلاص النتائج التالية:

نسبة 55.55% من العمال تصرح أن العلاقة التي تربطهم مع القائد هي علاقة عمل أكثر من علاقة صداقة و زمالة و مصلحة، وهذا ما يبين أن القائد في المؤسسة يستعمل أسلوب الانضباط و الالتزام في العمل.

نسبة 39.68% من العمال تصرح أن القائد يتعامل معهم بالتزامهم على تنفيذ القرارات دون مناقشة، خاصة فئتي عمال التحكم و عمال التنفيذ، باعتباره الفئة المسؤولة على تنفيذ المهام، ونسبة 34.13% من العمال تصرح بأن القائد يعتمد على إشراكهم في اتخاذ القرارات خاصة فئة التأطير و هذا ما يوضح أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تقتصر على فئة محددة وهي فئة التأطير، ما يشجعهم على فسخ المجال للنقاش و المشاركة في طرح الأفكار و الآراء و اظهار قدراتهم الإبداعية، و نسبة 26.19% من العمال تصرح أن القائد يركز على اتخاذ القرارات بنفسه، وهذا راجع إلى أن هذه القرارات تأتي من الإدارة المركزية.

ونجد كذلك القائد يتمتع بأغلب المهارات الإنسانية و الفنية و الإدارية، و هذا ما صرح به المبحوثين بنسبة 42.86%، و البعض منهم يرى بأن القائد يتمتع بالقليل منها بنسبة 26.19%، و البعض الآخر يرى بأنه لا يتمتع بهذه المهارات بنسبة 18.25%، كما نجد فئة من العمال ترى بأن القائد يتمتع بكل المهارات الإنسانية و الفنية، الإدارية بنسبة 12.70%، فالإجابة تختلف باختلاف العمال من فرد لفرد آخر و من فئة إلى فئة أخرى، إلا أن المهارات التي يتمتع بها القائد دائما في حاج إلى تنمية و تطوير.

ونجد غالبية عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يروا أن القائد يشجع روح التعاون والفريق بين العمال بنسبة 67.49%، وهذا بإشراكهم في مهام جماعية خاصة فئتي عمال التحكم و التنفيذ، و هذه العلاقات التعاونية تؤدي إلى تماسك الجماعة، و تكوين

علاقات الاحترام و التفاهم ، مما يؤدي إلى تبادل الآراء و الأفكار و تشجيع روح الإبداع و تنميته.

إن أسلوب المتبع من طرف القائد للتأثير في العمال الانضباط و الالتزام في العمل بنسبة 55.55% ، يليه أسلوب الصرامة بنسبة 18.55% ، ثم أسلوب الاستماع لمقترحات الغير بنسبة 14.07% وفي الأخير أسلوب الحكمة في الإقناع بنسبة 11.85%.

و نجد غالبية المبحوثين يفضلون النمط المتعاون بنسبة 51.15% لأنه يخلق جو اجتماعي وإنساني بين العمال فيما بينهم و بين القائد، كما أن هذا النمط يدفعهم إلى الانسجام والتعاون أكثر من الأنماط الأخرى، فمن خلال هذا النمط يمكن أن تظهر تلك الروح الإبداعية لدى العمال ، و نجد بعض العمال يفضلون النمط الحر في التسيير بنسبة 26.72% ، وبعضهم يفضل النمط المشارك في التسيير بنسبة 14.50%، ونسبة قليلة تفضل النمط المتسبب في العمل بنسبة 07.63% .

كما يعتمد القائد على توجيهه و تقديم الشروحات للعمال قبل تنفيذ عمل ما بنسبة 61.90% ، من أجل تسهيل المهام ، و فتح المجال لهم للمشاركة و النقاش حتى تتضح الأمور أكثر، و هذا راجع إلى تشجيعه إلى روح التعاون و الفريق بين العمال .

ونجد غالبية العمال بادروا بتقديم أفكار و اقتراحات لتطوير و تحسين العمل بنسبة 69.05%، و هذه الأفكار منها ما تتلقى التشجيع لتقديم المزيد بنسبة 40.48%، ومنها ما تتلقى الرفض و الإحباط بنسبة 17.46% و منها ما تتلقى التطبيق بنسبة 11.11%، وهذا ما يدل على أن القيادة في المؤسسة تفتح المجال أمام عمالها لتقديم أفكارهم و اقتراحات، وبالتالي فهي تشجع على الإبداع داخل المؤسسة ، كما أن بعض المبحوثين أجابوا بأنهم لم يقدم أي أفكار جديدة لتحسين و تطوير العمل بنسبة 30.95% .

أغلبية العمال لا يشارك في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 65.87% ، وعليه المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تقتصر على فئة الإطارات فقط .

كما نجد أن غالبية عمال المؤسسة يرون بأن مؤسستهم لا تسعى إلى الإبداع خاصة فنتي عمال التحكم و عمال التنفيذ، و هذا راجع للعمل اليومي الذي يتصف بالروتين، وعدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، بينما فئة التآطير ترى بأن المؤسسة تسعى إلى الإبداع، من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات و تقديمهم لأفكارهم و اقتراحاتهم و إبراز قدراتهم و إمكانياتهم الإبداعية.

و نجد كذلك أن الأسلوب القيادي المتبع داخل مؤسسة اتصالات الجزائر هو أسلوب غير مشجع و محفز على الإبداع بنسبة 61.11% ، في حين نجد فئة من العمال ترى بأن الأسلوب القيادي المتبع مشجع و محفز للإبداع بنسبة 38.89% .

و يرى اغلب العمال أن هناك صفات ضرورية يجب أن تتوفر في القادة من أجل تطوير قدراتهم الإبداعية و من هذه الصفات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 31.76%، وهذه المشاركة تنمي شعور العامل بأهميته و مكانته و تشجعه على ممارسة سلوكات إبداعية و تتيح له معرفة مشاكل المؤسسة و وضع حلول لها ، و يخلق في نفسه روح المبادرة و الشعور بالمسؤولية تجاه القرارات التي شارك فيها و الالتزام بتطبيقها ، ومنهم من يرى أن الصفات الضرورية لتشجيعهم على تقديم الأفكار و الاقتراحات ، كذلك الانضباط والصرامة في العمل، التمتع بروح المبادرة و التجديد و أن يكون اجتماعي و عادل مع العمال .... الخ .

### ثالثا - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

" دور الحوافز في تشكيل و تطوير الإبداع داخل المؤسسة "

تعتبر الحوافز على اختلاف أنواعها من العوامل التي تعمل على تشجيع الإبداع ، وهذا بإثارة دافعية العمال أكثر نحو العمل عن طريق الحوافز التي تقدم من قبل المؤسسة ، فالحوافز إذا توفرت و قدمت في الوقت المناسب فإن العمال يزيد حماسهم لتقديم أفكار واقتراحات لتطوير العمل ، أما إذا كان الحفز غائبا أو متأخرا فإن دافعية العمال تقل نحو العمل كما أنهم يكتفوا بتقديم المطلوب ، فهل الحوافز التي تقدم من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تطوير و تشكيل الإبداع ؟

الجدول رقم 21 : مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
46.03	58	41.66	25	30.56	11	73.33	22	نعم
53.97	68	58.33	35	69.44	25	26.67	08	لا
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **53.97%** من المبحوثين أجرهم لا يتوافق مع الجهد المبذول في العمل ، مدعمة بنسبة **69.44%** من عمال تحكم ، تليها نسبة **58.33%** من عمال تنفيذ ، ونسبة **26.67%** من الإطارات ، في المقابل نجد نسبة **46.03%** من المبحوثين أجرهم يتوافق مع الجهد المبذول في العمل ، مدعمة بنسبة **73.33%** من الإطارات ، تليها نسبة **41.66%** من عمال تنفيذ ، و نسبة **30.56%** من عمال تحكم.

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية المبحوثين أجابوا بأن أجرهم لا يتوافق مع الجهد المبذول خاصة فئة عمال التحكم ، الذين يروا بأنهم يعمل بجهد و يقوم

بتنفيذ المهام الموكلة إليهم من قبل المسؤول ، كذلك نجد فئة عمال التنفيذ أجرهم لا يتوافق مع الجهد المبذول ، فقد صرح بعض العمال أن " المهام التي يقومون بها كثيرة جداً ، خاصة و أن المؤسسة تسعى دائماً إلى توفير الخدمات و الطلبات للمواطنين " ، في حين نجد فئة الإطارات الأجر الذي يتقاضوه يتوافق مع الجهد المبذول في العمل ، حتى أن بعض الإطارات صرحت ، " بأن الأجر المتقضي أكثر من الجهد المبذول . " و هذا ما يبين أن هناك مشكلة عدم عدالة الأجور ، فالعامل يتقاضى أجره على أساس المنصب لا على أساس الجهد أو ظروف العمل ، و هذا ما يؤثر بشكل كبير على مستوى شعور العمال بالرضى عن الأجر، و انخفاض دافعيتهم نحو العمل فيقتل لديهم روح المبادرة والإبداع.

و منه نستنتج أن للأجر ، دور كبير في تحفيز و دفع العامل لبذل مجهودات أكبر في العمل ، وكذلك يدفعه للمبادرة و الإبداع ، فالعامل يعطي جهده على أساس الأجر الذي يتقاضاه إذا كان الأجر كبيراً أكيد العامل يعطي أكثر حتى يصل إلى درجة الإبداع ، أما إذا كان الأجر منخفض مقارنة مع الجهد المبذول يكتفي بالعمل المطلوب و ينسى أمر الإبداع و التميز في العمل .

الجدول رقم 22 : الأسس التي تمنح من خلالها الحوافز .

الفئة الإيجابية	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الأداء والمردود	16	47.06	11	26.19	12	20	39	28.67
الأقدمية والخبرة	13	38.24	19	45.24	32	53.33	64	47.06
العلاقات الشخصية	04	11.76	09	21.43	10	16.67	23	16.91
المساهمة في تقديم الأفكار	01	2.94	03	7.14	06	10	10	7.35
المجموع	34	100	42	100	60	100	136 <sup>(*)</sup>	100

(\*) المبحوثين أجابوا أكثر من إجابة .

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **47.06%** من أجوبة المبحوثين يروا بأن الحوافز تمنح على أساس الأقدمية و الخبرة ، مدعمة بنسبة **53.33%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **45.24%** من عمال التحكم ، و نسبة **38.24%** من الإطارات ، كما نجد نسبة **28.67%** من أجوبة المبحوثين يروا بأن الحوافز تمنح على أساس الأداء و المردود ، مدعمة بنسبة **47.06%** من الإطارات ، تليها نسبة **26.19%** من عمال التحكم ، ونسبة **20%** من عمال التنفيذ ، و نجد نسبة **16.91%** من أجوبة المبحوثين يروا بأن الحوافز تمنح على أساس العلاقات الشخصية ، مدعمة بنسبة **21.43%** من عمال التحكم ، تليها **16.67%** من عمال التنفيذ ، ونسبة **11.76%** من الإطارات ، و في الأخير نجد نسبة **7.35%** من أجوبة المبحوثين الذين أجابوا بأن الحوافز تمنح على أساس المساهمة في تقديم الأفكار ، مدعمة بنسبة **10%** من عمال التنفيذ ، ونسبة **7.14%** من عمال التحكم وهي نسب متقاربة بالنسبة للفئتين، ونسبة **2.94%** من الإطارات .

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن الأسس التي يتم من خلالها توزيع الحوافز متعددة ، حيث صرح معظم العمال و خاصة فئة عمال تنفيذ ، على أن منح الحوافز يتم على أساس الأقدمية و الخبرة ، وهذا ما يشعرهم بالراحة النفسية و الرضا ويزيد من ثقتهم و يدفعهم للعمل أكثر ، كما نجد بعض العمال خاصة فئة التأطير ترى بأن الحوافز تمنح على أساس الأداء و المردود ، فالعامل الذي يقدم أداء جيد ومردودية جيدة فإن المؤسسة تقوم بتحفيزه حتى تزيد ثقته بنفسه و يقدم المزيد ، كما نجد فئة عمال التحكم يروا بأن الحوافز في المؤسسة تمنح على أساس العلاقات الشخصية ، مما يؤدي إلى حدوث مشاكل و اضطرابات في المؤسسة ، فتقل دافعية و حماس العمال للعمل ، كما تنشأ بعض المظاهر السلبية في المؤسسة ، و هناك من العمال من صرح بأن الأسس التي تمنح من خلالها الحوافز المساهمة في تقديم الأفكار، و هذه الفكرة موضوعة من طرف المؤسسة ، حسب ما صرح به عمال التنفيذ و عمال التحكم وبعض الإطارات ، فالعامل الذي يقدم فكرة جديدة تساهم في تطوير أسلوب العمل أو تحسين ظروف العمل تمنحه المؤسسة مبلغ مالي كحافز لتقديم المزيد .

نستنتج من خلال ما سبق أن الأسس التي يتم من خلالها توزيع الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر مختلفة و متنوعة ، مما يدفع بالعمال لبذل مجهودات أكبر، وإثارة القوى الكامنة لديهم لطرح أفكارهم و آرائهم لتطوير و تحسين العمل ، وتعتبر وسيلة لإشباع حاجاتهم التي تحركهم و تدفعهم إلى تحقيق أداء أفضل ، و الحوافز في المؤسسة توزع على جميع الفئات العمالية ، و هذا ما أكده مدير الموارد البشرية لتشجيع روح المنافسة وروح الإبداع في إظهار كل القدرات الإبداعية الكامنة و هذا ما سنحاول معرفته في الجدول التالي عن عدالة نظام الحوافز في المؤسسة .

الجدول رقم 23 : طبيعة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة .

الفئة الاجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	24	80	26	72.22	41	68.33	90	72.22
لا	06	20	10	27.78	19	31.67	35	27.78
المجموع	30	100	36	100	60	100	126	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **72.22%** من المبحوثين أجابوا بأن الحوافز يتم توزيعها بطريقة عادلة في المؤسسة ، مدعمة بنسبة **80%** من الإطارات ، تليها نسبة **72.22%** من عمال التحكم ، و نسبة **68.33%** من عمال التنفيذ ، في المقابل نجد نسبة **27.78%** من المبحوثين أجابوا بأن الحوافز في المؤسسة لا يتم توزيعها بطريقة عادلة، مدعمة بنسبة **31.67%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **27.78%** من عمال التحكم ، و نسبة **20%** من الإطارات .

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية المبحوثين أجابوا بأن الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم توزيعها بطريقة عادلة ، خاصة فئة الإطارات فهم يروا أن العامل الذي يستحق التحفيز يقدم له هذا التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا ، و قد صرح معظم العمال بأن "الحوافز توزع بطريقة آلية ، و هذا حسب الأداء و المردود

المقدم وكذلك الأقدمية و الخبرة في العمل " . وهذا ما يؤكد الجدول السابق رقم (22) عن الأسس التي يتم من خلالها منح الحوافز، فالعدالة في توزيع الحوافز يشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة و تشعره براحة النفسية، و تزيد دافعيته نحو العمل ، مما تجعل العامل يقدم كل ما لديه من مهارات و قدرات إبداعية.

كما نلاحظ كذلك بعض العمال و خاصة فئتي عمال التنفيذ و عمال التحكم يروا أن الحوافز لا يتم توزيعها بطريقة عادلة ، و تقدم عن طريق العلاقات الشخصية كما أشرنا في الجدول السابق رقم (22) ، مما يؤثر على معنوياتهم و ينقص حماسهم ، و يزيد إهمالهم فيفقدون الحس بالمسؤولية واهتمام بالعمل ، و كبح قدراتهم الإبداعية في العمل .

فمن خلال ما سبق نستنتج بأن العدالة في نظام الحوافز الذي تعتمد المؤسسة يؤثر بشكل واضح على أداء العمال ، و على قدراتهم الإبداعية ، كونها تشعر العمال بثقتهم بنفسهم و ترفع من معنوياتهم و تدفعهم للعمل بكل جهد ، فهي تحرك طاقتهم و قدراتهم الكامنة .

الجدول رقم 24 : استشارة المؤسسة عمالها عن نوع الحوافز التي يفضلونها .

الفئة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الاجابة								
نعم	10	33.33	11	30.56	10	16.66	31	24.60
لا	20	66.67	25	69.44	50	83.33	95	75.40
المجموع	30	100	36	100	60	100	126	100

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **75.40%** من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة لا تستشير عمالها عن نوع الحوافز التي يفضلونها ، مدعمة بنسبة **83.33%** من عمال التنفيذ ، ونسبة **69.44%** من عمال التحكم و نسبة **66.67%** من الإطارات وهي متقاربة بالنسبة للفئتين (عمال التحكم و الإطارات)، في المقابل نجد نسبة **24.60%** من

المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تستشيرهم عن نوع الحوافز التي يفضلونها ،حيث نجد تقارب في النسب بين الإطارات و عمال التحكم ،نسبة 33.33% من الإطارات ونسبة 30.56% من عمال التحكم ، و نسبة 16.66% من عمال التنفيذ .

نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم باستشارتهم عن نوع الحوافز التي يفضلونها خاصة فئة عمال التنفيذ ، بالرغم من أن المؤسسة تحفز عمالها على أساس الكفاءة والأقدمية ، الأداء والمردود الجيد ، و على أساس المساهمة في تقديم الأفكار ، و يتم توزيع هذه الحوافز بطريقة عادلة بين العمال كما أشرنا في الجداول السابقة، إلا أنها لا تقوم باستشارتهم عن نوع الحوافز التي يفضلونها ، فهي تقوم بمنح الحوافز ، وفق معايير و أسس تراها مناسبة فكل عمل أو عامل له تحفيز معين ، فمثلا غالبية العمال صرحوا بأن المؤسسة تقدم مبلغ مالي مقدر بـ 100 الف دينار كحافز للعامل الذي يقدم فكرة جديدة يمكن أن تطور و تحسن العمل من خلالها ، و منهم من صرح بأن العمال يتلقى التحفيز في شكل عشوائي ، كما نجد نسبة قليلة من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تستشيرهم عن نوع الحوافز التي يفضلونها ، خاصة فئة الإطارات ، ربما يرجع السبب للعلاقات التي تجمعهم مع إدارة المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تراعي احتياجات العمال عند تقديمها للحوافز ، و بالتالي تؤثر على معنوياتهم و على قدراتهم الإبداعية .

لذلك يجب على المؤسسة أن تأخذ برأي العمال عن نوعية الحوافز التي يفضلونها فهي تؤثر على أدائهم وقدراتهم الإبداعية ، وهذا ما أكده "ماسلو" على ضرورة إشباع حاجات العمال التي تدفعه إلى البذل و العطاء والإبداع .

الجدول رقم 25 : أسلوب التحفيز و تأثيره على القدرات الإبداعية لدى العمال .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
65.08	82	58.33	35	66.67	24	76.67	23	نعم
34.92	44	41.67	25	33.33	12	23.33	07	لا
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **65.08%** من المبحوثين أجابوا بأن أسلوب التحفيز المناسب يشجع قدراتهم الإبداعية ، مدعمة بنسبة **76.67%** من الإطارات، تليها نسبة **66.67%** من عمال التحكم ، و نسبة **58.33%** من عمال التنفيذ، و في المقابل نجد نسبة **34.92%** من المبحوثين أجابوا بأن أسلوب التحفيز المناسب لا يشجع قدراتهم الإبداعية ، مدعمة بنسبة **41.67%** من عمال التنفيذ ،تليها نسبة **33.33%** من عمال التحكم، و نسبة **23.33%** من الإطارات .

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية المبحوثين أجابوا بأن التحفيز المناسب يشجع و يدفع بقدراتهم إلى الإبداع أكثر، خاصة فئة الإطارات الذين يروا بأن الحوافز من العوامل التي تدفع بالعمال الى إظهار قدراته و مهاراته الإبداعية ، فكلما كان هناك حافزا كان التميز في أداء العمل ، كما صرح بعض العمال بأن " التحفيز يعتبر بمثابة تقديم الشكر، والشكر ينمي روح الإبداع و العطاء أكثر " إلا أن المؤسسة لا تقوم باستشارة عمالها عن نوع الحوافز التي يفضلونها أو التي يرغبون فيها ، كما أشرنا في الجدول رقم (24) ، مما يجعل الحافز في بعض الأحيان غير مناسب ، فالعامل يرغب في حافز ما ويحفز بحافز آخر، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى الإحباط و كبح القدرات الإبداعية فمثلا يحفز بالمدح والشكر و هو يرغب في الترقية إلى منصب آخر ، أو الزيادة في الأجر.

في حين نجد بعض العمال من أجابوا بأن أسلوب التحفيز لا يشجع قدراتهم الإبداعية، خاصة فئة عمال التنفيذ ، فهم يريدون تنفيذ العمل المطلوب ولا يبحثون عن الإبداع في العمل.

و منه نستنتج بأن الحوافز تعتبر المحرك الرئيسي لدفع العمال لبذل مجهودات أكثر، وتعتبر دافعا لإثارة قدراتهم الكامنة ، لذلك يجب على المؤسسة أن تراعي حاجات ورغبات العمال من خلال الحوافز التي يفضلونها ، و هذا ما سنحاول معرفته في الجدول التالي عن أكثر الحوافز التي يفضلونها العمال .

الجدول رقم 26 : الحوافز الأكثر طلبا من طرف العمال .

الفئة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع
الاجابة		ك	%	ك	%	ك	%	ك
المدح والشكر		09	21.43	05	11.36	03	4.48	17
الزيادة في الأجر		13	30.95	18	40.91	32	47.76	63
الترقية		14	33.33	06	13.64	10	14.93	30
تحسين ظروف العمل		06	14.29	15	34.09	22	32.84	43
المجموع		42	100	44	100	67	100	153 <sup>(*)</sup>

(\*) المبحوثين أجابوا أكثر من إجابة .

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **41.18%** من أجوبة المبحوثين أجابوا بأن أكثر الحوافز المفضلة لديهم الزيادة في الأجر ، مدعمة بنسبة **47.76%** من عمال التنفيذ، تليها نسبة **40.91%** من عمال التحكم، و نسبة **30.95%** من الإطارات ، و نجد نسبة **28.10%** من أجوبة المبحوثين أجابوا بأن أكثر الحوافز المفضلة لديهم تحسين ظروف العمل ، مدعمة بنسبة **34.09%** من عمال التحكم ، ونسبة **32.84%** من عمال التنفيذ وهي نسب متقاربة بين الفئتين، و نسبة **14.29%** من الإطارات ، كما نجد نسبة **19.61%** من أجوبة المبحوثين أجابوا بأن أكثر الحوافز المفضلة لديهم الترقية إلى

منصب آخر ، مدعمة بنسبة 33.33% من الإطارات، و نجد تقارب في النسب بين عمال التنفيذ و عمال التحكم ، فنسبة عمال التنفيذ 14.93% ، و نسبة لعمال التحكم ، 13.64% وفي الأخير نجد نسبة 11.11% من أجوبة المبحوثين أجابوا بأن الحوافز المفضلة لديهم المدح و الشكر، مدعمة بنسبة 21.43% من الإطارات ، تليها نسبة 11.36% من عمال التحكم ، و نسبة 4.48% من عمال التنفيذ .

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية المبحوثين يفضلون حافز الزيادة في الأجر ، خاصة فئتي عمال التنفيذ و عمال التحكم ، باعتبارهما الفئة الأقل مرتبة في السلم الهرمي للمؤسسة ، و كما أشرنا في الجدول رقم (21) ، فهم يروا بأن الأجر الذي يتقاضوه لا يتوافق مع الجهد المبذول ، فالعمال يسعون دائما إلى تحسين أجرهم مقابل الجهد الذي يبذله في العمل ، اي أن الهدف من وراء أدائهم للعمل الحصول على أجر يرضيهم .

كما نجد كذلك نفس الفئتين عمال التحكم و عمال التنفيذ يفضلون تحسين ظروف العمل، لأنها الفئة التي تعمل على تنفيذ المهام داخل و خارج المؤسسة ، و ظروف العمل تكون في غالب الأحيان غير ملائمة، وقد صرح بعض العمال منهم بأن " العمل في ظروف ملائمة و حسنة ترفع من معنوياتهم و تدفعهم للعطاء والإبداع أكثر".

في حين نجد من المبحوثين من يفضل الترقية إلى منصب آخر ، خاصة فئة الإطارات باعتبارها الفئة التي تملك مكانة في السلم الهرمي ، و ذات كفاءات و مهارات و مستوى علمي يؤهلها إلى التفكير في منصب أعلى، و في الأخير نجد نسبة قليلة من المبحوثين الذين يفضلون حافز المدح و الشكر خاصة فئة التأطير، التي تعتبر الحافز المعنوي له أثر كبير على دافعية العمال لتقديم أداء و مردود أفضل .

نستنتج مما سبق أن الحوافز بنوعها المادي و المعنوي لها دور كبير في تحسين الأداء و خلق الاستقرار النفسي للعمال خاصة الحافز المادي المتمثل في زيادة الأجر الذي له دورا هاما في إثارة دافعية العمال و إثارة القوى الكامنة لديهم ، باعتباره و سيلة لإشباع حاجاتهم و رغباتهم التي تحركهم و تدفعهم إلى إظهار قدراتهم الإبداعية .

الجدول رقم 27 : تمثيل الترقية لدى العمال .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
33.56	49	39.71	27	42.11	16	15	06	زيادة الأجر
28.08	41	36.76	25	36.84	14	05	02	تغيير مكانة في السلم الهرمي
22.60	33	11.76	08	13.16	05	50	20	تحمل مسؤوليات جديدة
15.75	23	11.76	08	7.89	03	30	12	مكانة إجتماعية
100	146 <sup>(*)</sup>	100	68	100	38	100	40	المجموع

(\* ) المبحوثين أجابوا أكثر من أكثر من إجابة .

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **33.56%** من أجوبة المبحوثين أجابوا بأن الترقية تمثل لهم الزيادة في الأجرة ، حيث نجد تقارب في النسب بين عمال التحكم وعمال التنفيذ بالنسبة لعمال التحكم **42.11%** ، و نسبة **39.71%** لعمال التنفيذ ، ونسبة **15%** من الإطارات ، و نجد نسبة **28.08%** من أجوبة المبحوثين أجابوا بأن الترقية تمثل لهم تغيير مكانة في السلم الهرمي ، مدعمة بنسبة **36.84%** من عمال التحكم ، و نسبة **36.76%** من عمال تنفيذ وهي نسب متساوية ، و نسبة **5%** من الإطارات ، كما نجد نسبة **22.60%** من أجوبة المبحوثين أجابوا بأن الترقية تمثل لهم تحمل مسؤوليات جديدة ، مدعمة بنسبة **50%** من الإطارات ، و نجد تقارب في النسب بين عمال التحكم و عمال التنفيذ ، نسبة **13.16%** من عمال التحكم ، و نسبة **11.76%** من عمال التنفيذ ، و في الأخير نجد نسبة **15.75%** من أجوبة المبحوثين تمثل لهم الترقية مكانة اجتماعية ، مدعمة بنسبة **30%** من الإطارات . تليها نسبة **11.76%** من عمال التنفيذ ، و نسبة **7.89%** من عمال التحكم .

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن إجابات المبحوثين قد تعددت حول مفهومهم للترقية ، ففتني عمال تحكم وعمال تنفيذ تنظر إلى الترقية على انها الزيادة في الأجر وهذا راجع لكون الترقية يصاحبها عموما زيادة في الأجر، كما نجد نفس الفتنتين تعتبر الترقية على انها تغير مكانة في السلم الهرمي ، من أجل عمل أعمال أخرى ، والاطلاع أكثر على سير المؤسسة ، أما فئة الإطارات تعتبر الترقية على أنها تحمل مسؤوليات جديدة ، ما يجعلهم يبذلون مجهودات أكبر في العمل لتقييم أداء أفضل ، و نفس الفئة تمثل لهم الترقية مكانة اجتماعية بحيث تسمح لهم هذه المكانة الاجتماعية بتميز و باحترام المحيط داخل أو خارج المؤسسة لكفاءاتهم و دورهم الفعال في المؤسسة .

وعليه النظرة إلى الترقية تختلف من عامل إلى عامل آخر و من فئة إلى فئة اخرى فمن زيادة في الأجر إلى تغير مكانة في السلم الهرمي، و تحمل مسؤوليات جديدة إلى اكتساب مكانة اجتماعية .

الجدول رقم 28 :المشاركة في التدريب وتأثيره على قدرات العمال .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاجابة	
27.78	35	18.33	11	30.55	11	43.33	13	إكتساب مهارة	نعم
24.60	31	33.33	20	16.66	06	16.67	05	كيفية معالجة المشاكل المهنية	
15.08	19	8.33	05	22.22	08	20	06	كيفية التعامل مع الآخرين	
1.59	02	3.33	02	-	-	-	-	لا شئ	
69.05	87	63.33	38	69.44	25	60	24	المجموع الجزئي	
30.95	39	36.67	22	30.56	11	20	06	لا	لا
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **69.05%** من المبحوثين أجابوا بأنهم تلقوا التدريب ، مدعمة بنسبة **80%** من الإطارات ، تليها نسبة **69.44%** من عمال التحكم ، و نسبة **63.33%** من عمال التنفيذ ، في المقابل نجد نسبة **30.95%** من المبحوثين أجابوا بأنهم لم يتلقوا التدريب ، مدعمة بنسبة **36.67%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **30.56%** من عمال التحكم ، و نسبة **20%** من الإطارات .

من خلال هذه المعطيات يتضح بأن غالبية المبحوثين تلقوا التدريب ، من أجل اكتساب المعارف وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية ، حسب ما يستدعيه المنصب من كفاءة و تدريب ملائم، بحيث يعتبر بمثابة أثر سيكولوجي إيجابي على الأفراد ، ما يشعرهم بأهمية أدائهم لعملهم، وهذا التدريب أفاده المتدربين فيما يلي :

اكتساب المهارة بنسبة **27.78%** تدعمها نسبة **43.33%** من الإطارات ، و نسبة **30.55%** من عمال التحكم ، ونسبة **18.33%** من عمال التنفيذ ، اكتسبوا مهارات جديدة لتسيير العمل ، وهذه المهارات تؤدي إلى إظهار القدرات الإبداعية ، و نجد نسبة **24.60%** أفادهم التدريب في كيفية معالجة المشاكل المهنية ، مدعمة بنسبة **33.33%** من عمال التنفيذ، والنسبة متساوية **16.66%** لكل من الإطارات وعمال التحكم ، من أجل الاعتماد على أنفسهم في حل المشاكل التي قد تعترضهم دون اللجوء إلى المسؤول ، مما يعزز ثقتهم بنفسهم ويرفع من روحهم المعنوية التي تدفعهم إلى طرح أفكارهم واقتراحاتهم الإبداعية ، كما نجد نسبة **15.08%** أفادهم التدريب في كيفية التعامل مع الآخرين، تدعمها نسبة **22.22%** من عمال تحكم ، ونسبة **20%** من الإطارات وهي نسب متقاربة ، ونسبة **8.33%** من عمال التنفيذ، وهذا من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة ، وفي الأخير نجد نسبة قليلة جدا من عمال التنفيذ الذين لم يفدهم التدريب في شئ بنسبة **3.33%**، وهذا راجع إلى عدم اتفاق برنامج التدريب وطبيعة العمل المكلف به، مما يجعل فجوة بين ما يتلقاه و ما يحتاجه في العمل .

وقد صرح مسؤول مدير الموارد البشرية بأن غالبية العمال قد استفادوا على الأقل من دورتين تدريبيتين الأولى تتمثل في دورة تدريبية يتلقى فيها العمال فكرة عامة عن

المؤسسة، و أهدافها و متطلباتها ، أما الدورة الثانية فهي تخصصية تمكن العمال من التعرف على مهام عملهم و تطوير و تحسين أدائهم و تنمية قدراتهم ومهاراتهم .

نستخلص مما سبق أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على تدريب أفرادها، و هذا ما يدل على وعيها بضرورة تأهيل عمالها حتى يواكبوا التطورات الحديثة من جهة ومحاولة منها لتطوير و تنمية قدراتهم وكفاءاتهم و مهاراتهم الإبداعية ، وترفع من روحهم المعنوية و تساهم في إحداث تغيير داخلي في نفسية العمال من جهة ثانية ، لذلك يعتبر التدريب حافزا من الحوافز التي تشجع العمال لدفعهم لبذل مجهودات أكبر وإظهار القدرات الإبداعية الكامنة لديهم.

الجدول رقم 29 : تأثير عدم تشجيع و تحفيز العمال على أداء مهامهم .

الفئة الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
إهمال العمل	-	-	02	05.55	05	08.33	07	5.56
التأخر في الإنجاز	08	26.67	10	27.78	08	13.33	26	20.63
عدم اتقان العمل	02	06.67	06	16.67	11	18.33	19	15.08
لايؤثر	20	66.66	18	50	36	60	74	58.73
المجموع	30	100	36	100	60	100	126	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **58.73%** من المبحوثين أجابوا بأن عدم تشجيعهم وتحفيزهم لا يؤثر على أداء مهامهم ، مدعمة بنسبة 66.66 % من الإطارات، تليها نسبة 60% من عمال التنفيذ، و نسبة 50% من عمال التحكم ، و نجد نسبة **20.63%** من المبحوثين أجابوا بأن عدم تشجيعهم وتحفيزهم يؤثر على أداء مهامهم بالتأخر في الإنجاز، مدعمة بنسبة 27.78% من عمال التحكم ، ونسبة 26.67% من الإطارات وهي نسب متقاربة بالنسبة للفئتين ، ونسبة 13.33% من عمال التنفيذ ، كما

وجد نسبة **15.08%** من المبحوثين أجابوا بأن عدم تشجيعهم وتحفيزهم يؤثر على أداء مهامهم بعدم إتقان العمل ، مدعمة بنسبة **18.33%** من عمال التنفيذ، و نسبة **16.67%** من عمال التحكم و النسبتين متقاربتين ، و نسبة **6.67%** من الإطارات، وفي الأخير نجد **5.56%** من المبحوثين أجابوا بأن عدم تشجيعهم و تحفيزهم يؤثر على أداء مهامهم بإهمال العمل، مدعمة بنسبة **8.33%** من عمال التنفيذ و نسبة **5.55%** من عمال التحكم فنسبتين متقاربتين .

يتبين من خلال التحليل الاحصائي للجدول أن غالبية العمال أجابوا بأن عدم تشجيعهم و تحفيزهم لا يؤثر على أداء مهامهم خاصة فئة الإطارات، لأن العمال مطالبون بتأدية مهامهم على أتم وجه ، كما أنهم يعتبروا العمل الذي يقوم به من الواجبات التي يجب تأديتها لأنهم يتقاضوا أجر على ذلك العمل ، فقد صرح بعض العمال " بأن العمال مطالبون بتأدية عملهم اليومي لأنهم مأجورين على ذلك ، أما إذا كان هناك حوافز فإن العمال يبذلون جهد مضاعفاً و إظهار كل قدراتهم و تفجير طاقاتهم الابداعية الكامنة " ، كما أن بعض العمال صرحوا بأن عدم تشجيعهم و تحفيزهم يزيدهم إصراراً على العمل

كما نجد بعض المبحوثين أجابوا بأن عدم تشجيعهم و تحفيزهم يؤثر على أداء مهامهم، فينقص حماسهم و دافعيتهم نحو العمل فيفقدون الحس بالمسؤولية و الاهتمام بالعمل ، ما يدفعهم إلى التعمد تأخير الإنجاز و عدم إتقانه وإهماله .

نستنتج مما سبق أن العمال مطالبون بتأدية مهامهم ، بسبب الأجر الذي يتقاضونه نتيجة هذا العمل ، ولكن إذا كان هناك حوافز لتشجيع و تحفيز العمال فإنهم يبذلون مجهودات أكبر ، و إظهار قدراتهم و مهاراتهم و كفاءاتهم لتطوير و تحسين العمل ، لذلك الحوافز تعتبر محرك أساسي للتحريك دافعية العمال للإبداع أكثر في العمل .

الجدول رقم 30 : مساهمة الحوافز في تشجيع العمال على تقديم الأفكار الإبداعية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15.87	20	21.67	13	13.89	05	06.67	02	العمل وبذل مزيد من الجهد
19.05	24	15	09	27.78	10	16.67	05	ترفع الروح المعنوية وثقة العامل بنفسه
34.92	44	33.33	20	38.89	14	33.33	10	تشجع العمال على الإبداع
30.16	38	30	18	19.44	07	43.33	13	يخلق جو من التنافس لإتقان العمل
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **34.92%** من المبحوثين أجابوا بأن الحوافز تشجعهم على الإبداع ، مدعمة بنسب **38.89%** من عمال التحكم ، و النسبة متساوية لكل من الاطارات وعمال التنفيذ **33.33%**، و نجد نسبة **30.16%** من المبحوثين أجابوا بأن الحوافز تخلق جو من التنافس لإتقان العمل ، مدعمة بنسبة **43.33%** من الإطارات ، تليها نسبة **30%** من عمال التنفيذ، و نسبة **19.44%** من عمال التحكم ، كما نجد نسبة **19.05%** من المبحوثين أجابوا بأن الحوافز ترفع الروح المعنوية و ثقة العامل بنفسه مدعمة بنسبة **27.78%** من عمال التحكم ، تليها نسبة **16.67%** من الإطارات، و نسبة **15%** من عمال التنفيذ وهي متقاربة بالنسبة للفئتين ، و في الأخير نجد نسبة **15.87%** من المبحوثين اجابوا بأن الحوافز تدفع بالعمال لبذل مزيد من الجهد مدعمة بنسبة **21.67%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **13.89%** من عمال التنفيذ، و نسبة **6.67%** من الإطارات.

نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن إجابات المبحوثين قد تعددت، فمنهم من يرى بأن الحوافز تدفع بالعمال إلى الإبداع ، خاصة فئة عمال التحكم باعتبارها الفئة المسؤولة عن الأمور التقنية ، فالحوافز تدفعهم للبحث عن الأفكار الإبداعية و طرحها وتقديمها لتطوير و تحسين العمل، كما أنها تجعلهم يبحثون عن العمل المتميز و الجديد الذي يميزهم عن غيرهم، كما نجد بعض المبحوثين أجابوا بأن الحوافز تخلق جو من التنافس لإتقان العمل خاصة فئة التأطير باعتبارها الفئة التي تملك مهارات و كفاءات ومستوى علمي عالي، فالحوافز تشجع روح التنافس لخلق شئ جديد يطور العمل ، كما نجد كذلك بعض المبحوثين يروا بأن الحوافز ترفع من الروح المعنوية و ثقة العمال بنفسه، و بالتالي تدفعه لتفجير قدراتهم و طاقاتهم الإبداعية، و يرى بعض المبحوثين الحوافز تدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد في العمل خاصة عمال التنفيذ فكلما كانت هناك حوافز فإن العامل يبذل مجهود إضافي.

ومنه نستنتج أن للحوافز دور أساسي في تحريك دافعية العمال للعمل ، وتشجيعهم وتحفيزهم على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم الإبداعية .

## نتائج الفرضية الثانية :

من خلال تحليلنا للجداول الفرضية الثانية يمكن استخلاص النتائج التالية :

نسبة 53.97% من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لا يتوافق الأجر الذي يتقاضوه مع الجهد المبذول خاصة فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ ، ما يجعلهم يعملون عملهم اليومي، و ينسون أمر الإبداع ، في حين نجد نسبة 46.03% يتوافق الأجر الذي يتقاضوه مع جهدهم المبذول خاصة فئة التأطير .

أما الأسس التي يتم من خلالها توزيع الحوافز على العمال متعددة ، كالأقدمية والخبرة بنسبة 47.06%، الأداء والمردود بنسبة 28.67%، العلاقات الشخصية بنسبة 16.91% والمساهمة في تقديم الأفكار بنسبة 07.35%، فهذه الأسس لها دورا هاماً في زيادة ثقة العمال بمؤسستهم ، أما إذا كانت تتم على أسس غير موضوعية كالعلاقات الشخصية فإنها تؤثر على أدائهم و تكبح قدراتهم الإبداعية .

كما أن الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم توزيعها بطريقة عادلة على جميع العمال وهذا بنسبة 72.22%، مما يزيد ثقتهم بأنفسهم و بالمؤسسة ، و ترفع من روحهم المعنوية و تدفعهم للعمل بكل جهدهم ، ونجد نسبة 27.78% من المبحوثين يروا أن الحوافز لا توزع بطريقة عادلة ، و تتم عن طريق العلاقات الشخصية .

أما فيما يخص استشارة المؤسسة لعمالها عن الحوافز التي يفضلونها ، فغالبية العمال صرحوا بأن المؤسسة لا تستشيرهم عن نوع الحوافز التي يفضلونها بنسبة 75.40%، فهي تقدم الحوافز في شكل عشوائي ، و بالتالي لا تراعي احتياجات و رغبات العمال ، مما يؤثر على أدائهم و قدراتهم الإبداعية ، ونجد نسبة 24.60% من العمال صرحوا بأن المؤسسة تستشيرهم عن الحوافز التي يفضلونها ، خاصة فئة الإطارات .

و نجد نسبة 65.08% من المبحوثين أجابوا أن الحوافز إذا كانت مناسبة لرغباتهم واحتياجاتهم فإنها تدفعهم للعمل بجد و نشاط و إظهار كل القدرات التي تطرح أفكار إبداعية يمكن من خلالها تطوير العمل ، كما نجد 34.92% من العمال لا تؤثر الحوافز في دافعيتهم.

و الحوافز المفضلة عند غالبية العمال هي الزيادة في الأجر بنسبة 41.18%، وتحسين ظروف العمل بنسبة 28.10% ، و الترقية بنسبة 19.61% ، المدح و الشكر بنسبة 11.11% فالحوافز المفضلة لدى العمال تختلف حسب رغباتهم و حاجاتهم التي يريد اشباعها ، إلا أن الحوافز على اختلاف أنواعها المادي و المعنوي تعمل على إثارة دافعية العمال نحو العمل و تعمل على إظهار قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية الكامنة .

كما أن مفهوم العمال للترقية يختلف من عامل لآخر و من فئة إلى فئة أخرى ، فمنهم من يرى الترقية هي زيادة في الأجر بنسبة 33.53% ، و منهم من يعتبرها تغير مكانة في السلم الهرمي بنسبة 28.08%، و منهم من يراها تحمل مسؤوليات جديدة بنسبة 22.60%، و منهم من يراها مكانة اجتماعية بنسبة 15.75% ، فبرغم من اختلاف وجهات النظر حول الترقية ، إلا أن الحصول عليها يعتبر حافزا مشجعا و دافعا للعمال للبدل مجهودات أكبر و إظهار القدرات الإبداعية .

إن غالبية عمال المؤسسة 69.05% تلقوا التدريب ، وهذا التدريب أفادهم في اكتساب المهارات بنسبة 27.78%، و كيفية تعاملهم مع المشكلات التي تعيق سير العمل بنسبة 24.60%، و كيفية التعامل بنسبة 15.08% ، فالتدريب يعتبر حافزا مشجعا لتنمية مهارات و قدرات الأفراد و الرفع من كفاءاتهم المهنية ، كما أن بعض العمال لم يتلقوا التدريب بنسبة 30.95% .

إن غالبية عمال المؤسسة 58.73% عدم تشجيعهم و تحفيزهم لا يؤثر على أداء مهامهم إنما يؤثر على قدراتهم الإبداعية ، كما نجد 20.63% عدم تشجيعهم يؤدي إلى التأخر في الإنجاز ، ونسبة 15.08% عدم تشجيعهم يؤدي إلى عدم إتقان العمل ، و نسبة 05.56% تهمل العمل .

فالحوافز على اختلاف أنواعها ضرورية لتشجيع العمال على العمل ، و تفجير طاقاتهم وامكانياتهم الإبداعية ، فهي تشجع على الإبداع ، و تخلق جو من التنافس بين العمال ، و ترفع من روحهم المعنوية و تدفعهم للعمل بجهد كبير ، لذلك هي ضرورية في أي مؤسسة لتنمية قدرات الأفراد .

#### رابعاً- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة :

" الاتصال و دوره في تطوير الإبداع التنظيمي "

يعتبر الاتصال من العمليات الأساسية في المؤسسة ، فهو يربط بين مختلف الأقسام والإدارات المختلفة ، كما أنه يربط بين المسؤولين و العمال ، و يربط العمال مع بعضهم البعض عن طريق اللقاءات و المناقشات التي تجمعهم ، فالإتصال في جميع الاتجاهات يعتبر من العوامل التي تعمل على تشجيع الإبداع ، فهل نظام الإتصال المتبني داخل مؤسسة اتصالات الجزائر له دور في تطوير الإبداع التنظيمي ؟

الجدول رقم 31 : توفير المعلومات الكافية لدى العمال عن تسيير المنظمة .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
38.10	48	23.33	14	30.56	11	76.67	23	نعم
61.90	78	76.67	46	69.44	25	23.33	07	لا
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **61.90%** من المبحوثين لا تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن تسيير المنظمة ، مدعمة بنسبة **76.67%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **69.44%** من عمال التحكم، و نسبة **23.33%** من الإطارات، في المقابل نجد نسبة **38.10%** من المبحوثين تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن تسيير المنظمة ، مدعمة بنسبة **76.67%** من الإطارات ، تليها نسبة **30.56%** من عمال التحكم، و نسبة **23.33%** من عمال التنفيذ .

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن غالبية المبحوثين لا تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن تسيير المنظمة ، خاصة فئتي عمال التنفيذ وعمال التحكم ، باعتبارهما الفئتين التي تحتل المستويات الدنيا في المؤسسة ، و غالبية عمال هاتين الفئتين

يقومان بتنفيذ مهامهم خارج المؤسسة ، و لا تقدم هذه الأخيرة المعلومات الكافية للجميع العمال أو أنها لا تمتلك الوسيلة المناسبة للإيصال المعلومات بكل دقة و وضوح .

في حين نجد معظم فئة الإطارات تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن تسيير المنظمة لقربها من الإدارة العليا و اقتربها من مصادر القرار ، كما أن معظم الإطارات يمتلكون الكتاب الخاص بالقانون الداخلي للمؤسسة، فالمعلومات حول تسيير المنظمة تتوفر كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات وتقل كلما اتجهنا نحو فئة عمال التحكم وعمال التنفيذ .

ومنه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا توفر المعلومات الكافية للجميع الفئات العمالية ، وهذا عامل من العوامل التي تكبح القدرات الإبداعية لدى العمال .

الجدول رقم 32 : الوسائل الكتابية لنقل المعلومات داخل المؤسسة .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20.67	31	15.94	11	27.5	11	21.95	09	منشورات
39.33	59	46.38	32	35	14	31.71	13	تقارير
30.67	46	37.68	26	32.5	13	17.07	07	لوحة إعلانات
09.33	14	-	-	05	02	29.27	12	أخرى
100	150 <sup>(*)</sup>	100	69	100	40	100	41	المجموع

(\*) المبحوثين أجابوا أكثر من إجابة .

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل نسبة **39.33%** من المبحوثين تصلهم المعلومات من خلال التقارير ، مدعمة بنسبة **46.38%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **35%** من عمال التحكم ، ونسبة **31.71%** من الإطارات ، كما نجد نسبة **30.67%** من المبحوثين تصلهم المعلومات من خلال لوحة الإعلانات ، مدعمة بنسبة **37.68%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **32.5%** من عمال التحكم ، ونسبة **17.07%** من الإطارات ، و نجد نسبة **20.67%** من المبحوثين تصلهم المعلومات عن طريق المنشورات ، مدعمة

بنسبة 27.5% من عمال التحكم، تليها نسبة 21.95% من الإطارات ، و نسبة 15.94% من عمال التنفيذ و في الأخير نجد نسبة 9.33% من المبحوثين تصلهم المعلومات من خلال وسائل اخرى تتمثل في الإيميل، و التي تدعمها نسبة 29.27% من الإطارات ، و نسبة 5% من عمال التحكم .

من خلال التحليل الإحصائي للجدول نلاحظ أن غالبية المبحوثين تصلهم المعلومات من خلال التقارير خاصة فئة عمال التنفيذ ، و ذلك لما تقدمه من شرح و توضيح و تفسير للمعلومات و الأوامر ، كما أنها تصل كاملة و أكثر دقة إليهم من أجل إنجاز العمل بطريقة جيدة.

كما نجد نفس الفئة تصلهم المعلومات عن طريق لوحة الإعلانات ، لأنها تعتبر وسيلة سهلة لتوصيل المعلومات ، كما أن العامل بمجرد ما يدخل الى المؤسسة يذهب للمكان للوحة الإعلانات للاطلاع على المعلومات الجديدة .

كما نجد بعض المبحوثين تصلهم المعلومات عن طريق المنشورات خاصة فئة عمال التحكم، و هذه المنشورات تقدم للعمال من أجل الاطلاع على الأمور التي تخص العمل أو من أجل توضيح المهام للعمال .

كما نجد فئة الإطارات تصلهم المعلومات عن طريق الإيميل ، باعتبارها وسيلة سريعة لنقل المعلومات والتعليمات إليهم .

فالوسائل الكتابية تعتبر من الوسائل الهامة في نقل المعلومات للعمال ، و هذا لما تقدمه من توضيحات وشروحات ، كما أنها لا تتعرض للتحريف و التشويش ، إلا أن هذه الوسائل ليست الوسائل الوحيدة في المؤسسة لنقل المعلومات بل يوجد وسائل أخرى تتمثل في الوسائل الشفهية ، و هذا ما سنتطرق إليه في الجدول التالي.

الجدول رقم 33: الوسائل الشفهية لنقل المعلومات .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
26.42	37	15.62	10	17.5	07	55.56	20	الاجتماعات
47.86	67	46.88	30	60	24	36.11	13	الهاتف
11.43	16	14.06	09	10	04	8.33	03	النقابة
14.29	20	23.44	15	12.5	05	-	-	أخرى
100	140 <sup>(*)</sup>	100	64	100	40	100	36	المجموع

(\*) المبحوثين أجابوا أكثر من إجابة .

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **47.86%** من أجوبة المبحوثين تصلهم المعلومات عن طريق الهاتف ، مدعمة بنسبة 60% من عمال التحكم ، تليها نسبة 46.88% من عمال التنفيذ ، ونسبة 36.11% من الإطارات ، و نجد نسبة 26.42% من أجوبة المبحوثين تصلهم المعلومات عن طريق الاجتماعات ، مدعمة بنسبة 55.56% من الإطارات ، و نجد تقارب في النسب بالنسبة لعمال التحكم و عمال التنفيذ، فنسبة 17.5% لعمال التحكم ، و نسبة 15.62% لعمال التنفيذ، كما نجد كذلك النسب متقاربة بالنسبة للوسائل الأخرى و النقابة ، فنسبة 14.29% من أجوبة المبحوثين تصلهم المعلومات من خلال و سائل أخرى تتمثل في الزملاء ، مدعمة بنسبة 23.44% من عمال التنفيذ ، و نسبة 12.5% من عمال التحكم ، و في الأخير نجد نسبة 11.43% من أجوبة المبحوثين تصلهم المعلومات من خلال النقابة ، مدعمة بنسبة 14.06% من عمال التنفيذ ونسبة 10% من عمال التحكم .

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية المبحوثين تصلهم المعلومات عن طريق الهاتف خاصة فنتي عمال التحكم و عمال التنفيذ ، باعتبارها الوسيلة الأسرع في نقل المعلومات و كذلك نقلها في وقتها ، كما أن هاتين الفئتين تعمل بعيدا عن مصدر

القرارات و المعلومات لذلك يتم الاتصال بهم عن طريق الهاتف في الأمور الطارئة والمستعجلة ، لأن الوسائل الأخرى كالتقارير تأخذ وقت أطول من الهاتف .

كما نجد فئة الإطارات تصلهم المعلومات عن طريق الاجتماعات ، و ذلك بمشاركتهم فيها نظرا للمكانة التي يحتلونها في السلم الهرمي ، و نجد كذلك بعض المبحوثين من فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ تصلهم المعلومات من مصادر أخرى و المتمثلة في الزملاء، باعتبارهم بعيدين عن مصدر المعلومات فيلجأ الى الوسائل غير الرسمية للحصول على المعلومات و معرفة ما يحدث في المؤسسة ، كما أن هذه الوسيلة تعتبر سريعة في نقل المعلومات كما يمكن تعرضها لتحريف و التشويش .

كما نجد نسبة قليلة من المبحوثين تصلهم المعلومات عن طريق النقابة بحكم موقعها في المؤسسة ، فهي قريبة من مصدر المعلومات .

وعليه يمكن القول أن الوسائل الكتابية و الشفهية ذات أهمية بالغة في إعلام العمال بكل المعلومات و التعليمات و القرارات لتسير أمور المؤسسة ، فهو يخلق حركة ديناميكية لتنسيق بين مختلف أجزاء المؤسسة ، و يسمح باندماج العمال مع مؤسستهم لمعرفة كل ما يتعلق بها.

فبرغم من أن المؤسسة تستعمل الوسائل المختلفة لنقل المعلومات إلا أن هل هذه المعلومات تصلهم في الوقت المناسب ، هذا ما سنحاول معرفته في الجدول التالي .

الجدول رقم 34:مدى وصول المعلومات في الوقت المناسب .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
45.24	57	36.67	22	38.89	14	70	21	نعم	
23.01	29	31.67	19	16.67	06	13.33	04	تعدد المستويات الإدارية	لا
15.08	19	13.33	08	22.22	08	10	03	عدم فعالية وسيلة الاتصال	
10.31	13	10	06	13.89	05	06.67	02	عدم وضوح مضمون الرسالة	
06.34	08	08.33	05	08.33	03	-	-	أخرى	
54.76	69	63.33	38	61.11	22	30	09	المجموع الجزئي	
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **54.76%** من المبحوثين لا تصلهم المعلومات في الوقت المناسب ، مدعمة بنسبة **63.33%** من عمال التنفيذ و نسبة **61.11%** من عمال التحكم وهي نسب متقاربة ، ونسبة **30%** من الإطارات ، و يرجع السبب إلى تعدد المستويات الإدارية بنسبة **23.01%** مدعمة بنسبة **31.67%** من عمال التنفيذ تليها نسبة **16.67%** من عمال التحكم و نسبة **13.33%** من الإطارات ، و نجد نسبة **15.08%** ترجع السبب إلى عدم فعالية وسيلة الاتصال ، تدعمها نسبة **22.22%** من عمال التحكم، و نسبة **13.33%** من عمال التنفيذ و نسبة **10%** من الإطارات ، و نجد نسبة **10.31%** ترجع السبب إلى عدم وضوح مضمون الرسالة ، تدعمها نسبة **13.89%** من عمال التحكم ، و كذلك نسبة **6.34%** ترجع الى أسباب اخرى تتمثل في احتكار المعلومة تدعمها نسبة **8.33%** لكل من عمال التحكم و عمال التنفيذ ، في المقابل نجد نسبة **45.24%** من المبحوثين تصلهم المعلومات في الوقت المناسب ، تدعمها نسبة

70% من الإطارات ، ونجد تقارب في النسب بالنسبة لعمال التحكم و التنفيذ ، فنسبة 38.89% لعمال التحكم ، و نسبة 36.67% عمال التنفيذ .

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول بأن غالبية المبحوثين لا تصلهم المعلومات في الوقت المناسب، خاصة فئتي عمال التنفيذ و عمال التحكم ، لأنهم موجودين في المستويات الدنيا من السلم الهرمي ، وهذا ما يجعل المعلومات تصلهم بصفة متأخرة و بطيئة ، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها :

تعدد المستويات الإدارية ، فكلما كان عدد المستويات الإدارية كبير و طويل كلما شكلت عقبة في عملية الاتصال وإيصال المعلومات في وقتها المناسب، كما أنها تتعرض للتحريف و التشويش ، خاصة بالنسبة للعمال الموجودين في المستويات الدنيا ، و نجد كذلك من بين الأسباب عدم فعالية وسيلة الاتصال ، بسبب عدم اختيار الوسيلة المناسبة لنقل المعلومات للعمال، كما نجد من بين الأسباب عدم وضوح مضمون الرسالة ، فالوسائل الكتابية لنقل المعلومات قد تتضمن مصطلحات صعبة لا يفهمها المتلقي عكس الوسائل الشفهية التي يفهمها جميع الفئات العمالية ، في حين يرجع بعض العمال في عدم وصول المعلومات في وقتها إلى سبب آخر و المتمثل في احتكار المعلومة من طرف الإطارات و لا يتم نقلها إلى كافة العمال في المؤسسة .

في المقابل نجد غالبية الإطارات تصلهم المعلومات في الوقت المناسب ، بحكم وجودها في أعلى السلم الهرمي وبالتالي قربها من مصادر القرار ، كما ان مشاركة الإطارات في الاجتماعات تجعلهم على علم بالمعلومات التي تصدرها المؤسسة، وهم بدورهم ينقلون المعلومات التي نقشت في الاجتماع إلى العمال في المستويات الأخرى عن طريق الوسائل الكتابية أو الشفوية .

ومنه نستنتج أن وجود نظام الاتصال يعد مؤشرا هاما يساهم بصورة فعالة في خلق بيئة تنظيمية جيدة ، ومهما اختلفت الوسائل إلا أن الهدف يبقى واحدا و هو الحصول على المعلومات الكافية و في وقتها للإنجاز المهام، إلا أن هناك عراقيل تحد من فعالية

الاتصال كتعدد المستويات الإدارية ، فكلما كانت المستويات الإدارية متعددة كلما كانت المعلومات و القرارات عرضة للتأخير و التشويش .

كما أن الاتصال يعمل على تنمية قدرات العاملين من أفكار و اقتراحات و ترفع من كفاءاتهم و مهاراتهم وتنمي روح التفاعل بينهم نتيجة تبادل المعلومات ، من خلال العلاقة التي تربط العمال مع بعضهم البعض ، وهذا ما سنتطرق إليه في الجدول التالي .

الجدول رقم 35 : طبيعة علاقة العمال مع زملائهم .

الفئة الإيجابية	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
جيدة	17	56.67	13	36.11	32	53.33	62	49.21
حسنة	10	33.33	19	52.78	23	38.33	52	41.27
سيئة	03	10	04	11.11	05	08.33	12	09.52
المجموع	30	100	36	100	60	100	126	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **49.21%** من المبحوثين علاقتهم بزملائهم علاقة جيدة، مدعمة بنسبة **56.67%** من الإطارات و نسبة **53.33%** من عمال التنفيذ والنسبتين متقاربتين ، ونسبة **36.11%** من عمال التحكم ، في حين نجد نسبة **41.27%** من المبحوثين علاقتهم حسنة مع زملائهم ، مدعمة بنسبة **52.78%** من عمال التحكم ، تليها نسبة **38.33%** من عمال التنفيذ، و نسبة **33.33%** من الإطارات ، ونجد نسبة **9.52%** من المبحوثين علاقتهم سيئة مع زملائهم ، مدعمة بنسبة **11.11%** من عمال التحكم ، ونسبة **10%** من الإطارات ، ونسبة **8.33%** من عمال التنفيذ وهي نسب متقاربة .

يتبين من خلال التحليل الإحصائي أن غالبية العمال علاقتهم تتراوح بين الجيدة و الحسنة مع زملائهم خاصة فئة الإطارات و عمال تنفيذ علاقتهم جيدة ، و هذه العلاقات تجمعهم نتيجة الاتصال الأفقي ، والوظائف و المصالح المشتركة التي تلعب دوراً هاماً في

توطيد العلاقات بين الأفراد في المؤسسة ، كما أن هذه العلاقات توفر جو من الراحة والاطمئنان مما يزيد من تماسك الجماعة و اندماجها مما يدفعهم إلى التعاون والعمل بروح الفريق ، و تبادل الآراء و الأفكار لتحقيق أهداف المؤسسة .

كما نجد عمال التحكم علاقاتهم حسنة مع زملائهم ، وهذه العلاقات تهدف الى حسن سير العمل ، وهذه العلاقات تمكن العمال من تبادل الآراء و المقترحات ، كما تشجعهم على اظهار قدراتهم و مهاراتهم .

في حين نجد نسبة قليلة من العمال علاقاتهم سيئة مع زملائهم ، نتيجة علاقاتهم السيئة مع إدارة المؤسسة انعكس سلبا على علاقاتهم مع بقية العمال ، أو لاعتراض أحدهما للآخر في الآراء أو وجهات النظر الخاصة بالعمل ، أو لأنه التحق جديدا بالمؤسسة و لم يستوعب بعد طريقة تعامله مع زملائه .

نستنتج مما سبق أنه بمجرد وجود مجموعة من الأفراد في البيئة التنظيمية تخلق لديهم علاقات اجتماعية وإنسانية نتيجة رغبتهم في الاتصال والانتماء إلى الجماعة والاندماج فيها، لأن الفرد لديه الشعور بأن وجوده في جماعة يجعله أكثر أماناً حيث يتقاسم معهم الآراء و يتبادل معهم الأفكار ، فالعلاقات الطيبة التي تنتج نتيجة الاتصال بين الأفراد ينعكس على قدراتهم و مهاراتهم .

فإذا كانت العلاقة التي تربط العمال هي علاقات جيدة و حسنة ، هل هذا يسمح للعمال بطلب المساعدة من زملائهم إذا واجهتم صعوبات في العمل ، وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي .

الجدول رقم 36: الجهة التي يفضل العمال اللجوء إليها عند مواجهة الصعوبات في العمل.

الفئة الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الرئيس المباشر	15	38.46	12	30	18	30	45	32.37
الزملاء	17	43.59	23	57.5	37	61.67	77	55.40
تعتمد على حل المشكلة بنفسك	07	17.95	05	12.5	05	08.33	17	12.23
المجموع	39	100	40	100	60	100	139 <sup>(*)</sup>	100

(\*) المبحوثين أجابوا أكثر من إجابة .

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **55.40%** من أجوبة المبحوثين يفضلون اللجوء إلى الزملاء عند مواجهة أية صعوبات في العمل، مدعمة بنسبة **61.67%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **57.5%** من عمال التحكم ونسبة **43.59%** من الإطارات ، و نجد نسبة **32.37%** من أجوبة المبحوثين يفضلون اللجوء إلى المسؤول المباشر عند مواجهة أية صعوبات في العمل ، مدعمة بنسبة **38.46%** من الإطارات ، والنسبة متساوية عند عمال التحكم و عمال التنفيذ تمثل **30%** ، كما نجد نسبة **12.23%** من أجوبة المبحوثين فضلوا الاعتماد على أنفسهم في حل مشاكل العمل ، مدعمة بنسبة **17.95%** من الإطارات، و نسبة **12.5%** من عمال التحكم و نسبة **8.33%** من عمال التنفيذ .

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن غالبية العمال يفضلون اللجوء إلى الزملاء لمساعدتهم على حل المشاكل التي تعيق سير العمل خاصة فئة عمال التنفيذ ، ما يبين عمق العلاقة التي تربطهم من خلال العلاقات الجيدة و الحسنة كما أشرنا في الجدول السابق رقم (35)، و هذه العلاقات تحقق الوحدة والانسجام و الشعور بالارتياح و الانتماء إلى جماعة العمل، فتتني بذلك روح الفريق و التعاون لحل المشاكل والصعوبات التي تواجههم.

بينما نجد فئة الإطارات يفضلون اللجوء إلى الرئيس المباشر ، باعتبارها الفئة الأعلى في السلم الهرمي للمؤسسة و الأكثر قربا منه ، لذلك عند حدوث أية مشاكل أو صعوبات في العمل فإن اتصالها بالمسؤول يكون سهلا عليهم، ونجد كذلك عمال التحكم و عمال التنفيذ يلجأ إلى المسؤول عند مواجهة الصعوبات في العمل خاصة في الأعمال الدقيقة من أجل السير الحسن لها ، وهذا ما يدل على أن الاتصال مفتوح أمام جميع العمال على اختلاف مناصبهم

كما نجد بعض المبحوثين خاصة فئة الإطارات تعتمد على نفسها في مواجهة الصعوبات معتمدة في ذلك على كفاءاتهم و مهاراتهم و قدراتهم، كما ان البعض يعتبرها فرصة لإظهار قدراته الإبداعية .

نستنتج مما سبق أن العلاقات التي تجمع العمال تسودها روح التعاون المتبادل في العمل والتآزر والتساند لمواجهة المشاكل التي تواجههم ، معتمدين في ذلك على قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية .

الجدول رقم 37: الطريقة المفضلة لدى العمال في العمل .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
18.62	27	15.94	11	13.51	05	26.32	10	مع المسؤول المباشر
56.55	82	69.57	48	62.16	23	28.95	11	مع الزملاء
24.83	36	14.49	10	24.32	09	44.73	17	العمل الفردي
100	145 <sup>(*)</sup>	100	69	100	37	100	38	المجموع

(\*) المبحوثين اجابوا اكثر من إجابة

يتبين من خلال الجدول ان الاتجاه العام يقدر ب **56.55%** من أجوبة المبحوثين يفضلون العمل مع الزملاء، مدعمة بنسبة **69.57%** من عمال التنفيذ ، و نسبة **62.16%** من عمال التحكم، و نسبة **28.95%** من الإطارات، في حين نجد نسبة **24.83%** من

أجوبة المبحوثين يفضلون العمل الفردي ، مدعمة بنسبة 44.73% من الإطارات ، ونسبة 24.32 % من عمال التحكم، و نسبة 14.49 % من عمال التنفيذ ، و في الأخير نجد نسبة 18.62% من أجوبة المبحوثين يفضلون العمل مع المسؤول المباشر ، مدعمة بنسبة 26.32 % من الإطارات، و النسب متقاربة بين عمال التحكم و عمال التنفيذ ، فنسبة 15.94% لعمال التنفيذ ، و نسبة 13.51% لعمال التحكم.

من خلال معطيات الجدول يتبين بأن غالبية المبحوثين خاصة فئتي عمال التحكم وعمال التنفيذ يفضلون العمل مع الزملاء نتيجة علاقاتهم الجيدة مع بعضهم البعض ، وطبيعة العمل الذي يفرض روح الجماعة و التعاون، و بذلك نجد العمال يعملون في جماعة واحدة مع بعضهم البعض لأن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء نتجة تضافر الجهود ، و احتكاك العمال و تفاعلهم مع بعضهم البعض من خلال عملية الاتصال مما يؤدي إلى تبادل الآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل وتحسينه ، و تبادل الخبرات والمهارات المختلفة، فالعمل الجماعي أو العمل بروح الفريق و التعاون يعطي مردودية أفضل من العمل الفردي ، كما أنه يعمل على مواجهة الصعوبات التي تعترضهم.

و نجد كذلك بعض المبحوثين يفضلون العمل الفردي خاصة فئة الإطارات وهذا نتيجة عملهم أو مهامهم تتطلب العمل الفردي ، كما أن البعض يرجعها إلى الروح التنافسية التي تجمعهم من أجل إظهار قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية ، و نجد نفس الفئة تفضل العمل مع المسؤول المباشر لقربهم منه ، كما أن بعض الأعمال تتطلب العمل أو الاطلاع عليه من قبل المسؤول .

وعلى ضوء ما سبق نستنتج أن العمل الجماعي بين العمال يؤدي إلى تماسك الجماعة و العمل بروح الفريق و التعاون على أداء مهامهم ، و كذلك تسود العلاقات الإنسانية داخل البيئة التنظيمية من خلال الاتصال و التواصل مع بعضهم البعض ، مما يؤدي إلى طرح بعض الآراء و الأفكار لتطوير و تحسين العمل.

الجدول رقم 38 : الاتصال بالمسؤول و إعلامه بما يحصل في العمل .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
19.05	24	23.33	14	13.89	05	16.67	05	يصغي إليك	نعم
42.06	53	30	18	41.67	15	66.66	20	يناقشك	
07.94	10	11.67	07	8.33	03	-	-	يدون ما تقول	
69.05	87	65	39	63.89	23	83.33	25	المجموع الجزئي	
30.95	39	35	21	36.11	13	16.67	5	لا	
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل نسبة **69.05 %** من المبحوثين يتصلون بالمسؤول وإخباره بما يحصل في العمل ، مدعمة بنسبة **83.33 %** من الإطارات، و نجد تقارب في النسب لعمال التحكم و عمال التنفيذ ، نسبة **65 %** لعمال التنفيذ، ونسبة **63.89 %** لعمال التحكم ، و عند الاتصال بالمسؤول يقوم بمناقشتهم بنسبة **42.06 %** تدعمها نسبة **66.66 %** من الإطارات ، و نسبة **41.67 %** من عمال التحكم، و نسبة **30 %** من عمال التنفيذ ، كما نجد نسبة **19.05 %** يصغي إليهم ، مدعمة بنسبة **23.33 %** من عمال التنفيذ ، و نسبة **16.67 %** من الإطارات، ونسبة **13.89 %** من عمال التحكم ، و نجد نسبة **7.94 %** يدون ما يقولون ، مدعمة بنسبة **11.67 %** من عمال التنفيذ، و نسبة **8.33 %** من عمال التحكم، في المقابل نجد نسبة **30.95 %** من المبحوثين لا يتصلون بالمسؤول و إخباره ما يحصل في العمل ، مدعمة بنسبة **36.11 %** من عمال التحكم ، و نسبة **35 %** من عمال التنفيذ وهي نسب متقاربة بالنسبة للفئتين ، و نسبة **16.67 %** من الإطارات .

نلاحظ من خلال ما سبق أن غالبية المبحوثين يتصلون بالمسؤول و إخباره ما يحصل في العمل ، خاصة فئة الإطارات باعتبارها الفئة المسؤولة على التسيير حسن للمؤسسة فهي مسؤولة عن نقل ما يحصل في العمل لتفادي المشاكل التي قد تحدث ، كما أنها قريبة

من المسؤول و بذلك يكون اتصالهم به بصفة سهلة و سريعة ، و نجد كذلك كل من الفئتين عمال التحكم و عمال التنفيذ يتصلون بالمسؤول و إخباره بما يحصل لأنهم المسؤولين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم خاصة و أن نشاط المؤسسة هو خدماتي فإي طارئ أو أمر يخص العمل و يعرقل سيرورته لا بد من إعلام المسؤول بذلك من أجل إيجاد الحلول في الوقت المناسب و عند اتصال العمال بالمسؤول يقوم بمناقشتهم و الإصغاء إليهم ، بحيث تعطيمهم الفرصة لإبداء آرائهم و أفكارهم لإظهار قدراتهم الإبداعية لتحسين العمل ، ومواجهة الصعوبات التي تواجههم ، و التعاون مع المسؤول للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

بينما نجد البعض من العمال لا يتصلون بالمسؤول و إخباره بما يحصل في العمل خاصة فئتي عمال التحكم و عمال التنفيذ ، و هذا راجع إلى كونهم قادرين على حل المشاكل التي تواجههم من خلال تعاونهم مع بعضهم البعض ، والعمل بروح الفريق لمواجهة العراقيل و الصعوبات التي تعيق سير العمل ، كما أشرنا في الجدول السابق رقم (36) ، كما صرح بعض المبحوثين أنهم يحاول حل المشاكل أو الأعمال الخاصة مع بعضهم البعض أولاً ، فإذا تعذر الوصول إلى حل المشاكل أو بعض الأعمال الخاصة يلجأ إلى المسؤول .

ومنه نستنتج أن الاتصال بالمسؤول أو الاتصال في الاتجاه الصاعد ، يفتح المجال أمام العمال لإظهار قدراتهم الإبداعية ، من خلال طرح الآراء والأفكار التي تعمل على تطوير و تحسين أسلوب العمل ، وهذا من خلال المناقشة التي تجمع العمال بالمسؤول .

كما أن سياسة الباب المفتوح التي ينتهجها الرئيس مع عماله تشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة و تزيد من ثقتهم بأنفسهم ، و نشر العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار قدراتهم ومواهبهم الإبداعية .

الجدول رقم 39: تشجيع العمال لبعضهم البعض على طرح آرائهم و أفكارهم .

الفئة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع
الإجابة		%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		53.33	16	58.33	21	65	39	60.32
لا		46.67	14	41.67	15	35	21	39.68
المجموع		100	30	100	36	100	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **60.32%** من المبحوثين الذين أجابوا بأن هناك تشجيع بينهم على طرح أفكارهم و اقتراحاتهم ، مدعمة بنسبة **65%** من عمال التنفيذ، تليها نسبة **58.33%** من عمال التحكم ، و نسبة **53.33%** من الإطارات ، في المقابل نجد نسبة **39.68%** من المبحوثين الذين أجابوا بأن ليس هناك تشجيع فيما بينهم على طرح أفكارهم و اقتراحاتهم ، مدعمة بنسبة **46.67%** من الإطارات ، تليها نسبة **41.67%** من عمال التحكم، و نسبة **35%** من عمال التنفيذ .

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية المبحوثين يشجع بعضهم البعض على طرح أفكارهم و اقتراحاتهم خاصة فئة عمال التنفيذ ، و هذا نتيجة علاقاتهم الجيدة كما أشرنا في الجدول السابق رقم (35) ، ما يوفر لهم جواً يشعرون فيه بالراحة والاطمئنان و العمل بروح الفريق و التعاون و الانسجام فيما بينهم مما يدفعهم إلى طرح أفكارهم و اقتراحاتهم، كما أنهم أكثر احتكاك مع بعضهم البعض لأنهم موجودين في مجموعات للقيام بالعمل ، فهم في اتصال دائم مما ينتج عنه طرح الأفكار و الآراء .

بينما نجد فئة الإطارات لا يشجعون بعضهم ل طرح أفكارهم و اقتراحاتهم ، لأن هذه الفئة موجودة في الجانب الإداري ، فالعمل الفردي يحول دون ذلك ، كذلك الروح التنافسية التي يتمتع بها بعض أفراد هذه الفئة لإظهار قدراتهم الإبداعية .

و منه نستنتج أن الاتصال بين الأفراد أي الاتصال الأفقي أو الاتصال في نفس التصنيف يدفع بالعمال، إلى طرح أفكارهم و اقتراحاتهم لتطوير و تحسين أسلوب العمل ، و تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم 40: نقاش وتداول العمال على ضرورة الإبداع في المؤسسة .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
59.52	75	56.67	34	52.78	19	73.33	22	نعم
40.48	51	43.33	26	47.22	17	26.67	08	لا
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **59.52%** من المبحوثين أجابوا بأن هناك مناقشات تجمعهم يتحدثون من خلالها على ضرورة الإبداع في المؤسسة ، تدعمها نسبة **73.33%** من الإطارات ، و النسب متقاربة لعمال التحكم و عمال التنفيذ ، نسبة **56.67%** من عمال التنفيذ ، و نسبة **52.78%** من عمال التحكم ، في المقابل نجد نسبة **40.48%** من المبحوثين لا تجمعهم مناقشات يتحدثون من خلالها على ضرورة الإبداع في المؤسسة ، مدعمة بنسبة **47.22%** من عمال التحكم ، و نسبة **43.33%** من عمال التنفيذ وهي نسب متقاربة، و نسبة **26.67%** من الإطارات .

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن غالبية المبحوثين تجمعهم مناقشات يتحدثون من خلالها على ضرورة الإبداع في المؤسسة ، خاصة فئة التأطير التي تعمل على تطوير و تحسين العمل ، و الرفع من خدماتها لإرضاء زبائنها ، وذلك بالتوجيه و التخطيط و الخبرة العملية في مجال العمل ، و إبداء الآراء و تقديم الحلول للمشاكل التي تعترضهم ، من خلال الاجتماعات الدورية التي تعقدتها للبحث في المسائل المتعلقة بالعمل وضرورة البحث عن الأفكار الإبداعية لتطوير خدماتها حيث أصبح أمراً ضرورياً و

حتميا في المؤسسة، وهذا ما صرح به غالبية الإطارات بأن " الإبداع داخل المؤسسة أصبح إلزاميا لمواكبة التطورات خاصة في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال " .

بينما نجد فئة من عمال التنفيذ و عمال التحكم لا تجمعهم مناقشات يتحدثون من خلالها على ضرورة الإبداع في المؤسسة ، بالرغم من أن هناك تشجيع فيما بينهم على طرح أفكارهم و اقتراحاتهم كما أشرنا في الجدول السابق رقم (39) ، إلا أن هذه الأفكار لا تصل إلى حد مناقشات يتحدثون من خلالها على ضرورة الإبداع ، كما أن العمل المكثف الذي يقومون به كل يوم يقف عائقا أمامهم ، كذلك بعض العلاقات المتذبذبة بين الزملاء تمنع ذلك، و بعض العمال مستواهم التعليمي و خبراتهم المهنية و كفاءاتهم ومهاراتهم تقف عائقا أمام الإبداع، فليس كل العمال يعرف معنى الإبداع و وظيفته داخل البيئة التنظيمية للمؤسسة .

الجدول رقم 41: تشارك العمال فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
64.29	81	65	39	50	18	80	24	نعم
35.71	45	35	21	50	18	20	06	لا
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **64.29%** من المبحوثين يتشارك فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة ، مدعمة بنسبة 80% من الإطارات ، تليها نسبة 65% من عمال التنفيذ ، و نسبة 50% من عمال التحكم ، في المقابل نجد نسبة 35.71% من المبحوثين لا يتشارك فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة مدعمة بنسبة 50 % من عمال التحكم ، و نسبة 35 % من عمال التنفيذ ، و نسبة 20% من الإطارات.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن غالبية العمال يتشاركون في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التخطيط و التوجيه و التسيير الحسن للمؤسسة ، و كذلك روح الفريق و الجماعة و تعاونهم من أجل ضمان السير الأمثل لها ، و مساهمتهم في تقديم الأفكار والآراء لتطوير العمل و مشاركتهم في تحقيق أهدافها ، بمعنى اتصال العمال فيما بينهم من أجل تبادل المعلومات و المعارف و الخبرات و إثبات كل فرد من الأفراد قدراته ومهارته الإبداعية التي تخدم المؤسسة من أجل بقاءها و استمرارها ، فقد صرح بعض الإطارات بأن: " نجاح المؤسسة يعني نجاح العمال " .

بينما نجد فئة عمال التحكم لا تشارك في تحقيق أهداف المؤسسة ، و ذلك راجع ربما إلى نقص الخبرة و الكفاءة في العمل ، أو أنها تنظر إليها على أنها من اختصاص فئة الإطارات بنظر إلى المكانة التي يحتلونها في المؤسسة.

ومنه نستنتج أن الاتصال يفتح المجال أمام العمال لتبادل المعلومات و الأفكار والخبرات و المشاركة فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم 42 : مناقشة العمال الأعمال فيما بينهم قبل أن يطلع عليها الرئيس .

الفئة الإجابية	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	20	66.67	10	27.78	23	38.33	53	42.06
لا	10	33.33	26	72.22	37	61.67	73	57.94
المجموع	30	100	36	100	60	100	126	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **57.94%** من المبحوثين الذين لا يناقشوا الأعمال فيما بينهم قبل أن يطلع عليها الرئيس ، مدعمة بنسبة **72.22%** من عمال التحكم، ونسبة **61.67%** من عمال التنفيذ ، ونسبة **33.33%** من الاطارات، في المقابل نجد نسبة **42.06%** من المبحوثين يتم مناقشة الأعمال فيما بينهم قبل أن يطلع عليها

الرئيس ، مدعمة نسبة 66.67% من الطارات، ونسبة 38.33% من عمال التنفيذ ،  
ونسبة 27.72% من عمال التحكم.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن غالبية المبحوثين لا يقوم بمناقشة الأعمال فيما بينهم قبل أن يطلع عليها الرئيس خاصة فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ لأن هاتين الفئتين تقوم بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بعد ضبطها من طرف الإطارات أو المسؤول، كما أن بعضهم يعمل خارج المؤسسة للقيام بأعمال الصيانة للمواطنين أو تركيب خطوط الهاتف ، فالعمل خارج المؤسسة يحول دون ذلك .

كما صرح بعضهم أنه يتم تشجيع بعضهم لبعض على طرح و مناقشة الأفكار والاقتراعات فيما بينهم كما أشرنا سابقا في الجدول السابق رقم (39) لمعرفة الآراء حول الفكرة أو الاقتراح ما قبل تقديمها للمسؤول ، أما الأعمال أو المهام فإنها تحدد أو تأتي من المستويات العليا للمؤسسة، لذا نحن ملزمون على تنفيذ المهام فقط لأنها مدروسة ومضبوطة من قبل الإطارات أو المسؤول.

كما نجد فئة الإطارات يتم مناقشة الأعمال فيما بينهم للمناقشة الأعمال و المهام المقترحة من أجل تحسينها و ضبطها ، و الوصول إلى اتفاق بين مختلف الأطراف قبل الاجتماع مع الرئيس ، فبعد الإطلاع ومناقشة الأعمال فيما بينهم ، يتم تنسيق اجتماع مع الرئيس لإطلاعهم على الأعمال المطلوبة .

ومنه نستنتج أن الأعمال التي يقوم بها العمال تتم مناقشتها من قبل الإطارات قبل تقديمها للمسؤول ، وهذا ليس لأن المؤسسة لا تشجع العمال على مناقشة الأعمال ، وإنما راجع إلى أن كل فئة من العمال لها عملها الخاص .

الجدول رقم 43: تبادل العمال الأفكار و الآراء لتطوير أسلوب العمل .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
27.78	35	30	18	27.78	10	23.33	07		دائما
50.79	64	56.67	34	38.89	14	53.33	16		أحيانا
11.11	14	10	06	13.89	05	10	03	سوء التفاهم بينك وبين الزملاء	أبدا
10.32	13	03.33	02	19.44	07	13.33	04	الصراعات الناجمة	
-	-	-	-	-	-	-	-	اخرى	
21.43	32	13.33	08	33.33	12	23.33	07	المجموع الجزئي	
100	126	100	60	100	36	100	30		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **50.79%** من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم أحيانا ما يتبادلون الأفكار و الآراء مع زملائهم لتطوير أسلوب العمل ، مدعمة بنسبة **56.67%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **53.33%** من الإطارات وهي نسب متقاربة و نسبة **38.89%** من عمال التحكم ، و نجد نسبة **27.78%** من المبحوثين دائما يتبادلون الأفكار و الآراء مع زملائهم لتطوير أسلوب العمل ، مدعمة بنسبة **30%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **27.78%** من عمال التحكم ، و نسبة **23.33%** من الإطارات، كما نجد نسبة **21.43%** من المبحوثين لا يتبادلون الأفكار و الآراء لتطوير أسلوب العمل، مدعمة بنسبة **33.33%** من عمال التحكم ، تليها نسبة **23.33%** من الإطارات ، و نسبة **13.33%** من عمال تنفيذ ، وهذا راجع إلى سوء التفاهم فيما بينهم بنسبة **11.11%** ، تدعمها نسبة **13.89%** من عمال التحكم ، و نسبة **10%** لكل من

الإطارات وعمال التنفيذ وهذه النسب متقاربة، و كذلك الصراعات الناتجة عن مناقشة الأفكار بنسبة 10.32% ، تدعمها نسبة 19.44% من عمال التحكم ، تليها نسبة 13.33% من الإطارات ، و نسبة 3.33% من عمال التنفيذ .

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن غالبية العمال أحيانا ما يتبادلون الأفكار و الآراء لتطوير أسلوب العمل خاصة فئة عمال التنفيذ ، و فئة الإطارات ، و هذا بسبب العمل المكثف الذي يقوم به بعض عمال التنفيذ ، أما بالنسبة للإطارات فالعمل الفردي يحول دون ذلك.

بينما نجد نفس فئة عمال التنفيذ ، دائما يتبادلون الآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل، لانهم موجودون في جماعات للقيام بالعمل ، ما يسهل عملية الاتصال لتبادل الآراء و الأفكار و كذلك العلاقات الجيدة التي تجمعهم .

في حين نجد بعض العمال لا يتبادلون الآراء و الأفكار مع بعضهم لتطوير أسلوب العمل خاصة فئة عمال التحكم ، بسبب وجود عدة أسباب من أهمها سوء التفاهم أو سوء العلاقات بين الزملاء ، و هذه الأخيرة لا تفسح المجال أمامهم لتبادل الآراء و الأفكار ، كما أشرنا إليه سابقا في الجدول رقم (35) ، على وجود بعض العلاقات السيئة بين الزملاء ، بالإضافة إلى سبب آخر و هو الصراعات الناتجة عن مناقشة هذه الأفكار ، فبعض العمال صرحوا على أن تبادل الأفكار و الآراء يؤدي في بعض الأحيان إلى صراعات نتيجة عدم تقبل النقد أو التنازل عن فكرته مما يؤدي إلى جو مشحون بالأخلاف.

وعلى ضوء ما سبق نستنتج أن العلاقات التفاعلية التي تحدث بين الأفراد داخل التنظيم من خلال عملية الاتصال ، الذي يعتبر المحرك الرئيسي أو الجهاز العصبي لأي تنظيم فإنه يفسح المجال أمام العمال لتبادل الآراء و الأفكار ، و بالتالي إظهار قدراتهم ومواهبهم الإبداعية التي تعمل على تحسين مستوى و أسلوب العمل للمؤسسة.

الجدول رقم 44: تقييم المرؤوسين للاتصال المفضل داخل المؤسسة .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
54.07	73	53.33	32	66.67	24	43.59	17	الاتصال مع الزملاء
31.11	42	30	18	27.78	10	35.90	14	الاتصال مع الرؤساء
14.81	20	16.67	10	05.55	02	20.51	08	اتصال الرئيس بالمرؤوسين
100	135 <sup>(*)</sup>	100	60	100	36	100	39	المجموع

(\*) المبحوثين اجابوا أكثر من إجابة .

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **54.07%** من أجوبة المبحوثين الذين يفضلون الاتصال مع الزملاء في نفس التصنيف ، مدعمة بنسبة **66.67%** من عمال التحكم، تليها نسبة **53.33%** من عمال التنفيذ، و نسبة **43.59%** من الإطارات ، ونجد نسبة **31.11%** من أجوبة المبحوثين يفضلون الاتصال مع الرؤساء مدعمة بنسبة **35.90%** من الإطارات ، و نجد تقارب في النسب بين عمال التحكم و عمال التنفيذ،نسبة **30%** لعمال التنفيذ ، و نسبة **27.78%** لعمال التحكم ، كما نجد نسبة **14.81%** من أجوبة المبحوثين يفضلون اتصال الرئيس بالمرؤوسين ، مدعمة بنسبة **20.51%** من الإطارات، تليها نسبة **16.67%** من عمال التنفيذ ، و نسبة **5.55%** من عمال التحكم .

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية العمال يفضلون الاتصال مع الزملاء أو الاتصال الأفقي ، خاصة فئتي عمال التحكم و عمال التنفيذ، و هو الاتصال الذي يحدث بصفة تلقائية بين العمال نتيجة العلاقات التفاعلية ، و العمل الجماعي الذي يجمعهم ، فهو وسيلة للتفاهم فيما بينهم ، ويتم من خلاله الحصول على المعلومات التي يصعب الحصول عليها من الإتصال الصاعد أو النازل، فقد صرح بعض العمال أن " الاتصال مع الزملاء يجسد روح التشاور و التعاون و العمل الجماعي " .

في حين نجد بعض العمال يفضلون الاتصال مع الرؤساء أو الاتصال الصاعد ، خاصة فئة الإطارات، باعتبارها الفئة القريبة منه ، من خلال لقائهم الدائم مع الرئيس سواء في الاجتماعات أو المقابلات اليومية أو بواسطة التقارير التي يرفعونها ، كما أنها الفئة الملزمة على تقديم التوضيحات و الملاحظات عن المهام و الأعمال المكلفين بها ، لذلك يقبلونه للحصول على المعلومات ، و في نفس الوقت تبليغها إلى المستويات الأخرى ، فهي تمثل دور الوسيط بين المسؤول و العمال فعن طريقها يتم نقل المعلومات إلى الفئات الأخرى ، كما أن المسؤول يفتح المجال أمامهم للتبادل الأفكار و الاقتراحات ويصغي إليهم و يناقشهم و يشجعهم على تقديم المزيد كما أشرنا سابقا في الجدول رقم (38) ، لذلك يفضلون الاتصال مع المسؤول .

و نجد كذلك البعض من العمال يفضلون اتصال الرئيس بالمرؤوسين أو الاتصال النازل خاصة فئة الإطارات و فئة عمال التنفيذ ، و يكون على شكل قرارات أو تعليمات أو توجيهات للعمل ، عن طريق الوسائل الشفهية كالهاتف ، المقابلات ، الاجتماعات أو عن طريق الوسائل الكتابية ، كالتقارير و المنشورات .

و منه نستنتج أنه وجود نظام للاتصال داخل المؤسسة ، وهذا الاتصال يكون في جميع الاتجاهات سواء كان صاعداً أو نازلاً أو أفقي ، يعد مؤشراً هاماً يساهم في تكوين بيئة تنظيمية جيدة ، و استخدام الوسائل المتعددة سواء كانت كتابية أو شفهية فإنها تعمل على تنمية قدرات العاملين بطرح أفكارهم و اقتراحاتهم الإبداعية و تنمي كذلك روح التعاون و الفريق نتيجة تبادل المعلومات .

الجدول رقم 45 : الاتصال و دوره في تفجير الطاقات الإبداعية لدى العمال .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
64.29	81	58.33	35	63.89	23	76.67	23	نعم
35.71	45	41.67	25	36.11	13	23.33	07	لا
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **64.29%** من المبحوثين يروا بأن الاتصال المتبع داخل المؤسسة يساعد على تفجير طاقاتهم الإبداعية ، مدعمة بنسبة **76.67%** من الإطارات ، تليها نسبة **63.89%** من عمال التحكم ، و نسبة **58.33%** من عمال التنفيذ ، في المقابل نجد نسبة **35.71%** من المبحوثين يروا بأن الاتصال المتبع داخل المؤسسة لا يساعد على تفجير طاقاتهم الإبداعية ، مدعمة بنسبة **41.67%** من عمال التنفيذ، تليها نسبة **36.11%** من عمال التحكم ، و نسبة **23.33%** من الإطارات.

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية المبحوثين يروا بأن نظام الاتصال المتبع داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ، يساعد على تفجير الطاقات الإبداعية لديهم، و هذا بالنظر لما سبق و أن أشرنا إليه في الجداول السابقة من أن المؤسسة توفر مجموعة من الوسائل الكتابية و الشفهية لنقل المعلومات ، كما ان العمال عند حدوث مشاكل تعرقل سير العمل فإنهم يتصلوا بالمسؤول و إخباره ما يحصل من خلال مناقشتهم و الإصغاء إليهم ، كما أن المؤسسة تشجع الاتصالات في جميع الاتجاهات الصاعدة ، النازلة ، الأفقية ، ما يشجع تبادل الآراء والأفكار و تنمية القدرات الإبداعية لديهم كما أن العلاقات الجيدة التي تجمعهم تؤدي إلى التعاون و تبادل الخبرات و المعارف.

في حين نجد بعض العمال ترى بأن نظام الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر لا يساعد على تفجير الطاقات الإبداعية ، لأنها ترى بأن الاتصال مجرد و سيلة لتبليغ المعلومات لا أكثر.

نستنتج مما سبق أن الاتصال داخل المؤسسة أمراً ضرورياً لتبليغ المعلومات وتبادل الآراء والأفكار وتبادل الخبرات و المعارف و تساهم في حل المشاكل التي تقابلهم، فكلما كانت الاتصالات مفتوحة و في جميع الاتجاهات أدى ذلك إلى إظهار القدرات الإبداعية لدى الأفراد من خلال طرح أفكارهم و اقتراحاتهم الإبداعية ، أما إذا كان الاتصال مغلق أو في اتجاه واحد من الاتجاهات أو مقتصر على فئة محددة من العمال فإن ذلك يعمل على كبح القدرات الإبداعية لدى الأفراد .

## نتائج الفرضية الثالثة :

من خلال تحليلنا للجداول الفرضية الثالثة يمكن استخلاص النتائج التالية :

مؤسسة اتصالات الجزائر لا توفر المعلومات الكافية لجميع العمال ، خاصة فئتي عمال التحكم و عمال التنفيذ، و هنا العمال لا يكون على إطلاع تام على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، و هذا عامل من العوامل التي تكبح القدرات الإبداعية لديهم، بينما فئة الإطارات تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن تسير المؤسسة، بحكم قربهم من مصدر المعلومات .

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على وسائل اتصال متنوعة تتمثل في الوسائل الشفهية مثل الهاتف ، الاجتماعات و الوسائل الكتابية مثل التقارير ، لوحة الإعلانات ، المنشورات من أجل تبليغ و تبادل المعلومات و المعارف .

إلا أن المعلومات لا تصل في الوقت المناسب بنسبة 54.76% خاصة لفئة عمال التحكم و عمال التنفيذ الموجودين في المستويات الدنيا للسلم الهرمي ، و ذلك راجع إلى عدة أسباب من بينها تعدد المستويات الإدارية بنسبة 23.01% و عدم فعالية وسيلة الاتصال بنسبة 15.08%، و عدم وضوح مضمون الرسالة بنسبة 10.31%، في حين نجد بعض المبحوثين تصلهم المعلومات في الوقت المناسب خاصة فئة الإطارات بسبب قربهم من مصدر القرار بنسبة 70%.

إن العلاقات التي تربط العمال مع بعضهم البعض تتراوح بين الجيدة بنسبة 49.21% و الحسنة بنسبة 41.27%، و هذه العلاقات تقوي الروابط بينهم من خلال اتصالهم مع بعضهم البعض ، مما يؤدي إلى تبادل المعلومات و الآراء والأفكار، بينما نجد بعض العمال علاقاتهم سيئة مع زملائهم بنسبة 09.52%.

كما يفضل أغلب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر عند مواجهتهم للمشاكل أو تعرضهم لأي صعوبات في العمل اللجوء إلى الزملاء و طلب المساعدة منهم بنسبة 55.40%، ما يبين وعي العمال بأهمية تكوين العلاقات الاجتماعية في التنظيم ، مما

تسود روح التعاون و التآزر لمواجهة الصعوبات التي تواجههم معتمدين في ذلك على قدراتهم و مواهبهم ، ونجد بعض المبحوثين يفضلوا اللجوء إلى الرئيس المباشر بنسبة 32.37%، ومنهم من يفضل الاعتماد على نفسه في حل المشكلات بنسبة 12.23% من أجل إظهار قدراتهم الإبداعية .

أغلب العمال يفضلون العمل مع زملائهم خاصة فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ ، نتيجة علاقاتهم الجيدة مع بعضهم، و وجودهم في جماعات للعمل ، عكس فئة الإطارات التي تفضل العمل الفردي لإظهار قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية من خلال الروح التنافسية فيما بينهم .

إن غالبية عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يتصلون بالمسؤول و يخبره بما يحصل في العمل بنسبة 69.05% ، و المسؤول يناقشهم و يصغي اليهم و يدون ما يقول ، و هذا ما يؤكد أن المؤسسة تفتح المجال لعمالها للإدلاء بأرائهم و أفكارهم ، ونجد نسبة 30.95% من المبحوثين لا يتصلوا بالمسؤول و اخباره ما يحصل في العمل لاعتمادهم على أنفسهم في حل المشاكل و العراقيل التي تصادفهم وتعاونهم مع بعضهم البعض

أغلب العمال يشجع بعضهم البعض على طرح آرائهم و أفكارهم بنسبة 60.32% نتيجة علاقاتهم الجيدة و اتصالاتهم الدائم مع بعضهم البعض ،بينما نجد بعض العمال لا يشجع بعضهم البعض بنسبة 39.68% خاصة فئة الإطارات بسبب العمل الفردي الذي يقوم به و كذلك روح المنافسة التي تجمعهم .

إن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تجمعهم مناقشات يتحدثون من خلالها على ضرورة الإبداع في المؤسسة بنسبة 59.52%، خاصة فئة الإطارات باعتبارهم الفئة المسؤولة عن تطوير و تحسين أسلوب العمل، بينما نجد بعض العمال لا تجمعهم مناقشات يتحدثون من خلالها على ضرورة الإبداع في المؤسسة بنسبة 40.48% ، خاصة فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ برغم من تشجيع بعضهم البعض على طرح أفكارهم و اقتراحاتهم ، إلا أن هذه الأفكار لم تصل بعد لتحدث عن ضرورة الإبداع في المؤسسة .

إن غالبية العمال يتشارك فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا بتضافر جهود جميع العمال على اختلاف مناصبهم و خبراتهم و كفاءاتهم و مهاراتهم لتحقيق أهدافها من أجل استمرارها و بقاءها ، كما نجد بعض العمال لا يتشارك لتحقيق أهداف المؤسسة بسبب نقص خبراتهم و كفاءاتهم ، و كذلك عدم طموحهم لتمييز في العمل و الإبداع فيه .

أغلبية المبحوثين كانت إجابتهم محصورة بين أحيانا و دائما ما يتبادل الأفكار و الآراء لتطوير و تحسين أسلوب العمل ، نتيجة العلاقات الجيدة التي تجمعهم و كذلك تعاونهم مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المراد التوصل إليها ، في حين نجد نسبة قليلة من العمال لا يتبادل الأفكار و الآراء بسبب العلاقات السيئة مع بعضهم ، و كذلك الصراعات الناتجة عن هذه المناقشات .

إن نظام الاتصال المطبق في المؤسسة له دور في خلق بيئة تنظيمية مشجعة و محفزة للإبداع التنظيمي ، فالمؤسسة تطبق كل أنواع الاتصال ، فالإتصال بالزملاء ( الأفقي ) الأكثر تفضيلا بنسبة 54.07% يليها الإتصال مع الرؤساء ( الصاعد ) بنسبة 31.11% ، و إتصال الرئيس بالمرؤوسين ( النازل ) بنسبة 14.81% ، و هذه الإتصال في جميع الاتجاهات يؤدي إلى إظهار القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين بطرح أفكارهم و اقتراحاتهم، فكلما كانت الاتصالات مفتوحة كلما أدى ذلك إلى تشجيع الإبداع ، أما إذا كانت الاتصالات مغلقة أو في اتجاه واحد وهو الإتصال النازل أدى ذلك إلى كبح القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

## خامسا- عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة :

" الامتثال للقيم التنظيمية للمؤسسة تدفع بالعمال إلى الإبداع أكثر بالمؤسسة "

تعتبر القيم التنظيمية من العوامل التي تعمل على تطوير و تشجيع العمال على الابداع التنظيمي ، فهي الموجه و المحدد لسلوك الأفراد العاملين ، فتبنيهم لهذه القيم و الالتزام بها يعمل على تطوير و تحسين العمل ، و القيم التنظيمية التي نقصدها في دراستنا هي قيم الولاء، الانتماء، الالتزام و الانضباط و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ، فهل الامتثال لهذه القيم تدفع بالعمال الى الابداع التنظيمي ؟

الجدول رقم 46: شعور العمال بالانتماء إلى المؤسسة .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
33.33	42	30	18	41.67	15	30	09	يدفعك للعمل بجد	نعم
23.02	29	23.33	14	22.22	08	23.33	07	يدفعك لتقديم أفكار و اقتراحات جديدة	
13.49	17	11.67	07	08.33	03	23.33	07	يدفعك إلى إظهار قدراتك الإبداعية	
03.17	04	05	03	02.78	01	-	-	تعمل بطريقة عادية	
73.01	92	70	42	75	27	76.67	23	المجموع الجزئي	
26.98	34	30	18	25	09	23.33	07		لا
100	126	100	60	100	36	100	30		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **73.01%** من المبحوثين يشعروا بالانتماء إلى المؤسسة، مدعمة بنسبة **76.67%** من الإطارات و نسبة **75%** من عمال تحكم وهي نسب متقاربة ، و نسبة **70%** من عمال تنفيذ، وهذا الانتماء يدفعهم إلى العمل

بجد بنسبة 33.33% ، مدعمة بنسبة 41.67% من عمال تحكم ، و النسب متساوية لفئة الإطارات و عمال التنفيذ تمثل 30%، و نجد بعض المبحوثين انتمائهم يدفعهم إلى تقديم أفكار و اقتراحات جديدة بنسبة 23.02% ، مدعمة بنسبة 23.33% لكل من الإطارات و عمال التنفيذ ، و نسبة 22.22% لعمال التحكم و هي نسب متقاربة للفئات الثلاثة ، كما نجد بعض المبحوثين انتمائهم يدفعهم إلى إظهار قدراتهم الإبداعية بنسبة 13.49% ، تدعمها نسبة 23.33% من الإطارات، و نسب عمال التنفيذ 11.67% و عمال التحكم 8.33% متقاربة، وفي الأخير نجد البعض منهم انتمائهم للمؤسسة يجعلهم يعملون بطريقة عادية بنسبة 3.17% مدعمة بنسبة 5% من عمال تنفيذ ، في المقابل نجد بعض المبحوثين لا يشعروا بالانتماء للمؤسسة بنسبة 26.98% تدعمها نسبة 30% عمال تنفيذ ، و نسب عمال التحكم 25%، و الإطارات 23.33% متقاربة.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن غالبية المبحوثين ( إطارات ، عمال تحكم و عمال تنفيذ ) يشعروا بالانتماء إلى مؤسسة اتصالات الجزائر ، و هذا الانتماء يدفعهم إلى العمل بجد خاصة فئة عمال التحكم، فقيمة الانتماء التي يشعر بها العامل تجعله يشعر بالارتياح والاطمئنان مما يجعله جزء لا يتجزأ من المؤسسة مما يدفعه للعمل بجد لتحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق أهدافه ، كما نجد هذا الانتماء الذي يشعر به العمال (الإطارات ، عمال التحكم و عمال التنفيذ) اتجاه مؤسستهم يدفعهم إلى تقديم أفكار و اقتراحات جديدة لتطوير و تحسين العمل ، ويدفعهم إلى إظهار قدراتهم الإبداعية خاصة فئة الإطارات باعتبارها الفئة ذات الكفاءات و الخبرات و المهارات و كذلك الروح التنافسية التي تجمعهم لإظهار قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية، و نجد فئة قليلة من عمال التنفيذ و عمال التحكم انتماءهم للمؤسسة يجعلهم يعملون بطريقة عادية.

بينما نجد فئة من المبحوثين خاصة فئة عمال التنفيذ لا يشعروا بالانتماء إلى المؤسسة، نتيجة المعاملة التعسفية من طرف المؤسسة و الزملاء ، ما يشعرهم بالظلم و حرمانهم من حقوقهم ، مما يؤدي إلى ضعف انتمائهم و يخفض معدل إنجازاتهم

ودافعيتهم نحو العمل الإبداعي، كما أن بعض العمال التحق بمنصب عمله مؤخرا فقيم الانتماء لديه لم تتكون بعد .

وعلى ضوء ما سبق نستنتج أن الانتماء من القيم التنظيمية التي تشعر العامل بأهميته داخل المؤسسة ، فكلما كان شعور الفرد بانتمائه إلى المؤسسة يجعله يبذل قصرى جهده لتحقيق أهداف المؤسسة ، و تدفعه إلى إظهار قدراته و مواهبه الإبداعية .

الجدول رقم 47 : تقييم العمال للقيم الولاء المعتمدة في المؤسسة .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
60.32	76	60	36	55.56	20	66.67	20	تزيد من رغبتك على الإبداع
39.68	50	40	24	44.44	16	33.33	10	تنقص من رغبتك في الإبداع
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **60.32%** من المبحوثين أجابوا بأن قيم الولاء المعتمدة في المؤسسة تزيد من رغبتهم على الإبداع ، تدعمها نسبة **66.67%** من الإطارات، تليهم نسبة **60%** من عمال التنفيذ، و نسبة **55.56%** من عمال التحكم ، في المقابل نجد نسبة **39.68%** من المبحوثين أجابوا بأن قيم الولاء المعتمدة في المؤسسة تنقص من رغبتهم في الإبداع ، تدعمها نسبة **44.44%** من عمال التحكم ، تليها نسبة **40%** من عمال التنفيذ ، و نسبة **33.33%** من الإطارات .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن غالبية المبحوثين خاصة فئة الإطارات يروا بأن قيم الولاء المعتمدة في المؤسسة تزيد من رغبتهم على الإبداع ، وهذا من خلال العلاقات الإنسانية التي تسود في المؤسسة ، وشعورهم بالانتماء و الاندماج في الجماعة وتعاونهم، على أداء العمل ومواجهة الصعوبات التي تواجههم ، و شعورهم بالثقة

و استقرارهم في المؤسسة ، مما يزيد من رغبتهم على الإبداع بإظهار قدرتهم و مواهبهم و تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم التي تعمل على تطوير و تحسين العمل .

في حين نجد بعض المبحوثين يروا بأن قيم الولاء المعتمدة في المؤسسة لا تزيد من رغبتهم في الإبداع نتيجة شعورهم بعدم الانتماء إلى المؤسسة و عدم انتمائهم و اندماجهم في جماعة العمل ، وضعف ولائهم للمؤسسة.

نستنتج أن قيم الولاء المعتمدة في المؤسسة لها دورا هاما في رفع الروح المعنوية العاملين وجعلهم يحبون عملهم و المؤسسة التي ينتموا إليها ، و يدفعهم للعمل بكل جهدهم لتحقيق الأهداف المرغوبة ، فكلما زادت درجة ولاء العاملين للمؤسسة ، كلما زاد شعورهم بالارتياح و الاستقرار و الأمان في العمل مما ينعكس بدوره على قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.

الجدول رقم 48 : تأثير عدم اشتراك العمال في اتخاذ القرارات على رضاهم المهني

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		الإطار		الفئة الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
10.32	13	08.33	05	08.33	03	16.67	05	يدفعك إلى تفكير في ترك المؤسسة
26.98	34	25	15	25	09	33.33	10	تكتفي بإنجاز المطلوب وتنسى أمر الإبداع
05.56	07	08.33	05	02.78	01	03.33	01	تعتمد تعطيل الأعمال
42.86	54	41.67	25	36.11	13	53.33	16	المجموع الجزئي
57.14	72	58.33	35	63.89	23	46.67	14	لا يؤثر
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **57.14%** من المبحوثين الذين يروا بأن عدم اشتراكهم في اتخاذ القرارات لا يؤثر على رضاهم المهني ، تدعمها نسبة **63.89%** من عمال التحكم، تليها نسبة **58%** من عمال التنفيذ، و نسبة **46.67 %** من الإطارات ، في المقابل نجد نسبة **42.86%** من المبحوثين الذين يروا بأن عدم اشتراكهم في اتخاذ القرارات يؤثر على رضاهم المهني ، تدعمها نسبة **53.33 %** من الإطارات ، تليها نسبة **41.67 %** من عمال التنفيذ ، و نسبة **36.11 %** من عمال التحكم ، حيث عدم اشتراكهم في اتخاذ القرارات يؤثر عليهم بما يلي :

يكتفون بإنجاز المطلوب وينسوا أمر الإبداع بنسبة **26.98 %** ، مدعمة بنسبة **33.33 %** من الإطارات، و النسب متساوية لعمال التحكم و عمال التنفيذ تمثل **25 %** ، كما يدفعهم إلى التفكير في ترك المؤسسة بنسبة **10.32 %**، مدعمة بنسبة **16.67 %** من الإطارات ، ونفس النسبة لعمال التحكم و عمال التنفيذ **8.33 %** ، و يدفعهم إلى تعمد تعطيل الأعمال بنسبة **05.56 %** ، مدعمة بنسبة **08.33 %** من عمال التنفيذ ، ونسبة **03.33 %** من الاطارات، ونسبة **02.78 %** من عمال التحكم و النسب متقاربة بالنسبة للفئتين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن أكثر من نصف المبحوثين لا يؤثر عدم اشتراكهم في اتخاذ القرارات على رضاهم المهني ، خاصة فئتي عمال التحكم و التنفيذ باعتبارهم الفئة التي تحتل المراتب الدنيا في السلم الهرمي فمهمتهم تنفيذ القرارات و المهام لتسيير العمل و تحقيق أهداف المؤسسة ، فقد صرح بعض المبحوثين بأن "عدم اشراكنا في اتخاذ القرارات لا يؤثر على أداء مهامنا أو رضنا المهني، فنحن موجودون من أجل التنفيذ ، أما إذا تم إشراكنا في اتخاذ القرارات ، فإننا نشعر بأهميتنا داخل المؤسسة و ثقتها فينا ، مما يدفعنا إلى العمل بجد و تقديم آراءنا و اقتراحاتنا لتطوير العمل" .

بينما نجد بعض المبحوثين يؤثر عدم اشتراكهم في اتخاذ القرارات خاصة فئة الإطارات نتيجة المكانة التي يحتلونها في السلم الهرمي و قربهم من مركز اتخاذ القرارات، فعدم إشراكهم يؤثر سلبا عليهم ، فيشعروا بعدم أهميتهم ، و عدم ثقة المؤسسة

في قدراتهم و مهاراتهم و خبراتهم فتكبح قدراتهم الإبداعية مما يدفعهم إلى إنجاز المطلوب و ينسوا أمر الإبداع ، و يدفعهم إلى التفكير في ترك المؤسسة والبحث عن مؤسسة أخرى تشعرهم بأهميتهم، كما نجد بعض عمال التنفيذ يعتمد تعطيل الأعمال بعدم إنجازها في الوقت المحدد .

ومنه نستنتج أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يؤثر على رضاهم المهني باختلاف طبيعة المنصب ، فعمال التحكم و عمال التنفيذ لا يؤثر عليهم بينما فئة الإطارات يؤثر على رضاهم المهني.

كما نستنتج أن مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تؤثر على دافعيتهم ويزيد من حماسهم نحو العمل، مما يؤدي إلى إظهار القدرات الإبداعية الكامنة لديهم ، وشعورهم بروح الانتماء والولاء للمؤسسة .

الجدول رقم 49 : الإجراءات التي تتخذها الإدارة مع العمال في حالة الغياب أو التأخير .

الفئة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الإجابة		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
تطبيق العقاب دون معرف السبب		10	03	11.11	04	13.33	08	11.90	15
تعطيك فرصة للتبرير		70	21	63.89	23	60	36	63.49	80
تعاقبك حتى وان كانت لديك مشاكل خاصة		6.67	02	16.67	06	20	12	15.87	20
لا تبالي للغياب		13.33	04	08.33	03	06.67	04	08.73	11
المجموع		100	30	100	36	100	60	100	126

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ **63.49%** من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة تعطيههم فرصة تبرير الغياب أو التأخير، مدعمة بنسبة 70% من الإطارات، والنسب متقاربة لعمال التحكم 63.89% و عمال التنفيذ 60% ، و نجد نسبة

**15.87%** من المبحوثين تعاقبهم الإدارة حتى وإن كانت لديهم مشاكل خاصة ، مدعمة بنسبة **20%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **16.67%** من عمال التحكم ، و نسبة **6.67%** من الإطارات ، ونجد تقارب في النسب بالنسبة لتطبيق العقاب دون محاولة معرفة السبب و لا تبالي للغياب ، فنسبة **11.90%** من المبحوثين تطبق عليهم الإدارة العقاب دون محاولة معرفة السبب ، مدعمة بنسبة **13.33%** من عمال التنفيذ و نسبة **11.11%** من عمال التحكم و نسبة **10%** من الإطارات و هي نسب متقاربة ، و نسبة **8.73%** من المبحوثين يروا بأن الإدارة لا تبالي للغياب ، مدعمة بنسبة **13.33%** من الإطارات ، و نسبة **8.33%** من عمال التحكم ، و نسبة **6.67%** من عمال التنفيذ و هي نسب متقاربة بالنسبة للفئتين .

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية المبحوثين من إطارات و عمال تحكم و عمال تنفيذ ، أجابوا بأن الإدارة تعطيهم فرصة للتبرير الغياب أو التأخير ، لأن المؤسسة حريصة فيما يخص مواقيت العمل و الالتزام بها ، كما أن تبرير الغياب أو التأخير يكون في إطار القانون الداخلي للمؤسسة ، و هذا ما يدل على أن المؤسسة تحاول نشر قيم الانضباط و الالتزام بين العمال ، كما أنها عادلة في أسلوب تعاملها معهم ، بالرغم من اختلاف مناصبهم المهنية ، و هذا ما يشعرهم بالراحة و الاطمئنان ، و يزيد من تمسكهم بالمؤسسة و انتمائهم لها ، مما يدفعهم للعمل بجد و إظهار قدراتهم الإبداعية بطرح أفكارهم و اقتراحاتهم .

في حين نجد بعض المبحوثين خاصة فئة عمال التنفيذ صرحوا بأن الإدارة تعاقبهم حتى و إن كانت لديهم مشاكل خاصة ، و هذا راجع إلى أن الغياب أو التأخير ليس مدرج ضمن ما يسمح به القانون الداخلي للمؤسسة ، و يريد العامل اعتباره سبب مقنع و الإدارة لا تتقبله ، فتعاقبه بالخصم من أجره اليومي أو تبعث له إنذار شفهي أو كتابي ، ما يشعره بالظلم و عدم المساواة مع الفئات الأخرى من العمال ، مما ينعكس سلبا على قدراته الإبداعية.

كما نجد فئة قليلة من المبحوثين خاصة فئة الإطارات صرحت بأن الإدارة لا تبالي للغياب نتيجة العلاقات الشخصية التي تجمعهم مع الإدارة .

نستنتج أن الإدارة تتعامل مع العمال في حالة الغياب أو التأخير بإعطائهم فرصة التبرير وفق ما يسمح به القانون الداخلي للمؤسسة ، و هذا ما يزيد من قيم الانضباط والالتزام لدى العمال نحو مؤسساتهم لتحقيق أهدافها.

الجدول رقم 50 : سلوك الانضباط عند العمال .

الفئة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الاجابة		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	يدفع	19	63.33	20	55.55	24	40	63	50
	لا يدفع	03	10	05	13.89	11	18.33	19	15.08
	مجموع الجزئي	22	73.33	25	69.44	35	58.33	82	65.08
لا		08	26.67	11	30.56	25	41.67	44	34.92
المجموع		30	100	36	100	60	100	126	100

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **65.08%** من المبحوثين أجابوا بأن رئيسهم في العمل يهتم بغرس سلوك الانضباط عندهم ، مدعمة بنسبة **73.33%** من الاطارات تليها نسبة **69.44%** من عمال التحكم ، و نسبة **58.33%** من عمال التنفيذ، و هذا الانضباط يدفعهم إلى الإبداع في العمل بنسبة **63.33%** من الإطارات ، و نسبة **55.55%** من عمال التحكم ، و نسبة **40%** من عمال التنفيذ ، في حين نجد بعض المبحوثين هذا الانضباط لا يدفعهم إلى الإبداع في العمل بنسبة **15.08%**، مدعمة بنسبة **18.33%** من عمال التنفيذ ، و نسبة **13.89%** من عمال التحكم ، و نسبة **10%** من الإطارات ، في المقابل نجد نسبة **34.92%** من المبحوثين أجابوا بأن رئيسهم في العمل لا يهتم بغرس سلوك الانضباط عندهم ، مدعمة بنسبة

41.67% من عمال التنفيذ ، تليها نسبة 30.56% من عمال التحكم ، و نسبة 26.67% من الإطارات.

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول نلاحظ أن غالبية المبحوثين صرحوا بأن رئيسهم يهتم بغرس سلوك الانضباط عندهم، باحترام القوانين والقواعد التي تسيير وفقها المؤسسة ، و الانضباط في تنفيذ الأعمال بتسليمها في وقتها المحدد ، و هذا نتيجة الأسلوب الذي يتبعه الرئيس لتأثير في العمال كما أشرنا سابقا في الجدول رقم (13) من الفرضية الأولى.

كما أن غالبية المبحوثين يروا بأن هذا السلوك يدفعهم إلى احترام مواقيت العمل والقوانين التنظيمية و الالتزام بها و يتحلون بروح المسؤولية و بالضمير المهني مما يدفعهم إلى الإبداع في العمل و تقديم الأفكار والاقتراحات و إظهار مهاراتهم و خبراتهم العملية ، بينما نجد بعض المبحوثين خاصة فئة عمال التنفيذ أن غرس سلوك الانضباط لا يدفعهم الى الإبداع في العمل فهم يعملوا بطريقة عادية و يقوم بتنفيذ المطلوب منهم فقط .

في حين نجد بعض المبحوثين صرحوا بأن الرئيس لا يهتم بغرس سلوك الانضباط عندهم خاصة فئة عمال التنفيذ ، لاعتبارها الفئة البعيدة عن مركزية الإدارة ، معتقدين أن الرئيس لا يقوم بمراقبتهم وحثهم على سلوك الانضباط و الالتزام في العمل .

نستنتج أن السلوك الإيجابي للعمال ينتج من تأثرهم و إتباعهم لسلوك المنضبط لرئيسهم ، فالانضباط يمثل الجدية في العمل و بالتالي يدفعهم إلى الإبداع من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ، فإذا اهتمت المؤسسة بغرس قيم الانضباط لدى مرؤوسيه فإنها تساهم في خلق بيئة تنظيمية تساعد على تطوير و تنمية قدراتهم الإبداعية .

الجدول رقم 51: مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات تجعلهم يبدع في العمل.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
75.40	95	68.33	41	77.78	28	86.67	26	نعم
24.60	31	31.67	19	22.22	08	13.33	04	لا
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **75.40%** من المبحوثين صرحوا بأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات تجعلهم يبدع في العمل ، مدعمة بنسبة **86.67%** من الإطارات ، تليها نسبة **77.78%** من عمال التحكم ، و نسبة **68.33%** من عمال التنفيذ ، في المقابل نجد نسبة **24.60%** من المبحوثين صرحوا بأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات لا تجعلهم يبدع في العمل ، مدعمة بنسبة **31.67%** من عمال التنفيذ ، تليها نسبة **22.22%** من عمال التحكم، ونسبة **13.33%** من الإطارات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن غالبية المبحوثين صرحوا بأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات تجعلهم يبدع في العمل أكثر ، خاصة فئة الإطارات التي تمتلك كفاءات و خبرات تؤهلها لتقديم أفكار و اقتراحات جديدة يمكن أن تطور أسلوب العمل ، كما أن فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ ترى كذلك مشاركتها في عملية اتخاذ القرارات يجعلها تبتدع في العمل ، بشعورهم بأهميتهم في المؤسسة و زيادة ثقتهم في أنفسهم مما يؤثر إيجابيا على معنوياتهم فيدفعهم إلى إظهار قدراتهم الكامنة بطرح أفكارهم و اقتراحاتهم التي تخدم المؤسسة .

بينما نجد فئة من المبحوثين صرحوا بأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات لا تجعلهم يبدع في العمل خاصة فئة عمال التنفيذ ، بسبب عدم رغبتهم في المشاركة ، وكذلك بعض العمال ليس لديهم الطموح لتقديم أشياء جديدة فهم يفتقر إلى المعرفة و المهارة التي

تمكنه من المشاركة، فيكتفوا بإنجاز المطلوب فقط بتنفيذ القرارات و المهام والعمل الموكل إليهم .

نستنتج مما سبق أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تجعل العمال يبدع في العمل، بدفعهم الى تقديم المزيد من الأفكار الجديدة و إظهار قدراتهم و مهاراتهم لتحسين وتطوير أساليب العمل ، وكذا شعورهم بأهميتهم في المؤسسة مما يزيد ثقتهم بأنفسهم وبالمؤسسة و شعورهم بالمسؤولية اتجاه القرارات التي شاركوا فيها و الالتزام بتطبيقها والتي تشجع الأعمال و المهام بطريقة إبداعية .

الجدول رقم 52: شعور العمال بالولاء اتجاه المؤسسة .

الفئة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الإجابة		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	يزيد من رغبتك في الإبداع	14	46.67	15	41.67	11	18.33	40	31.75
	يدفعك أكثر لتحمل المسؤولية	10	33.33	06	16.67	15	25	31	24.60
	لا يزيد من شيء	-	-	02	05.55	6	10	08	6.35
	المجموع الجزئي	24	80	23	83.89	32	53.33	79	62.70
لا		6	20	13	36.11	28	46.67	47	37.30
المجموع		30	100	36	100	60	100	126	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **62.70%** من المبحوثين يشعروا بالولاء اتجاه مؤسساتهم، مدعمة بنسبة **83.89%** من عمال التحكم ، و نسبة **80%** من الإطارات وهي نسب متقاربة بالنسبة للفئتين، و نسبة **53.33%** من عمال التنفيذ ، و هذا الولاء

اتجاه المؤسسة يزيد من رغبتهم في الإبداع بنسبة 31.75% ، مدعمة بنسبة 46.67% من الإطارات ، ونسبة 41.67% من عمال التحكم ، و نسبة 18.33% من عمال التنفيذ ، كما يدفعهم للتحمل مسؤوليات أكثر بنسبة 24.60% ، مدعمة بنسبة 33.33% من الإطارات ، و نسبة 25% من عمال التنفيذ ، و نسبة 16.67% من عمال التحكم ، و البعض لا يزيدهم من شيء بنسبة 6.35% ، مدعمة بنسبة 10% من عمال التنفيذ ، ونسبة 5.55% من عمال التحكم ، في المقابل نجد نسبة 37.30% من المبحوثين لا يشعروا بالولاء اتجاه مؤسساتهم ، مدعمة بنسبة 46.67% من عمال التنفيذ ، تليها نسبة 36.11% من عمال التحكم ، و نسبة 20% من الإطارات .

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن غالبية المبحوثين خاصة فئة عمال التحكم وفئة الإطارات يشعروا بالولاء اتجاه مؤسساتهم ، نتيجة العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي تجمع العمال مع بعضهم البعض و مع مؤسساتهم ، و يكون مصدرها الحاجة إلى التعاون و الانتماء و الإخلاص مما يجعلهم يبذلون جهد كبير لتحقيق أهداف المؤسسة، و يدفعهم إلى تقديم أفكار و اقتراحات جديدة لتطوير أسلوب العمل ، وإظهار قدراتهم الإبداعية ، فالولاء يخلق الإبداع لدى العمال ، و التعاون و حسن المبادرة فيهم وتحمل مسؤوليات أكثر من أجل تحقيق الأداء المتميز في العمل .

في حين نجد بعض المبحوثين لا يشعروا بالولاء اتجاه مؤسساتهم خاصة فئة عمال التنفيذ بسبب عدم شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة ولا تربطهم علاقة بها ، و وجود بعض الأفراد علاقتهم بزملائهم ليست بالعلاقات الجيدة ، مما ينعكس على سلوكهم بطريقة سلبية، فيفقدون الحس بالمسؤولية و الإخلاص ، فيقل تمسكهم بقيم و أهداف المنظمة ويتلاشى ولاءهم لها ، وبعضهم وجودهم في المؤسسة ليس بالفترة الطويلة مما يؤدي الى ضعف قيم الولاء اتجاه مؤسساتهم و بالتالي يؤثر على قدراتهم الإبداعية .

نستنتج مما سبق أن للولاء دور هام في رفع الروح المعنوية للأفراد فيجعلهم يحبون عملهم والمؤسسة التي ينتموا إليها و يدفعهم للعمل بتعاون و حماس كبير لإظهار قدراتهم الإبداعية ، و حتى ينمى الشعور بالولاء اتجاه المؤسسة يقع على عاتقها إتاحة فرص التقدم

والرقى ، و أن تعمل على تدريبهم و تأهيلهم و توفير الأمان و الاطمئنان و تهيئة الجو الملائم الذي يعملوا فيه و إعطائهم فرص التعبير عن آرائهم و أفكارهم و تشعرهم بالمساهمة و الاشتراك في إنجاز اهداف المؤسسة.

الجدول 53 : قيم الانضباط عند العمال .

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
48.55	67	41.54	27	47.37	18	62.86	22	الضمير المهني
26.09	36	26.15	17	28.95	11	22.86	08	الإخلاص و التفاني في العمل
14.49	20	20	13	15.79	06	02.85	01	الرقابة والخوف من العقاب
10.87	15	12.31	08	07.89	03	11.43	04	الالتزام بالأوامر
100	138 <sup>(*)</sup>	100	65	100	38	100	35	المجموع

(\*) المبحوثين أجابوا أكثر من إجابة .

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **48.55%** من أجوبة المبحوثين يرجع انضباطهم في العمل لضميرهم المهني ، تدعمه نسبة **62.86%** من الإطارات ، تليها نسبة **47.37%** من عمال التحكم ، و نسبة **41.54%** من عمال التنفيذ ، و نجد نسبة **26.09%** من أجوبة المبحوثين يرجع انضباطهم إلى الإخلاص و التفاني في العمل ، مدعمة بنسبة **28.95%** من عمال التحكم ، و نسبة **26.15%** من عمال التنفيذ وهي نسب متقاربة ، و نسبة **22.86%** من الإطارات ، كما نجد نسبة **14.49%** من أجوبة المبحوثين سبب انضباطهم الرقابة و الخوف من العقاب ، مدعمة بنسبة **20%** من عمال التنفيذ ، و نسبة **15.79%** من عمال التحكم ، و نسبة **2.85%** من الإطارات ، و في الأخير نجد نسبة **10.87%** من أجوبة المبحوثين سبب انضباطهم الالتزام بالأوامر ، مدعمة بنسبة **12.31%** من عمال التنفيذ ، و نسبة **11.43%** من الإطارات وهي نسب متقاربة، و نسبة **7.89%** من عمال التحكم .

يتبين من خلال معطيات الجدول أن غالبية المبحوثين تدافعهم إلى الانضباط في العمل يرجع لضميرهم المهني ، الذي يحثهم على تأدية مهامهم بالشكل المرغوب ، وتحليلهم بالقيم الأخلاقية ، فقد صرح بعض المبحوثين بعبارة " نحلل شهريتي " أي العمل بضميرهم ، وليس لغايات أخرى ، بينما نجد بعض المبحوثين يرجع سبب انضباطهم إلى الأخلاق و التفاني في العمل بمعنى إتقانه على أحسن وجه ، و الأمانة و الصدق في تأدية المهام ، كما أن الإخلاص في العمل يعتبر واجبا على كل عامل اتجاه مؤسسته ، ونجد بعض المبحوثين سبب انضباطهم يرجع إلى الرقابة و الخوف من العقاب ، فإذا كانت هناك رقابة فإن العامل ينضبط ، أما إذا لم تكن رقابة فإن العمال لا يبالي بعمله و قد يتأخر في إنجازة ، وهذا راجع إلى عدم توفر الشعور بالمسؤولية .

وفي الأخير نجد بعض المبحوثين يرجع سبب انضباطهم إلى الالتزام بالأوامر من خلال الالتزام بإجراءات و قواعد العمل و احترام القوانين الداخلية للمؤسسة ، و احترام مواعيد الدوام و العمل .

نستنتج أن دوافع الانضباط تختلف من عامل إلى آخر ، فمنهم من يرجعها إلى الإخلاص و التفاني في العمل ، و منهم من يرجعها إلى الرقابة و الخوف من العقاب في العمل ، و منهم من يرها على أنها الالتزام بالأوامر ، و هذا ما يدل على ان معايير الانضباط تختلف باختلاف العمال و الفئات المهنية .

الجدول رقم 54: امتثال العمال لقيم المؤسسة يساهم في تطوير الإبداع و العمل أكثر.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
71.43	90	65	39	75	27	80	24	نعم
28.57	36	35	21	25	09	20	06	لا
100	126	100	60	100	36	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل **71.43%** من المبحوثين يروا بأن الامتثال لقيم المؤسسة يساهم في تطوير الإبداع و العمل أكثر ، مدعمة بنسبة 80% من الإطارات، تليها نسبة 75% من عمال التحكم ، و نسبة 65% من عمال التنفيذ ، في المقابل نجد نسبة **28.57%** من المبحوثين يروا بأن الامتثال لقيم المؤسسة لا تساهم في تطوير الإبداع و العمل أكثر ، مدعمة بنسبة 35% من عمال التنفيذ ، و نسبة 25% من عمال التحكم ، و نسبة 20% من الإطارات .

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن غالبية المبحوثين ، خاصة فئة الإطارات التي ترى بأن الامتثال لقيم المؤسسة تساهم في تطوير الإبداع و العمل أكثر ، نتيجة شعورهم بالولاء ، الانتماء ، الالتزام و الإخلاص للمؤسسة ، و شعورهم بالراحة النفسية و الاطمئنان والاستقرار و تعزيز سلوك الانضباط لديهم ، و اشتراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، كل هذه القيم التي يحملونها اتجاه مؤسستهم تدفعهم إلى بذل مجهودات أكثر لتطوير و تحسين أسلوب العمل ، كما أنها تدفع إلى إظهار القدرات الإبداعية الكامنة لديهم ، فقد صرح بعض المبحوثين أن "تطبيق قيم المؤسسة يضمن استمرارية السير الأمثل لها ، وتشعرهم بروح الانتماء و التعاون و بالتالي تساهم في الإبداع أكثر " ، وصرح كذلك البعض منهم على أن " الامتثال للقيم المؤسسة يشعرك بالتساوي بين الجميع، وهذا ما يدفعك إلى العمل أكثر " .

بينما نجد بعض المبحوثين خاصة فئة عمال التنفيذ ، يروا أن الامتثال لقيم المؤسسة لا يساهم في تطوير الإبداع و العمل أكثر ، بسبب عدم إيمانهم بقيم المؤسسة و عدم وجود علاقة قوية تربطهم بها و عدم فهمهم لهذه القيم ، كما أن بعضهم لا يثق في قدراته ومهارته، هذا ما يجعل العمال يعملوا بطريقة عادية .

نستنتج أن الامتثال لقيم المؤسسة أو تلك العلاقة القوية التي تربط العمال بمؤسستهم تدفعهم إلى الإبداع في العمل ، فالقيم التنظيمية تجمع بين القيم الأخلاقية ، الإنسانية ، الثقافية والمهنية لزيادة قوة و تماسك أعضاء المؤسسة من خلال إتقان العمل ، الانضباط ، الالتزام، الانتماء ، الولاء ، والمشاركة لتحقيق أهدافها ، لذلك يجب على القائمين عليها أن يوفر الجو المناسب ، ونشر هذه القيم بين أعضاءها بشكل الصحيح حتى يتم تطبيقها والإمتثال إليها حتى تساهم في تطوير و غرس روح الابداع لديهم .

## نتائج الفرضية الرابعة :

من خلال تحليلنا لبيانات الجداول الخاصة بالفرضية الرابعة يمكن استخلاص النتائج التالية :

إن نسبة 73.01% من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يشعروا بالانتماء إلى مؤسستهم، مما يدفعهم للعمل بجد بنسبة 33.33%، و يدفعهم إلى تقديم أفكار و اقتراحات جديدة بنسبة 23.02% ، و يدفعهم إلى إظهار قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية بنسبة 13.49% و منهم من يجعلهم يعملوا بطريقة عادية بنسبة 03.17% ، في المقابل نجد نسبة من العمال لا يشعروا بالولاء اتجاه مؤسستهم بنسبة 26.98% نتيجة بعض العلاقات السيئة مع زملائهم و المؤسسة، كما ان بعضهم التحق بمنصب عمله مؤخرا لذلك فقيم الانتماء للمؤسسة لم تتكون لديهم .

كما أن تقييم العمال لقيم الولاء المعتمدة في المؤسسة تزيد من رغبتهم على الإبداع بنسبة 60.32% خاصة عند فئة الإطارات، و هذا الولاء اتجاه المؤسسة يشعرهم بالارتياح و الاستقرار مما ينعكس على قدراتهم و أدائهم الجيد لتحقيق أهدافها ، و نجد بعض العمال تقييمهم لقيم الولاء المعتمدة في المؤسسة تنقص من رغبتهم في الإبداع .

و غالبية المبحوثين عدم اشتراكهم في عملية اتخاذ القرارات لا يؤثر على رضاهم المهني بنسبة 57.14% خاصة فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ، باعتبارهم الفئة المكلفة بتنفيذ هذه القرارات و المهام الموكلة إليهم ، بينما نجد بعض المبحوثين عدم اشتراكهم في عملية اتخاذ القرارات يؤثر على رضاهم المهني بنسبة 42.86% خاصة فئة الإطارات، باعتبارها الفئة التي لها مكانة في المؤسسة ، و عدم اشتراكهم يدفعهم إلى إنجاز المطلوب ونسيان أمر الإبداع (16.67%)، و يدفعهم إلى التفكير في ترك المؤسسة (33.33%)، و تعتمد تعطيل الأعمال (03.33%).

إن غالبية المبحوثين أجابوا أن إدارة المؤسسة تعطيهم فرصة تبرير الغياب بنسبة 63.49% مما يدل على تعاملها مع جميع العمال على اختلاف مناصبهم بعدل و مساواة

في حالة الغياب أو التأخير بإعطائهم فرصة تبرير الغياب بما يسمح به القانون الداخلي للمؤسسة، من أجل نشر قيم الانضباط و الالتزام نحو المؤسسة ، وهذا الانضباط عند العمال يدفعهم للعمل بمجهودات أكبر لتحقيق الأهداف المرغوبة ، ونجد بعض المبحوثين أجابوا إجابات مختلفة (تعاقبك حتى و إن كانت لديك مشاكل خاصة 15.87%) و (تطبيق العقاب دون محاولة معرفة السبب 11.08%) و ( لا تبالي للغياب 08.56%) .

إن غالبية المبحوثين أجابوا أن رئيسهم في العمل يهتم بغرس سلوك الانضباط عندهم بنسبة 65.08%، وهذا الانضباط يدفعهم للإبداع في العمل عن طريق احترامهم قوانين المؤسسة والانضباط في انجاز مهامهم ، و نجد نسبة 34.92% من المبحوثين أجابوا أن رئيسهم لا يهتم بغرس سلوك الانضباط عندهم.

نسبة 75.40% من المبحوثين أجابوا أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تجعلهم يبدع في العمل، نتيجة شعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة و شعورهم بالثقة التي تمنحها لهم وهذا ما يدفعهم إلى التفكير في العمل الإبداعي بتقديمهم أفكار و مقترحات تعمل على تطوير و تحسين اساليب العمل ، و نجد نسبة 24.60% من المبحوثين خاصة فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات لا تدفعهم الى الإبداع في العمل .

إن غالبية المبحوثين يشعروا بالولاء اتجاه مؤسستهم بنسبة 62.70%، وهذا الولاء يزيد من رغبتهم في الإبداع بنسبة 31.75%، ويدفعهم إلى تحمل مسؤوليات جديدة بنسبة 24.60% .

إن قيم الانضباط عند العمال تختلف باختلاف العمال ، و باختلاف الفئات أو المناصب المهنية، فمنهم من يرها على أنها ترجع إلى الضمير المهني فتجعله يؤدي مهامه بشكل المطلوب و المرغوب ، ومنهم من يرها على أنها الإخلاص و التفاني في العمل ، و منهم من يرجع الانضباط إلى الرقابة والخوف من العقاب ، فإذا كان هناك رقابة فإنه يؤدي مهامه بالشكل المطلوب ، أما إذا غابت فإنه يحدث تسيب و اللامبالاة في العمل،

كما أن بعضهم يرجعه إلى الالتزام بالأوامر و قواعد العمل و التعليمات الإدارية التي تهدف إلى تنظيم العلاقات الاجتماعية و العلاقات العملية .

إن غالبية العمال يروا بأن الامتثال للقيم التنظيمية تساهم في تطوير الإبداع، فهي تضمن السير الأمثل للمؤسسة من خلال التزامهم بهذه القيم، كالولاء، الانتماء، الانضباط، والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

سادسا : عرض وتحليل المقابلات

عرض المقابلة رقم 01 :

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر .

السن : 45 سنة .

المستوي التعليمي : جامعي .

المنصب : إطار

الاقدمية في المؤسسة : 19 سنة

مدة المقابلة : 45 دقيقة .

مكان المقابلة : مكان العمل .

لقد كانت إجابة المبحوث حول مفهوم الابداع : هو الاتقان و التفاني في العمل ، ومحاولة البحث عن التجديد لتطوير و تحسين العمل .

أما بالنسبة للقيادة فيرى بأنها عبارة عن مسؤولية يجب التقيد بها .

وعن رأيه في تشجيع القائد للعمال عن تقديم الآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل ، فهو يرى بأن تقديم الآراء و الأفكار ليس بضرورة ، ولكن لإنجاز المهام المكلفين بها .

أما بالنسبة لترك المسؤول للعمال حرية المبادرة في أداء أعمالهم فقد كانت إجابة المبحوث أحيانا ما يترك لنا حرية المبادرة ، لأن بعض الأعمال و المهام التي نقوم بها تأتي من الإدارة المركزية ، ونحن نعمل على تنفيذ هذه المهام .

وفيما يخص أهم الصفات السلوكية و المهارات القيادية الواجب توفرها في الشخص المسؤول لتأثير الإيجابي في العمال ، فإنه اجابة قائلاً : لا بد أن يتحلى بروح المسؤولية وأن يكون قدوة يقتدى بها ، وعادلاً و منصفاً و إعطاء لكل ذي حقه .

أما بالنسبة للحوافز فهو يرى بأنها تزيد من روح المبادرة و تعتبر الوسيلة الأنجح للرفع من المردودية الفردية و الجماعية .

إلا أنه يرى بأن نظام الحوافز المتبع داخل المؤسسة لا يشجع العمال على تقديم مجهودات أكبر في العمل ، لأن التحفيز في المؤسسة بطيء نوعاً ما .

أما بالنسبة للأسس التي يتم من خلالها تحفيز العمال هي كثيرة ، كالخبرة و الاقدمية في العمل تقديم الأفكار أو طرق جديدة لتطوير العمل، كذلك على أساس الربح العام للمؤسسة.

نظام التكوين المتبع داخل المؤسسة يعمل على تطوير القدرات و اكتساب المهارات التقنية و المعرفة إلا أنه غير كافي لأن مدة التكوين قصيرة .

أما بالنسبة للاتصال فهو يرى بأنه ضروري لأي مؤسسة كانت ، فهو الذي يربط بين مختلف أقسام المؤسسة ، كما أنه يعمل على تنميتها و تطويرها فبدون اتصال لا يمكن التقدم إلى الأمام .

الاتصال المفضل لديه في المؤسسة هو الاتصال في جميع الاتجاهات (المسؤول ، العمال) لتبادل وجهات النظر، وتبادل الآراء و الأفكار، ويفتح لنا المجال للمناقشة الأعمال التي نقوم بها، كما أنه من خلاله نواكب جميع الأحداث و التطورات التي تحدث في المؤسسة ، لذلك أرى بأن هذا الاتصال يساعدني أو بمعنى أصح يخدمني لإظهار قدراتي و مهاراتي الابداعية .

أما فيما يخص القيم التنظيمية المعتمدة في المؤسسة فهي تساعد في تطوير وتشكيل الإبداع، لأن العمال كلما كان لديهم ولاء اتجاه مؤسستهم فأكد يحاول البحث عن التجديد

والتطوير في العمل ، كذلك بالنسبة للقيم الأخرى كالانضباط ، المشاركة فهي تعمل على تنمية و تطوير الإبداع التنظيمي .

**عرضالمقابلة رقم 02 :**

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر .

السن : 47 سنة .

المستوي التعليمي : جامعي .

المنصب : إطار

الأقدمية في المؤسسة : 21 سنة

مدة المقابلة : 55 دقيقة .

مكان المقابلة : مكان العمل .

الإبداع في العمل هو تطبيق جميع المهارات الخاصة بالعامل بصورة فعالة ومحكمة .

القيادة هي مهمة يتشارك فيها الجميع للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

القائد يهتم بتشجيع العمال على تقديم الآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل ، حتى أنه يقوم بمشاركتنا في تقديم الآراء و الأفكار ، ومناقشتها ، و اختيار الافضل منها التي تعمل على خدمة المؤسسة و تطوير أسلوب عملها .

كما أن القائد يترك لنا حرية المبادرة في أداء الأعمال من أجل بلوغ الأهداف ، وكذلك من أجل اظهار قدراتنا ومهارتنا الإبداعية .

أما فيما يخص أهم الصفات السلوكية والمهارات القيادية الواجب توفرها في الشخص المسؤول للتأثير الإيجابي في العمال هي: الانضباط في العمل ، احترام العمال، التمتع بالمهارات الفنية، الاجتماعية ، الإنسانية و الأخلاقية .

الحوافز هي النقطة الحساسة التي يشعر بها العامل بالاهتمام ولهذا فهي تؤثر إيجابيات في نفسيته مباشرة ، كما أنها تعتبر بمثابة المحرك أو الدافع الذي يدفع بالعمال إلى العمل بكل مجهوداتهم ، وتعمل على إظهار القدرات الإبداعية

أستطيع القول أن نظام الحوافز المتبع داخل المؤسسة يشجع العمال على تقديم أداء جيد، لأن المؤسسة وضعت حوافز لتشجيع العمال الذين يأتوا بأفكار و اقتراحات جديدة لتطوير العمل .

المؤسسة تعتمد على أسس كثيرة لتحفيز العمال منها الأقدمية و الخبرة ، كفاءة العامل ومهاراته ، تقديم أفكار جديدة للعمل .

أما فيما يخص الإجابة عن سؤال هل نظام التكوين و التدريب يتضمن تزويد العمال بأحد التقنيات التسييرية و يعمل على تطوير القدرات و اكتساب المهارات المعرفية والتقنية فكانت إجابة المبحوث بنعم لأن نظام التكوين و التدريب هو الوحيد الذي يزود العامل بأحدث تقنيات العمل و نوعية التسيير .

الاتصال في المؤسسة أداة مهمة لتوصيل المعلومة بين العمال، وكذا التواصل مع المسؤولين في المؤسسة .

الاتصال المفضل لديه الاتصال مع المسؤول من أجل معرفة كل ما يتعلق بأمور العمل، وهذا الاتصال يساعدني على إظهار قدراتي و مهاراتي الإبداعية لأنه إذا كانت لديه بعض الأفكار والاقتراحات ، التي أراها بإمكانها أن تطور أسلوب العمل ، فبإمكاني الاتصال مع المسؤول و تقديم هذه الأفكار فإذا رآها مناسبة يعمل على تطبيقها ، أما إذا كان العكس فيشجعني على تقديم المزيد .

أما فيما يخص سؤال هل القيم التنظيمية المعتمدة في المؤسسة تساهم في تطوير وتشكيل الإبداع في العمل ، فإجابة المبحوث كانت بنعم ، فهو يرى كل هذه القيم أو السلوكيات تساهم في تطوير العمل ، وإحداث تغييرات في التسيير الداخلي للمؤسسة .

### عرض المقابلة رقم 03 :

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر .

السن : 58 سنة .

المستوي التعليمي : ثانوي .

المنصب : إطار .

الأقدمية في المؤسسة : 32 سنة

مدة المقابلة : ساعة و 15 دقيقة .

مكان المقابلة : مكان العمل .

الإبداع : هو الخروج عن المألوف و تقديم شيء جديد للعمل .

القيادة هي مسؤولية ، وهذه المسؤولية تتمثل في التحكم الجيد لتسيير المؤسسة هذا من جهة، ومراعاة الجوانب المختلفة لحالات العمال ، ومعرفة حقوقهم وواجباتهم ، واعطاء كل ذي حق حقه من جهة ثانية ، مع احترام القانون و الالتزام بتطبيقه .

القائد يهتم بتشجيع العمال على تقديم الآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل ، بفتح المجال أمامنا لتقديم هذه الأفكار، فأى عامل في المؤسسة لديه فكرة أو اقتراح لتطوير العمل ، أو لحل مشكل يعرقل سير العمل ، فالقائد يشجعنا على تقديمها ، وذلك بمقابلتنا

معه ومناقشة هذه الأفكار، أو بعثها في شكل تقرير يطلع عليها ثم يقوم بالرد علينا ، فإذا كانت الفكرة مناسبة ، فإنه يعمل على تطبيقها ، أما إذا كانت غير مناسبة فإنه يشجعنا على تقديم المزيد.

أما فيما يخص سؤال هل القائد يترك لكم حرية المبادرة في أداء عملكم فقد كانت إجابة المبحوث بنعم ، لأن القائد يثق في قدراتي و مهاراتي لذلك يعطيني الحرية في أداء العمل، وكذلك حرية التصرف في بعض الأمور التي تخص المؤسسة .

أما بالنسبة للصفات السلوكية و المهارات القيادية الواجب توفيرها في الشخص المسؤول للتأثير الإيجابي في العمل هي: الانضباط و الالتزام ، العمل بشفافية ، يتمتع بروح الإبداع و التجديد حتى يكون قدوة للعمال فلا يمكن أن يطلب من العمال الإبداع والأداء الجيد و هو يفتقر إلى هذه الميزة أو الخاصية .

الحوافز هي الدافع الذي يدفع بالعمال لبذل مجهودات أكبر في أداء مهامهم و هي مهمة و أساسية في المؤسسة سواء كانت حوافز مادية أو معنوية .

نظام الحوافز المتبع في المؤسسة يشجع العمال تقديم أداء جيد ، وهذا من الجانب المادي، أما الحافز المعنوي كما صرح المبحوث فهو ينعدم كليا .

و الأسس التي يتم تحفيز العمال من خلالها هي المردودية الفردية و الجماعية.

و يوضح من خلال إجابته على برامج التكوين و التدريب المسطرة من قبل المؤسسة تعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم إلا أن بعض العمال في المؤسسة يشارك في التكوين لغرض الاستفادة من الترقية فقط ، و البعض الآخر لا يتغير أدائهم ، لأن الأساليب التي تدرب عليها غير موجودة في مكان عملهم ، كما أن البعض الآخر يعتبرها متنفس من العمل الروتيني الذي يقوم به يوميا .

الاتصال بالنسبة لي هو روح المؤسسة لأن بدونها لا توجد مؤسسة ، فهو الرابط الذي يربط بين جميع أجزاء و أقسام ومستويات المؤسسة ، وهذا الاتصال يكون في شكل شخصي أو عن طريق الوسائل الاتصالية كالهاتف ، الإيميل ، التقرير و المنشورات .

أنا بصراحة أفضل الاتصال في جميع الاتجاهات ، و كل جهة أتصل معها لديها أهميتها و وقتها المناسب ، فاتصالي مع المسؤول أو الاتصال الصاعد من أجل تقديم عملي أو انشغالي أو أفكارى و اقتراحاتى ، و اتصالي مع الزملاء أو الاتصال في نفس التصنيف من أجل العمل أو تبادل الآراء و الاقتراحات حول تطوير أسلوب العمل أو من أجل العلاقات الإجتماعية و الإنسانية التي تجمعنا ، و هذا الاتصال في جميع الاتجاهات يساعدني على إظهار قدراتي الإبداعية .

القيم التنظيمية مهمة في المؤسسة مثل الولاء ، الانضباط الالتزام ، الانتماء ، المشاركة، و العامل الذي يتمتع بهذه القيم أكيد يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق الأداء المتميز و المبدع .

## عرض المقابلة رقم 04 :

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر .

السن : 36 سنة .

المستوي التعليمي : جامعي .

المنصب : إطار

الأقدمية في المؤسسة : 06 سنوات .

مدة المقابلة : 50 دقيقة .

مكان المقابلة : مكان العمل .

الإبداع هو تفاني العامل في أداء واجبه بكل حرية لتقديم شيء جديد يطور من خلاله أسلوب العمل أو تطوير تقنية من التقنيات المستخدمة في مجال العمل .

القيادة هي تحمل المسؤولية و مراعاة جميع العمال و التقيد بالقوانين و الالتزام بها.

القائد يهتم بتشجيع العمال على تقديم الآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل من خلال فتح المجال أمامنا لتقديم أفكارنا ومشاركته لنا فيها ، كما أن قائدنا في المؤسسة لا يضع حواجز بيننا ، فأبي عامل لديه فكرة يستطيع تقديمها فهو يعمل على إثارة إهتمام العامل نحو عمله ليؤديه بمهارة ودقة .

ويري أن القائد يترك لهم حرية المبادرة في أداء أعمالهم من أجل أداءها بالشكل المرغوب و المطلوب ، لأن العامل اذا تركت له حرية المبادرة فإنه يبدع و يقدم أشياء خارجة عن المألوف ، أما اذا تم تقيده فإنه يكتفي بتنفيذ المطلوب وينسى أمر الإبداع والتجديد في العمل.

أما فيما يخص عن أهم الصفات السلوكية و المهارات القيادية الواجب توفرها في الشخص المسؤول للتأثير الإيجابي في العمال هي الصرامة و الانضباط ، التعاون والتشاور مع العمال في اتخاذ القرارات، يتمتع بروح الإبداع، الحكمة في الإقناع ، علاقاته الجيدة مع العمال ، قوة شخصية للتأثير في العمال .

الحوافز بالنسبة لي مهمة في المؤسسة لأنها تعتبر الدافع الذي يحرك العمال لأداء عملهم بالشكل الجيد ، وهي ترفع من مردودية العامل و مردودية المؤسسة في نفس الوقت، فإذا غابت أو تأخرت قلت دافعية العمال للعمل .

أما بالنسبة للنظام الحوافز المتبع داخل المؤسسة فهو يشجع العمال على تقديم مجهودات أكبر ، و هذا بتوفير الحوافز المادية و المعنوية ، فكل عامل يستحق التحفيز على أداء عمله فإنه يحفز سواء كان الحافز مادي أو معنوي.

و الأسس التي يتم تحفيز العمال من خلالها هي الخبرة و الأقدمية في المؤسسة ، الأداء و المردود ، تقديم عمل أو شيء جديد لتطوير العمل .

أما إجابته عن نظام التكوين و التدريب المسطر من قبل المؤسسة ، فهو ليس بدرجة كبيرة يعمل على تطوير القدرات و اكتساب المهارات المعرفية و التقنية لأن ، مدة التكوين قصيرة ، فالخبرة في العمل هي التي تساعد على اكتساب المهارات و التقنيات .

الاتصال بالنسبة لي له أهمية كبيرة في المؤسسة ، فهو يساعد على نقل المعلومات و التعليمات ، وكذا تسهيل اتخاذ القرارات ، فهو حلقة وصل بين أجزاء المؤسسة .

الاتصال الذي أفضله في المؤسسة هو الاتصال المباشر بين المسؤول و العامل سواء كان في الاتجاه الصاعد أو النازل فهذا الاتصال يساعدني على اظهار قدراتي الإبداعية ويزيد من ثقتي في نفسي .

القيم التنظيمية المعتمدة في المؤسسة تعمل على تطوير و تشكيل الابداع في العمل فالعامل اذا كان لديه ولاء اتجاه مؤسسة و الانتماء و الانضباط فإنه يحاول أن يبدع في عمله ، فأنا أعتبر هذه القيم هي التي توجه سلوك العامل إلى السلوك الإبداعي وإظهار قدراته ومهاراته الإبداعية .

**عرضالمقابلة رقم 05 :**

البيانات الشخصية :

الجنس : أنثى .

السن : 33 سنة .

المستوي التعليمي : جامعي .

المنصب : إطار .

الاقدمية في المؤسسة : 05 سنوات .

مدة المقابلة : 55 دقيقة .

مكان المقابلة : مكان العمل .

الإبداع هو عدم التقيد بأداء العمل المطلوب ، إنما البحث عن أشياء جديدة تطور من العمل الذي نقوم به من خلال توظيف المهارات و الخبرات التي اكتسبناها.

القيادة هي تحمل المسؤولية اتجاه المؤسسة واتجاه العمال و توضيح المسؤوليات لكل عامل حتى يتمكن من الأداء الجيد ، فالقيادة بمعناها الحقيقي هي القدرة على العمل الجماعي والتعاون مع العمال لتحقيق الأهداف المرغوبة و المسطرة .

أما فيما يخص هل القائد يهتم بتشجيع العمال على تقديم الآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل ، فإن قائدنا يشجعنا على ذلك وهذا من خلال مشاركته لنا باستمرار ، خاصة فيما يتعلق بتسيير العام للعمل ، وكذا العوائق و المشاكل التي تعترض تحقيق الأهداف.

أما بالنسبة لترك حرية المبادرة في العمل من قبل المسؤول فأحياناً يترك لنا حرية المبادرة، لكن بمراقبة منه من أجل معرفة ما يتم انجازه ، والكشف القدرات الحقيقية لكل عامل .

أما فيها يخص الصفات السلوكية و المهارات القيادية الواجب توفرها في الشخص المسؤول للتأثير الإيجابي في العمال هي حبه لعمله و مخلصاً له ، وصادقاً و أميناً ، ولديه حس المسؤولية ، وله تأثير ايجابي للعمال .

الحوافز بالنسبة لي الدافع الذي يدفع بالعمال إلى تقديم مجهودات أكثر وكذلك الدافع إلى يدفع إلى اظهار القدرات و المهارات الإبداعية .

وتجيب على أن نظام الحوافز المتبع داخل المؤسسة يشجع العمال على تقديم مجهودات أكبر ، فالمؤسسة لديها نظام للحوافز للتحفيز عمالها سواء كان حافزاً مادياً أو معنوياً.

أما بالنسبة للأسس التي تعتمد عليها في تحفيز عمالها هي الأداء الجيد ، فالعامل الذي يقدم مردود أفضل فإنه يحفز من أجل تقديم المزيد ، و على أساس الأقدمية والخبرة في العمل ، وعلى أساس تقديم الأفكار و اقتراحات الجديدة التي تخدم المؤسسة ، فالعامل الذي يقدم الأفكار يحفز بمبلغ مالي من أجل تشجيعه على تقديم المزيد ، ونشر روح المنافسة بين العمال .

توضح من خلال إجابتها على أن برامج التكوين و التدريب المسطرة من قبل المؤسسة تعمل على تنمية قدراتهم و مهارتهم ، إلا أنها لا تكفي وحدها لأن مدتها قصيرة،فالخبرة التي يكتسبها العامل من عمله هي التي تعمل على تطوير قدراتهم ومهارتهم الإبداعية .

أما فيما يخص الاتصال في المؤسسة هو ضروري ، حيث لا يمكن تصور وجود مؤسسة بدون اتصال ، فهو يربط بين أجزاء و مكونات المؤسسة ، و ايصال المعلومات بين المرؤوسين و المسؤول .

الاتصال الذي أفضله هو الاتصال مع المسؤول من أجل الحصول على التعليمات والأوامر ، و الحصول على المعلومات في وقتها المحدد ، كما أن هذا النوع من الاتصال يساعدني على اظهار قدراتي الإبداعية .

أما فيها يخص القيم التنظيمية المعتمدة في المؤسسة ، فهي تساهم في تطوير الإبداع ، إذا لم تكن قيم العامل تختلف عن قيم المؤسسة .

## عرضالمقابلة رقم 06:

البيانات الشخصية :

الجنس : أنثى .

السن : 30 سنة .

المستوي التعليمي : جامعي .

المنصب : إطار

الأقدمية في المؤسسة : 04 سنوات .

مدة المقابلة : 40 دقيقة .

مكان المقابلة : مكان العمل .

الإبداع هو التحديث والتجديد في طرق العمل لنتائج أحسن .

القيادة هي التحكم في تسيير و إرشاد العاملين ، وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف المحددة ، و قدرته على التأثير في سلوك الأفراد .

ولقد أجابت على أن القائد يهتم بتشجيع العمال على تقديم الآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل من خلال اعطائنا فرصة التعبير عن أفكارنا في مجال العمل و يحاول فهم الفكرة التي قدمناها ، فإذا كانت تخدم المؤسسة فإنه يأخذ بها أما إذا كانت غير مناسبة ، فإنه يشجعنا على تقديم المزيد ، حتى أنه يأخذ ببعض النصائح البناءة من أجل تطوير المؤسسة.

أما فيما يخص ترك حرية المبادرة في أداء الأعمال من طرف القائد ، فهو يترك لنا حرية المبادرة من أجل تحقيق نتائج أفضل ، فكلما كانت هناك حرية للعامل في العمل فإنه يحاول البحث عن الأداء المتميز .

وأما بالنسبة لأهم الصفات السلوكية و المهارات القيادية الواجب توفيرها في الشخص المسؤول للتأثير الإيجابي في العمال هي: الانضباط و الالتزام ، متخلق ، محب لعمله ، يوفر الظروف والمناخ المناسب للعمال ، اجتماعي بطبعة ، عادلاً و منصفاً .

الحوافز هي العوامل و الأساليب التي تشجع العمال بذل المزيد من الجهد والاهتمام بعملهم وآدائهم ، كما أنها تعتبر الدافع الذي يحركهم لإظهار قدراتهم ومهارتهم الإبداعية .

أما فِيم يخص نظام الحوافز المتبع في المؤسسة فهو مشجع على تقديم مجهودات أكبر، لأن المؤسسة لديها تحفيزات مغرية من أجل تقديم أداء أفضل كما أنها توفر لنا كل ما نحتاجه سواء كان الحافز مادي أو معنوي .

والأسس التي تعتمد عليها في تحفيز عمالها هي كفاءة العامل ، و على أساس الأرباح التي تجنيها المؤسسة .

أما بالنسبة لنظام التكوين و التدريب في المؤسسة متوفر إلا أنه لا يكفي لأن نظام التكوين قصير ولا يلبي متطلبات العمل ، لذلك تبقى الخبرة هي الأساس من أجل تطوير القدرات و اكتساب المهارات المعرفية و التقنية .

الاتصال بالنسبة إلي أمر هام في المؤسسة ، هذا من أجل تحقيق الترابط بين العمال و المصالح .

الاتصال المفضل لديه هو الاتصال مع الزملاء من أجل تبادلالمعارف والخبرات، و كذلك معرفة كل ما يجري في المؤسسة من خلال المناقشات التي تجمعنا، كما أن هذا النوع من الاتصال يساعدني اظهار قدراتي أمام زملائي .

القيم التنظيمية المعتمدة في المؤسسة تساهم في تطوير الإبداع في العمل ، فالكل قيمة أثرها و أهميتها فالولاء ، الانتماء ، الانضباط ، و المشاركة تعتبر من أهم القيم التي يجب على كل عامل أن يتحلى بها ، فإذا كان كل عامل يتمتع بهذه القيم فأكد أنه يؤدي عمله بالشكل المطلوب ، ويحاول أن يقدم كل ما لديه من قدرات و مهارات إبداعية .

### عرضالمقابلة رقم 07 :

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر .

السن : 43 سنة .

المستوي التعليمي : ثانوي .

المنصب : إطار .

الأقدمية في المؤسسة : 17 سنة .

مدة المقابلة : 40 دقيقة .

مكان المقابلة : مكان العمل .

الإبداع هو الإتقان والتميز في أداء العمل ، كما أنه يعتبر خلق الطرق و الأساليب التي تساهم في تطوير العمل وحل المشاكل التي تعرقل سير العمل .

القيادة هي القدرة على تحمل المسؤولية ، و التحكم الجيد في أمور العمل ، مع مراعاة جميع حقوق العمال .

القائد في العمل لا يهتم بتشجيع العمال على تقديم آرائهم و أفكارهم كل ما يهمله هو اصدار القرارات وطرق العمل ، كما أنه لا يترك لنا حرية المبادرة فهو يجعلنا مقيدين بالأوامر و الأهداف المسطرة .

أما فيما يخص أهم الصفات السلوكية و المهارات القيادية الواجب توفيرها في الشخص المسؤول للتأثير الإيجابي في العمال هو الاخلاص وحب العمل ، المشاركة في إتخاذ القرارات ، التشجيع على العمل الجماعي ، الاستماع لآراء و أفكار الآخرين ، اجتماعي و عادلاً يعطي كل ذي حق حقه .

الحوافز بالنسبة لي مهمة في أي مؤسسة لأنها تعتبر بمثابة المحرك الذي يدفع بالعمال لأداء جيد ، خاصة المادية منها .

نظام الحوافز المتبع داخل المؤسسة لا يشجع العمال على تقديم مجهودات أكبر ، لأنه يحسب للجميع بنفس المعدل لا فرق بين من يعملون لا يعمل .

الأسس التي تحفز العمال من خلالها العلاقات الشخصية.

نظام التكوين و التدريب أعتبره غير مهم في المؤسسة فهو لا يعمل على تطوير القدرات و اكتساب المهارات ، فأنا اعتبر الخبرة المهنية و الأقدمية في العمل أهم من التكوين ، فهي تجعل العامل يطور قدراته و مهاراته مع مرور الأيام و السنين .

الاتصال يعتبر وسيلة لتلقي المعلومات و الأوامر بسرعة .

الاتصال المفضل لديه في المؤسسة هو الاتصال مع الزملاء سواء كان من خلال المقابلات اليومية التي تجمعنا أو عن طريق الهاتف ، و أعتبره الافضل لإظهار قدراتي الإبداعية .

القيم التنظيمية مهمة في المؤسسة فهي تساهم في ضبط و توجيه سلوك العاملين نحو العمل ، و بالتالي تحاول البحث عن التجديد و التطوير لذا أعتبرها من الأمور المهمة التي تساهم بشكل كبير في تطوير الإبداع التنظيمي .

### تحليل المقابلات :

من خلال عرضنا لإجابات المقابلات يتبين لنا أن إطارات المؤسسة ، تعلم معني الإبداع، و حددت مفهومه بأنه الإتقان و التفاني في العمل ، بتوظيف جميع المهارات الخاصة التي يتمتع بها العامل ، و كذلك البحث عن التحديث و التجديد لتطوير أسلوب العمل .

أما بالنسبة لمفهومهم للقيادة فأغلبهم يروا بأنها عبارة عن تحمل المسؤولية ، والتقدير بالقوانين و الالتزام بها ، و مراعاة جميع حقوق العمال .

كما أن غالبية الإطارات يروا بأن قائدهم يشجعهم على تقديم الآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل ، بفتح المجال أمامهم لتقديم أفكارهم ، و مشاركتهم لهم في المناقشات التي تجمعهم ، كما يترك لهم حرية المبادرة في أداء عملهم من أجل اظهار قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية ، وهذا ما أكده غالبية المبحوثين ، فالعامل اذا تركت له حرية المبادرة فإنه يحاول البحث عن الأداء المتميز ، أما إذا قيدته و أجبرته على العمل المطلوب ، فإنه يلتزم بعمله اليومي وينسى أمر الإبداع و التجديد .

أما بالنسبة لأهم الصفات السلوكية و المهارات القيادية الواجب توفيرها في الشخص المسؤول للتأثير الإيجابي في العمال فإن إجابات المبحوثين تعددت و أهم هذه الصفات تحمل المسؤولية ، الانضباط و الالتزام ، احترام العمال ، التمتع بروح الإبداع و التجديد ، قوة شخصية للتأثير في العمال ،اجتماعي ،و عادلاً و منصفاً .

أما بالنسبة لمفهوم الحوافز فإن غالبية المبحوثين صرحوا بأنها عبارة عن الدافع الذي يحركهم لأداء عملهم بالشكل المرغوب و المطلوب ، كما أن نظام الحوافز المتبع داخل

المؤسسة مشجع على تقديم مجهودات أكبر ، وهذا بتوفير كل أنواع الحوافز خاصة المادية منها ، كما أن أهم الأسس التي يتم التحفيز من خلالها هي الخبرة و الأقدمية في العمل ، تقديم أفكار جديدة تطوير العمل ، كذلك على أساس المردودية الفردية والجماعية و على أساس الربح العام للمؤسسة .

أما نظام التكوين و التدريب فهو يعمل على تزويد العمال بأحد التقنيات التسييرية و يعمل على تطوير قدراتهم و اكتساب المهارات ، إلا أنه غير كافي لأن مدة التكوين قصيرة ولا تلبي متطلبات العمل ، فأغلبهم صرح بأن الخبرة في العمل هي العامل الأساسي لتطوير قدراتهم و اكتساب مهارات جديدة .

أما بالنسبة لمفهوم الاتصال فإله دور مهم في المؤسسة فهو الرابط الذي يربط بين أجزاء و أقسام المؤسسة ، كما يعتبر الوسيلة الأساسية في نقل المعلومات و التعليمات ، كما يساعد في توطيد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

إلا أن إجابات المبحوثين تعددت حول نوع الاتصال لديهم في المؤسسة ، فمنهم من يفضل الاتصال مباشر مع المسؤول سواء في شكله الصاعد أو النازل ، و منهم يفضل الاتصال مع الزملاء أو بما يعرف الاتصال في نفس التصنيف ، ولكل نوع من هذا الاتصال مميزات تساعدهم على اظهار قدراتهم و مهارتهم الإبداعية .

أما فيما يخص القيم التنظيمية المعتمدة في المؤسسة تساهم في تطوير و تشكيل الإبداع ، لأن العامل إذا كان يشعر بالولاء ، الانتماء ، الانضباط و المشاركة، فإنه يعمل جاهداً على تقديم مجهودات أكبر لتطوير العمل فهي تعتبر كموجه لسلوكياتهم .

وعليه يمكن القول أن نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة ونظام الحوافز والاتصال والقيم التنظيمية ، من عوامل البيئة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع التنظيمي ، فإما تشجعه أو تعمل على كبحه.

## الاستنتاج العام :

وجود منظمة يعني وجود مجموعة من الافراد يتفاعلون مع بعضهم في إطار نسق اجتماعي ، اقتصادي و ثقافي ، وهذا النسق يشمل تجمعاً من الموارد البشرية و المادية في ظل تنظيم يحدد أهداف المنظمة .

فمن بين أهداف المنظمة خلق بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع التنظيمي من خلال توفير العوامل التي تعمل على تطويره و تنميته ، كالنمط القيادي الذي يؤثر على القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين ، بفتح المجال أمامهم لطرح أفكارهم و اقتراحاتهم ، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات ، و توفير نظام للحوافز الذي يعمل على تشجيع ودفع المرؤوسين لإظهار قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية ، وخلق نظام فعال للاتصال في جميع الاتجاهات والامتنال للقيم التنظيمية التي تساهم في تطوير الابداع التنظيمي :

\* القادة عنصر مؤثر في هندسة العلاقات الاجتماعية بين أفرادها من خلال القيام بعدة نشاطات منها المشاركة في اتخاذ القرارات و تنمية العلاقات الانسانية ، فتمتع القائد بذهنية الإبداع تجعل المرؤوسين يحرصون عليه ، و بذلك فإن التعامل و المعاملة له مكانه خاصة لدى المرؤوسين بخصوص الإبداع و إظهار أحسن ما عندهم من قدرات و مهارات ، إلا أن هذا لا يمنعنا من التأكيد على سوء استغلال لمهارات العاملين من خلال اعطاء الأوامر والتقييد بتلك الأوامر في التنفيذ( قيادة – تنفيذ ) ، مما يكبح قدرات الأفراد و إبداعاتهم وآرائهم في العمل ، و المشاركة في الأهداف و عدم التميز في الأعمال التي يقوم بها .

\* المؤسسة توفر كل أنواع الحوافز ( مادية ، معنوية ) ، ولكن يبقى الأجر هو الاساس ، وفي هذا المجال لحظنا عدم توافق الأجر الحقيقي مع الأجر الذي يتمناه العامل ، و هذا ما يشعره بعدم الاعتراف بالجهد الذي يبذله ، فيلجأ إلى اكتساب المكانة من خلال الأقدمية والخبرة ، وعليه أن هناك علاقة بين الدور و المكانة ، الدور من خلال ما يقوم به العامل من جهد و أفكار و اقتراحات لتطوير العمل ، و المكانة من خلال ما ينتظره من طرف الآخرين ، كالترقية مثلا .

\* طبيعة التنظيم السائد تنقصه المرونة الاتصالية البناءة و ذلك من خلال عدم توفر المعلومات الكافية عن تسيير المؤسسة لجميع العمال ، و عدم وصولها في الوقت المناسب لعمال التحكم و التنفيذ ، و يرجع ذلك إلى تعدد المستويات الإدارية ، و عدم فاعلية و سيلة الاتصال المستعملة ، و عدم وضوح مضمون الرسالة ، كما يرجع بعض العمال السبب إلى احتكار المعلومات من طرف الإطارات .

\* القيم التنظيمية المعتمدة في المؤسسة مثل قيم الانتماء ، الولاء ، الانضباط و المشاركة ، تعتبر كمحدد وموجه لسلوك الأفراد العاملين ، و الامتثال لها تجعلهم يلتزم بالعمل الذي يقوم به ، كما أنها تدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك عن طريق إتقان العمل ، والتميز والإبداع فيه .

أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها فيمكن حصرها فيما يلي :

- إن العلاقة التي تربط القائد مع عمله هي علاقة عمل أكثر من علاقة الصداقة والزمالة والمصلحة ، وهذا ما يبين أن القائد في المؤسسة يستعمل أسلوب الانضباط والالتزام في العمل ، حتى يكون أكثر انضباطا والتزاما في أداء مهامهم، وتقديمها في أجلها المحدد.

- معاملة القائد مع عماله تختلف حسب الفئة المهنية ، فتعامله مع عمال التحكم وعمال التنفيذ تقتصر على تنفيذ القرارات دون مناقشتها ، باعتبارهم الفئة المسؤولة على تنفيذ المهام ، بينما فئة الإطارات فتعامله معهم عن طريق مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات ، بطرح أفكارهم و اقتراحاتهم ، وإظهار قدراتهم الإبداعية ، وهذا باعتبارهم الفئة المسؤولة عن التسيير في المؤسسة .

- إن قيادة المؤسسة تشجع روح التعاون والفريق ، وهذه العلاقات التعاونية تؤدي إلى تماسك الجماعة ، والاحترام المتبادل والتفاهم فيما بينهم مما يجعلهم أكثر إرتياحا في تبادل الآراء والأفكار ، وتشجيع روح الإبداع وتنميته .

- إن غالبية العمال يفضلون النمط المتعاون في العمل ، لأنه يخلق جو اجتماعي وإنساني بين العمال وبين القائد ، كما أن هذا النمط يدفعهم إلى الانسجام والتعاون والتماسك أكثر من الأنماط الأخرى ، فالتعاون يفتح المجال للإبداع وحب العمل ، وتحمل المسؤولية ، وإظهار المهارات والقدرات الكامنة لديهم ، ونجد بعض العمال يفضلون النمط الحر لأنهم يروا بأنه يعطي حرية أكبر في العمل ، وهذا ما يدفعهم إلى البحث عن التمييز في العمل .

- إن القائد في مؤسسة إتصالات الجزائر يقدم توجيهات و شروحات للعمال قبل تنفيذ العمل، وهذا حرصاً منه على تقديم العمل بإتقان ، ومحاولة معرفته للصعوبات التي قد يواجهها العمال في تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم ، وكذلك تشجيعه لروح التعاون و الفريق ، وهذا ما يجعله يقدم كل التفسيرات الخاصة بالعمل .

- إن قيادة المؤسسة تفتح المجال أمام عمالها لتقديم آرائهم و أفكارهم لتطوير العمل ، وهذا بتشجيعهم على تقديم المزيد، إلا أن هذه الأفكار لا تأخذ كلها، فهي تأخذ فقط الأفكار التي تخدم المؤسسة، إلا أن فتح المجال أمام العمال على تقديم آرائهم و أفكارهم، لا يعني مشاركة كل العمال في عملية إتخاذ القرارات فهي تقتصر على فئة معينة و هي فئة الإطارات ، بحكم المكانة التي يحتلونها في المؤسسة ، و كذلك المؤهلات التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات .

- إن غالبية العمال خاصة فئة التحكم و عمال التنفيذ يروا بأن مؤسستهم لا تسعى إلى الإبداع، بسبب العمل اليومي الذي يتميز بالروتين ، و كذلك عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات ، و هذا ما يجعلهم يروا بأن مؤسستهم لا تسعى إلى الإبداع ، و كذلك النمط القيادي الحالي لا يشجع على الإبداع ، عكس فئة الإطارات التي ترى بأن مؤسستهم تسعى إلى الإبداع ، لأنها على دراية و الاطلاع بما تقوم به المؤسسة، و كذلك مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات و تقديمهم للآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل .

- إن القائد يؤثر على مرؤوسيه من خلال النمط القيادة وصفاته التي يتميز بها ، حيث يقوم بتعليمهم أهمية الإبداع و الاتقان و التجديد في العمل ، عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات ، تشجيع الأفكار و الاقتراحات ، و تمتعه بروح المبادرة و الإبداع ، و الانضباط و الصرامة في العمال ، و بث الثقة في النفس ، كل هذه الصفات التي يتميز بها القائد تساهم في تطوير القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين .

- إن غالبية العمال خاصة عمال التحكم ترى أن الأجر لا يتوافق مع الجهد المبذول ، وهذا ما يكبح قدراتهم الإبداعية ، فالعامل يبذل المجهودات على أساس الأجر الذي يتقاضاه ، فإذا كان الأجر مرتفعاً فإنه يعطي كل ما لديه حتى يصل إلى درجة الإبداع ، أما إذا كان الأجر منخفضاً فإن العامل يعمل بطريقة عادية و ينسى أمر الإبداع .

- إن الأسس التي تمنح من خلالها الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر كثيرة و متنوعة، كالأقدمية و الخبرة ، الأداء و المردود و المساهمة في تقديم الأفكار ، وهذا ما يدفع بالعمال لبذل مجهودات أكبر في العمل و البحث عن الطرق الإبداعية من أجل الحصول على الحوافز ، و هذه الأخيرة في المؤسسة تقدم بطريقة عادلة ، وهذا ما يشعرهم بالثقة في أنفسهم و ترفع من معنوياتهم ، و تدفعهم للعمل بكل جهد ، و تحرك طاقاتهم و قدراتهم الكامنة .

- إن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تقوم باستشارة عمالها عن نوع الحوافز التي يفضلونها ، فهي تقدمها بشكل عشوائي ، لا تراعي احتياجات عمالها ، مما يؤثر سلباً على معنوياتهم وقدراتهم الإبداعية ، عكس إذا كان التحفيز مناسباً فإنه يشجع العمال على بذل مجهودات أكبر و إثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة .

- إن الحوافز الأكثر تفضيلاً عند العمال هي الزيادة في الأجر ، خاصة أن بعض العمال ترى بأن الأجر المتقاضى لا يتوافق مع الجهد المبذول ، و هذا ما يدفعهم لبذل مجهودات أكبر من أجل الحصول على أجر يرضيهم ، ونجد بعض العمال يفضلون تحسين ظروف العمل ، لأنه في بعض الأحيان تكون الظروف غير ملائمة لتأدية مهامهم وهذا ما يؤثر على أداء الأعمال ، فالعمل في ظروف ملائمة ترفع من معنوياتهم و تدفعهم إلى إبداع أكثر.

- إن نظرة المعال للترقية تختلف فمنهم من يرى بأن الترقية هي الزيادة في الأجر ، ومنهم من يرها بأنها تغيير مكانة في السلم الهرمي ، ومنهم من يرها بأنها تحمل مسؤوليات جديدة ، ومنهم من يرى بأنها تمثل مكانة اجتماعية ، فالترقية تعتبر من الحوافز التي تعمل على تنمية القدرات ، ودافعا لبذل المزيد من الجهد .

- إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على تدريب عمالها ، وهذا ما يدل على وعيها بضرورة تأهيلهم حتى يواكبوا التطورات الحديثة من جهة ، ومحاولة منها لتطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية من جهة ثانية ، وتدريب العمال يساهم في اكتساب المهارات، وكيفية معالجة المشاكل المهنية ، وكيفية التعامل مع الآخرين .

-إن الحوافز على إختلاف أنواعها من العوامل الضرورية التي تعمل على تشجيع العمال ، وتفجير طاقاتهم وإمكانياتهم الإبداعية ، فهي تشجع على الإبداع والتميز في العمل ، وتخلق جو المنافسة بين العمال ، وترفع من روحهم المعنوية وتزيد من ثقتهم في أنفسهم، لذلك تعتبر محرك أساسي لتحريك دافعية العمال للإبداع أكثر في العمل .

- إن مؤسسة إتصالات الجزائر لا توفر المعلومات الكافية للجمع الفئات المهنية ، فهي تتوفر لدى الإطارات فقط بحكم المنصب الذي يشغله ، بينما فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ لا تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن تسيير المؤسسة ، وهذا عامل من العوامل التي تكبح القدرات الإبداعية لديهم .

- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على وسائل اتصال متنوعة ، وسائل كتابية و شفوية من أجل إيصال المعلومات و التعليمات و القرارات لتسيير أمور المؤسسة، إلا أن المعلومات لا تصل في وقتها المناسب لجميع الفئات المهنية ، خاصة فئة عمال التحكم و عمال التنفيذ، وهذا بسبب تعدد المستويات الإدارية ، و عدم فعالية و سيلة الاتصال المستعملة و عدم وضوح مضمون الرسالة .

- إن العلاقات التي تجمع العمال علاقات طيبة و هي قائمة على أساس الدعم و التعاون و الثقة المتبادلة ، و العمل بروح الفريق و تبادل الآراء و الأفكار لتحقيق أهداف المؤسسة ، و هذه العلاقات الطيبة التي تجمعهم تجعلهم يلجأ إلى بعضهم البعض لطلب المساعدة في مواجهة الصعوبات و العراقيل في العمل معتمدين في ذلك على مهاراتهم و قدراتهم الإبداعية .

- للاتصال تأثير كبير على و جهات نظر العاملين و أنماط تفكيرهم ، لأن العمال في المؤسسة يفضلون في رؤسائهم الاتصال الجيد مثل المناقشة ، والإصغاء و تدوين ما يقولون، وهذا ما يشجعهم على طرح أفكارهم و اقتراحاتهم الإبداعية ، فالإتصال مع المسؤول أو الإتصال في الاتجاه الصاعد يفتح المجال أمام العمال لإظهار قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية .

- إن غالبية العمال يقوم بتشجيع بعضهم البعض على طرح أفكارهم و اقتراحاتهم ، نتيجة علاقاتهم الطيبة التي تشعرهم بالراحة و الاطمئنان و العمل بروح الفريق و التعاون و الانسجام فيما بينهم ، مما يؤدي إلى الإتصال الدائم مع بعضهم ، كما أن فئة الإطارات تجمعهم مناقشات يتحدثون من خلالها على ضرورة الإبداع في المؤسسة ، لتطوير و استمرار المؤسسة ، فالإتصال يفتح المجال أمام العمال لتبادل الأفكار و المعلومات و الخبرات و المشاركة فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة .

- إن الاتصال داخل المؤسسة أمرا ضروريا لتبليغ المعلومات وتبادل الآراء والأفكار والخبرات والمعارف ، كما أنها تساهم في حل المشاكل التي تعرقل سير العمل ، فكلما كانت الاتصالات مفتوحة وفي جميع الاتجاهات ( نازل ، صاعد، أفقي ) أدى ذلك إلى إظهار القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين من خلال طرح أفكارهم و اقتراحاتهم الإبداعية، أما إذا كان الإتصال مغلق أو في إتجاه واحد من الإتجاهات أو مقتصر على فئة محددة من العمال أدى ذلك إلى كبح القدرات الإبداعية لدى الأفراد .

- إن غالبية عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يشعروا بالانتماء إلى مؤسستهم ، مما يدفعهم إلى العمل بجد ، وتقديم أفكار و اقتراحات جديدة لتطوير وتحسين العمل ، وإظهار قدراتهم الإبداعية ، بينما يوجد مجموعة من العمال لايشعروا بالانتماء إلى مؤسستهم نتيجة علاقاتهم السيئة مع زملائهم ومع المسؤولين ، و أقدميتهم في المؤسسة قليلة ، وهذا ما يضعف انتمائهم ويخفض معدل إنجازاتهم ودافعيتهم نحو العمل الإبداعي .

- قيم الولاء المعتمدة في المؤسسة تزيد من رغبة العمال على الإبداع ، نتيجة العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تسود في المؤسسة ، والعلاقات التعاونية التي تجمع العمال ، وانتمائهم إلى جماعة العمل ، كل هذه العوامل تزيد من ثقتهم و استقرارهم مما يزيد من رغبتهم على الإبداع بإظهار قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية ، فقيم الولاء لها دور في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمؤسسة التي ينتموا إليها لتحقيق أهدافها.

- المشاركة في عملية إتخاذ القرارات تؤثر على الرضا المهني باختلاف طبيعة المنصب، فعمال التحكم وعمال التنفيذ لا يؤثر عليهم ، فمهمتهم تنفيذ القرارات والمهام لتسيير العمل وتحقيق الأهداف ، بينما فئة الإطارات عدم مشاركتهم تؤثر على رضاهم المهني نتيجة مكانتهم وأهميتهم في المؤسسة ، مما يؤثر سلبا على قدراتهم ومهاراتهم و اتجاهاتهم الإبداعية، وهذا ما يدفعهم إلى إنجاز المطلوب وينسوا أمر الإبداع .

- إدارة المؤسسة تتعامل مع العمال في حالة غياب أو التأخر بإعطائهم فرصة التبرير وفق ما يسمح به القانون الداخلي للمؤسسة ، وهذا مايزيد من قيم الانضباط والالتزام لدى العمال نحو مؤسستهم لتحقيق أهدافها ، كما أن المسؤول حريص على غرس سلوك الانضباط في مرؤوسيه باحترام القوانين والإجراءات التي تسيير وفقها المؤسسة ، كاحترام مواقيت العمل، وإعطاء التبريرات في حالة الغياب أو التأخير ، وإنجاز الأعمال في وقتها، فقيم الانضباط تدفع العمال إلى الإبداع أكثر في العمل .

- الامتثال للقيم التنظيمية تساهم في تطوير وتنمية الإبداع التنظيمي ، فهي تجمع بين القيم الأخلاقية ، الإنسانية ، الثقافية ، والمهنية لزيادة قوة وتماسك أعضاء المؤسسة ، من خلال إتقان العمل ، الانضباط ، الالتزام ، الانتماء ، الولاء والمشاركة لتحقيق أهداف المؤسسة ، فالقيم التنظيمية من العوامل التي تعمل على تطوير وغرس روح الإبداع لدى الأفراد العاملين ، لدى يمكن القول أن قيم الانتماء، الولاء ، الانضباط والمشاركة من أهم ركائز الإبداع ، فالأفراد الذين يحب مؤسستهم يتفانونا في خدمتها وتتوفر لديهم دوافع الإبداع أكثر من غيرهم .

## خاتمة :

من خلال تناولنا السوسيولوجي لموضوع الدراسة الذي يبحث في أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي ، معتمدين في ذلك على العوامل التالية : نمط القيادة ، نظام الحوافز ، نظام الاتصال والقيم التنظيمية ، والتي حاولنا الإجابة عليها في دراستنا لمؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار ، فوجدنا أن النمط القيادي الذي تتميز به المؤسسة هو نمط ديمقراطي يتميز بالانضباط والالتزام في العمل ، يعمل على تنمية قدرات الأفراد الإبداعية ، كما أن المؤسسة توفر كل أنواع الحوافز ، إلا أن الأجر يبقى هو الأساس بالنسبة للأفراد العاملين الذين يطمحوا إلى أجر أعلى من الأجر الذي يتقاضوه ، كذلك وجود نظام للاتصال في جميع الإتجاهات من أجل تبادل المعلومات والأفكار لتطوير مهاراتهم وأساليب العمل ، ويعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي تساودها روح التعاون والفريق والثقة المتبادلة بين العمال والمسؤولين ، إلا أن المؤسسة لا توفر المعلومات الكافية لجميع العمال ، والامتنال للقيم التنظيمية من العوامل التي تعمل على تنمية الإبداع التنظيمي وتطويره .

فالإبداع من العوامل الأساسية لنمو المنظمات وتفوقها فلم يعد التشجيع والتدريب عليه أمرا اختياريا بل ضروريا ، فهو السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار ، وهذا بتوفير بيئة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادرة والإبداع وداعمة للتجديد والتحديث ، بتوفير العوامل التي تساعد على العمل المبدع كوجود نمط القيادة الملائم والمؤثر في سلوك المرؤوسين نحو السلوك الإبداعي ، وفسح المجال أمامهم ، ببتاحة حرية المبادرة لهم ، وتحمل المسؤولية وتقديم أفكار من أجل حل المشاكل ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ، حيث أنه يعمل المبدع في ظل قيادة متميزة في الفكر والسلوك والطموح لا سيما أن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار والقدرة على تحمل الخلافات في الرأي والمضمون والخروج عن المألوف ، فالقيادة لها دورا حاسما في تنمية القدرات الإبداعية ، وتوفير كل أنواع الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع والتحفيز على بذل مجهودات أكبر في العمل بطريقة متميزة ومبدعة ، فالحوافز لها دور فعال في تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة ، وتوفير نظام

للاتصال يعمل في جميع الاتجاهات ، باعتباره أحد العوامل المهمة التي تعمل على تطوير الإبداع وتنميته ، من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم من أجل تبادل الآراء والمعارف والمعلومات التي قد تطرح شيء جديد يطور أسلوب العمل ، ويحرص على بناء العلاقات الإنسانية التي تشجع على التعاون والانسجام مما يعطيهم الحرية في طرح الأفكار الإبداعية ، كذلك القيم التي يتحلى بها الأفراد العاملين تساعدهم في تحقيق أهداف المؤسسة بطرق إبداعية ، فكلما كانت قيمهم قوية إتجاه مؤسستهم كلما أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف، بالبحث عن الطرق الإبداعية والمبادرة والتجديد في أداء العمل .

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن الإبداع يعد شرطاً أساسياً وعاملاً حاسماً في قدرة المؤسسة على بقاءها و استمرارها وتحقيق الجودة والميزة التنافسية ، لذا فالثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة تكمن في أفكار كل الأفراد الفاعلين فيها ، والاعتراف بمعارفهم ومهاراتهم وخبراتهم في ظل توفير كل عوامل البيئة التنظيمية التي تعمل على تنمية وتطوير الإبداع التنظيمي .

### التوصيات :

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة توجد مجموعة من التوصيات التي نرى أنها قد تساهم في خلق بيئة تنظيمية تعمل على تطوير و تنمية الإبداع التنظيمي وهي كالتالي:

- على القادة ترسيخ ثقافة الإبداع و العمل على دفع الأفراد العاملين للبحث و التطوير .
- توفير المناخ المناسب الذي يعمل على تشجيع الأفراد العاملين نحو العمل الإبداعي .
- توفير الحوافز المناسبة التي تتناسب مع احتياجات الأفراد العاملين ، حتى تدفعهم أكثر لإظهار قدراتهم و مهاراتهم الإبداعية .
- وضع برامج تدريبية تشجع على الإبداع ، حتى تساعد الأفراد على التفكير بطريقة مختلفة و طرح الأفكار و الاقتراحات جديدة تطور من أساليب العمل .

- وضع نظام اتصالات يعمل على إشراك الأفراد العاملين ، و يسهل حركة نقل المعلومات في كل الاتجاهات .
- ضرورة اعتبار الفرد أنه مورد بشري لهذه المنظمة ، و ذلك بالاعتراف بأفكاره و إبداعاته و مبادراته ، مما يعزز بيئة إبداعية تخدم توازن النسق الاجتماعي .
- العمل على غرس القيم التي تعمل على تنمية الإبداع التنظيمي و تطويره .
- غرس سلوك الانضباط و الولاء و التفاني في اتقان العمل و العمل بطريقة إبداعية.

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- 1- أبو النصر مدحت محمد: تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 2005 .
- 2- أبو النصر مدحت محمد: الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال . المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ، ط 1 ، 2009 .
- 3- أبو النيل محمود السيد: علم النفس الصناعي . دار النهضة العربية ، بيروت، 1985 .
- 4- أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري و علاقة العمل الفردية . ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، ط 2 ، 1994 .
- 5- الحيزان عبد الاله إبراهيم : لمحات عامة عن التفكير الإبداعي . مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ط1، 2002.
- 6- الخزاولة عبدالله عقلة مجلى: الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية . دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .
- 7- الزيود ماجد: الشباب والقيم في عالم متغير . دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2006 .
- 8- السكارنة بلال خلف: الإبداع الإداري . دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2011 .
- 9- السلمي علي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية . مكتبة غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة، 1985 .

- 10- السلمي علي: المهارات الإدارية و القيادة للمدير المتفوق . دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999.
- 11- السويدان محمد طارق ،العدوني محمد أكرم: مبادئ الإبداع . قربة للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2001 .
- 12-الشماع خليل محمد حسن ،خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة . دار المسيرة ، عمان، ط3، 2007.
- 13-الصحن محمد فريد ،المصري سعيد محمد: إدارة الأعمال . الدر الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1997 .
- 14- الصرفي عبد الفتاح : مبادئ التنظيم و الإدارة . دار المناهج ، عمان ، 2006 .
- 15-الصرن رعد حسن: إدارة الابتكار و الإبداع كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات . دار الرضا للنشر ، دمشق ، ط2، 2001 .
- 16- الصيرفي محمد: السلوك التنظيمي. مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، ط 1، 2005.
- 17- الطعمنة محمد ، يونس طارق شريف: الإبداع مقوماته التحديات المعاصرة للإدارة العامة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006 .
- 18- الطيبي خصر مصباح: إدارة التغيير التحديات و الإستراتيجيات المدراء العاملين. دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2011 ، ص 31 .
- 19- العرفي عبد الله بلقاسم: مدخل إلى الإدارة التربوية . دار الكتب الوطنية ، بنغازي ، ط1، 1996 .
- 20- العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، 2002.

- 21- الفاعوري رفعت عبد الحليم: إدارة الإبداع التنظيمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2005 .
- 22- القاضي فؤاد: السلوك التنظيمي و الإدارة. بدون دار النشر و البلد، ط1، 2006.
- 23- القريوتي محمد قاسم: دراسة السلوك الإنساني الفردي الجماعي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 24- اللوزي موسى: التنظيم و إجراءات العمل. دار وائل، عمان، 2002.
- 25- المعاني هيثم: الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت. دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع عمان، ط1، 2007.
- 26- المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم. دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 1995/1994.
- 27- المولى ستان: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي، عمان، ط1، 2004 .
- 28- بدوي أحمد زكي: مصطلحات العلوم الاجتماعية. مكتبة لبنان، بيروت، 1978 .
- 29- برافين جوبتا: الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين. ترجمة المغربي أحمد، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008 .
- 30- بوتلجة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 21 .
- 31- بوتلجة غياث: مبادئ التسيير البشري. دار غريب للطباعة و النشر، الجزائر، بدون سنة .
- 32- تيد اردواي: فن القيادة و التوجيه في إدارة الاعمال القانونية. ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، مصر، 1992، ص 16.
- 33- جلدة سليم بطرس، عبوي زيد منير: إدارة الإبداع و الابتكار. دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006.

- 34- حريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال . دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 .
- 35- حسن القرشي ليلي ، توفيق عبد الرحمان: كلنا مبدعون و لكن . مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2011 .
- 36- حمدات محمد حسن محمد: قيم العمل والإلتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدرسة . دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2006.
- 37- خصاونة عاكف لطفي: إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال . دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011.
- 38- خضير كاظم محمود : منظمة المعرفة . دار صفاء للتوزيع و النشر، عمان ، ط1، 2010.
- 39- خيرى أسامة : إدارة الإبداع و الابتكار . دارالراية للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2012.
- 40- داود معمر: منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت بحث علمي في جوانب الاجتماعية و نفسية و القانونية . دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ط1 ، 2006 .
- 41- دليو فضيل و آخرون : الاتصال في المؤسسة . مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، الجزائر ، 2003 .
- 42- دوركايم اميل: قواعد المنهج السوسيوولوجي . ترجمة سعيد سبعون ، دار القصبية للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2008 .
- 43- ديري زاهد محمد : إدارة الموارد البشرية . دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
- 44- ديف فرانسيس ، مايك وودكوك : القيم التنظيمية . ترجمة عبد الرحمان الهيجان ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1995.

- 45- راشد أحمد عادل : مذكرات في إدارة الأفراد . دار النهضة العربية للنشر ، بيروت ، 1981 .
- 46- رشوان عبد الحميد: العلاقات العامة و الاعلام من منظور علم الاجتماع . المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1987 .
- 47- رضا هاشم حمدي: تنمية مهارات الاتصال و القيادات الإدارية . دار الراجية للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010 .
- 48- روشكا الكسندر: الإبداع العام و الخاص . ترجمة غسان أبو الفجر ، سلسلة عالم المعرفة، الكويت ، 1989 .
- 49- زهير منصور: مقدمة في منهج الإبداع . دار السلاسل للطباعة و النشر ، الكويت ، 1985 .
- 50- زويلف مهدي حسن ، العضائيلة علي محمد عمر: إدارة المنظمة نظريات وسلوك . دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1996 .
- 51- زيتون عايش محمود: تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي . دار المطبوعات للتوزيع والنشر ، لبنان ، 1999 .
- 52- سلاطنية بلقاسم وآخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي . الدار الجزائرية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2013 .
- 53- سيد خطاب عايدة : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية . مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط 2 ، 1999 .
- 54- سيد خطاب عايدة : العولمة و مشكلات إدارة الموارد البشرية . مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 2001 .
- 55- سيد خطاب عايدة ،المبيض علي : القيادة الإدارية الفعالة . جامعة الشمس ، القاهرة، بدون سنة .
- 56- شهيب محمد علي: السلوك الإنساني في التنظيم . دار الفكر العربي ، مصر، 1990 .

- 57- صالح ماهر محمد : القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم . دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان ، ط1 ، 2004 .
- 58- طه طارق: التنظيم النظريات الهياكل التطبيقات. دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007/2006.
- 59- عباس سهيلة: القيادة الابتكارية حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري . دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، ط1، 2004 .
- 60- عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الفعال في المنظمات . الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- 61- عبد الوهاب علي محمد: العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات. مكتبة عين الشمس، القاهرة ، بدون سنة .
- 62- عبده عواض أبو دينا نادية ، عبد اللطيف إبراهيم أحمد: سيكولوجية الإبداع . دار المعارف ، مصر، 2000 .
- 63- عبوي زيد منير: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته . دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، 2006 .
- 64- عبوي زيد منير: إدارة الموارد البشرية . دار كنوز المعرفة ، عمان ، ط1، 2007 .
- 65- عبيدات سهيل أحمد: القيادة أساسيات نظريات مفاهيم . عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، أربد ، ط1 ، 2007 .
- 66- عثمان سلوى ، حافظ البدوي هناء: أبعاد العملية الاتصالية رؤية و عملية و واقعية . المكتب الجامعي الحديث ، الازاريطية ، 1999 .
- 67- عريقات أحمد يوسف و آخرون : المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية و التطبيق . دار حامد ، عمان ، ط1 ، 2011 .
- 68- عساف عبدالمعطي: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 1999 .

- 69- عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1992 .
- 70- عودة المعاني أيمن : الولاء التنظيمي سلوك منضبط و إنجاز مبدع . الجامعة الأردنية ، عمان 1996 .
- 71- عودة محمد: أساليب الإتصال و التغيير الاجتماعي . دار النهضة العربية ، بيروت، بدون سنة.
- 72- عوض عامر: السلوك التنظيمي الإداري . دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1 ، 2007 .
- 73- غباين عمر محمود: القيادة الفعالة و القائد الفعال . دار الثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2009 .
- 74- غربي علي : تنمية الموارد البشرية . منشورات جامعة قسنطينة ، 2004 .
- 75- فرج شعبان: الاتصالات الإدارية . دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2009 .
- 76- فيلة فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط 1 ، 2005 ، ص 193 .
- 77- قارة سليم محمد شريف ، الصافي عبدالحكيم : تنمية الإبداع و المبدعين من منظور متكامل . دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011.
- 78- قباري محمد إسماعيل : مشكلات التنظيم و الإدارة و العلوم السلوكية . منشأة المعارف للنشر ، الإسكندرية ، بدون سنة.
- 79- قطامي نايفة و آخرون : تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية . الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، مصر ، 2007 .
- 80- قنديل علاء محمد سيد: القيادة الإدارية و إدارة الابتكار . دار الفكر ، عمان ، ط1 ، 2010.

- 81- كعنان نواف : القيادة الإدارية . دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط7 ، 2007.
- 82- كلالدة ظاهر محمود: تنمية و إدارة الموارد البشرية . دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، ط1 ، 2008 .
- 83- كيج نيجل ، أندرسون نيل : إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات . ترجمة حسن حني محمود ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2004.
- 84- لطفي طلعت إبراهيم: علم الاجتماع التنظيم . دار غريب ، القاهرة ، بدون سنة .
- 85- لطيف محمد عبد الله علي : التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية. دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
- 86- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- 87- ماهر أحمد : إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية ، القاهرة ، 1995 .
- 88- ماهر أحمد: نظام الأجور و التعويضات . الدار الجمعية ، الإسكندرية ، 2009.
- 89- مؤيد سعيد سالم : نظرية المنظمة الهياكل و التصميم . دار وائل للنشر ، عمان ، ط2، 2005 .
- 90- محمد حسن راوية: السلوك في المنظمات . المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 .
- 91- مرار فيصل فخري: الإدارة الأسس و النظريات و الوظائف . دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 1983 .
- 92- مصطفى عصفور أمل: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2008.
- 93- مقدم عبدالحفيظ: الإحصاء والقياس والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات. ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2.

94- منصورهالة : المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات . الإسكندرية ، 2002 .

94- هيجان عبد الرحمان أحمد : المدير و القائد الإداري تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة . معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1999 .

95- يوسف محمد رضا : المعجم الكامل الوجيز . مكتبة لبنان للنashرون ، بيروت ، 2001 .

96- يونس عبدالغفور: نظريات التنظيم و الإدارة . المكتب العربي الحديث ، مصر ، 1997 .

#### كتب المنهجية :

97-القادري ناجح رشيد : مناهج البحث الاجتماعي . دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2004 .

98- بوحوش عمار : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2 ، 1990 .

99- عبد القادر الغني عماد : البحث الاجتماعي منهجيته مراحلته تقنياته . منشورات جروس بروس ، لبنان ، 2006 .

100- عثمان حسن عثمان : المنهجية في كتاب البحوث و الرسائل الجامعية . منشورات الشهاب ، الجزائر ، 1998 .

101- موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية . ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصبية للنشر ، الجزائر ، 2004 .

#### المقالات :

102-الحرارشة محمد ، الهيبي صلاح الدين : أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية . مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 33 ، العدد 02 ، 2006 .

103- الدهان أميمة : الإبداع و السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة . مجلة تنمية  
الرافدين ، جامعة الموصل ، العراق ، العدد 26 ، 1989 .

104- العاجز فؤاد علي ، شلدان فايز كمال: دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى  
معلمي المدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين . مجلة  
الجامعة الإسلامية ، المجلد 18 ، العدد 01 ، 2010 .

105- بن زروق جمال: التغيير التنظيمي داخل المنشأة و مدى مساهمة النسق الاتصالي  
في إنجاحه. مجلة جامعة دمشق، المجلد 26 ، العدد 2+1 ، 2010

106- قرماش وهيبية : مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي  
في منظمات الرياضية . معهد التربية البدنية و الرياضة ، جامعة الجزائر3 ، مجلة علمية،  
العدد8 ، جوان 2014 .

107- محجر ياسين ، لوكيا الهاشمي: تأثير برامج الاتصال التنظيمي في الأداء. مجلة  
العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 07 ، جانفي 2012 .

108- ملحم يحي سليم و آخرون : القيادة و الإبداع . مجلة جامعة الملك عبدالعزيز،  
الاقتصاد و الإدارة ، المجلد 23، العدد 01 ، 2009.

#### الرسائل و الأطروحات :

109- إسماعيل حسن إسماعيل مودة : أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري . رسالة  
ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2014.

110- الشقحاء عادل بن صالح: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري . رسالة  
ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،  
الرياض ، 2003 .

111- العريفي سعود بن محمد: المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين. رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة السعودية، 2006 .

112- الوابل عبدالرحمان بن علي: دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج . رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الإدارية ، 2005 ، ص 27-28 .

113- بكاي عبدالمجيد: التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر . أطروحة دكتوراه علوم ، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والإرطفونيا ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة عنابة 2015-2016.

114- بن عودة نصرالدين: العوامل البيئية و علاقتها بالإبداع الإداري . أطروحة دكتوراه علوم ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 2 ، 2015-2016 .

115- بوركاب نبيل : دور القيادة في تطوير الابداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص إدارة اعمال ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2008 .

116- بوقفة عبد الرحمان : التحفيز في المؤسسة الجزائرية . رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 02، 2000-2001.

117- حاج عمر إبراهيم: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط . أطروحة دكتوراه علوم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015-2016.

118- سموم عائشة : مكانة الابداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص إدارة اعمال ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2008.

119- شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، 2009-2010.

120- شخاب عبد القادر: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة . رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علوم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

121- قاسمي إبراهيم: الاتصال و دوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع، تخصص الاتصال في المنظمات ،جامعة ورقلة ، 2010-2011 .

122- قريشي نجاة : القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم . رسالة ماجستير كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2006-2007.

123- مزيان محمد: الاتصال و علاقته بتغيير اتجاهات العمال نحو العمل . رسالة ماجستير، معهد علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر ، 1994-1995 .

124- واعر وسيلة : دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الإداري . أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014-2015.

**المواقع الالكترونية :**

125- اتصالات الجزائر . اطلع عليه بتاريخ 20.06.2014 <http://w.w.w.algerietelr.com.dz>

126-الحربي نواف: مدونة السلوك التنظيمي "أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية". أطلع عليه بتاريخ 13.06.2016

www.nsalharbi.blogspot.com

الكتب باللغة الأجنبية :

- 127- ALBOU Paul : L'homme Au Travail - Les Relations Humaines Dans L'entreprise . Édition Dunod ,Paris 1991.
- 128- ALEXANDER-BAILLY Frédérique : Comportement Humainset Management . Pearson Education , France , 2<sup>eme</sup> Edition , 2006 .
- 129- ASSELIN Corinne , Antoine Thai: La créativité ne s'invente pas elle se ménage . Editions Démos , Paris , 2007 .
- 130- BARDIN Didier : Mangement de la créativité en entreprise . Edition Economia, Paris , 2006.
- 131- BENOIS Denis : Information et Communication . Editions d'organisation, Paris ,1992.
- 132- BONNET Francis et autres : L'école et le management , pour une gestion stratégique des établissements de formation. Editions De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1995.
- 133- CARRIER Camille : De la créativité à l'entrepreneuriat. Presses universitaires du Québec, Canada, 2000 .
- 134- CORBEL Pascal :Technologie, Innovation, Stratégie : De l'innovation technologique à l'innovation stratégique. Edition Gualino, Paris, 2009 .
- 135- De BONO Edward: La boite à outil de la créativité . Editions d'Organisation, Paris, 2004 .
- 136- DEMONT-LUGOT Liliane et autres : Communication des entreprises , stratégies et pratiques. Editions Nathan , France , 2002 .

- 137- DENNERY Marc : Evaluer la formation des outils pour optimiser l'investissement formation. ESP éditeur, France, 2001.
- 138- DULUC Alain : Leadership et Confiance - Développer le capital humain pour des organisations performantes. Edition Dunod , Paris, 2000.
- 139- EDIGHOFFER Jean-Renè : Précis de Gestion d'Entreprise . Editions Nathan , Paris , 1996.
- 140- Frederic (M) : Dictionary of sociology . English, French, Arabic, academia, beirut, 1998 .
- 141- GRESEL (F) , PERRIN (M) : Dictionnaire des sciences humaines ,sociologie , psychologie sociale et d'antropologie . Editions Nathan , Paris , 1990 .
- 142- KOONTZ (H) , O'DONNELL (C) ,Managment principes et méthodes de gestion .McGraw-Hill, 1980, Canada , 1980 .
- 143- Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation .Troisième édition .OCDE 2005, p54.
- 144-MEIGNANT Alain : Rousources Humaines : déployer la stratégie.Editions Liaisons SA , Paris , 2000 .
- 145- MONTMORILLION Bernard et autres : Organisation et gestion de l'entreprise. Edition Litec Lexis Nexis , Paris, 1995 .
- 146- ORSONI Jacques , HELFER Jean Pierre : Management stratégique. 2éme Editions de Boulevard Saint –Germain , Paris , 1994 .
- 147- PERETTI Jean –Marie : Gestion des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris , 2003 .
- 148- PLANE Jean-Michel : Théories du leadership - Modèles classiques et contemporains . Edition Dunod , Paris , 2015 .
- 149- ROBBINS Stephen et autres : Management, l'essentiel des concepts et des pratiques. Nouveaux Horizons ARS, Paris ,2008.

150- SAHHAF Habib :Dictionary of humanresourcesmanagement.Librairie du Liban Publishers, Bierut 2003.

151- SAINT-PIERRE Josée et autres : Analyse des pratiques d'innovation dans les PME, Facteurs endogènes, facteurs exogènes et perspective systémique. Institut de recherche sur les PME, université du Québec à Trois- Rivières, Canada, 20013.

152- SEKIOU Lakhdar et autres : Gestion des ressources humaines . 2ème Editions de Baeck université , Canada ,2001 .

153- TRIGUI Samir :Management et leadership. Centre de publication universitaires, Tunis , 2004 .

الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة الجزائر 2 (أبو قاسم سعد الله)

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

استمارة بحث تحت عنوان :

أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر – أدرار –

تحت إشراف :

أ.د سليم العايب

من اعداد :

أمال شافعي

ملاحظة :

معلومات هذه الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية و تعتبر مساهمة في البحث العلمي ، الرجاء منكم مساعدتنا لإثراء هذا البحث العلمي

السنة الجامعية : 2015 – 2016

## المحور I : بيانات عامة .

- 1- الجنس : ذكر/أنثى
- 2- المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 3- السن : .....
- 4- الحالة المدنية : أعزب/عزباء  متزوج (ة)   
أرمل (ة)  مطلق (ة)
- 5- الرتبة المهنية : إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- 6- الأقدمية في المؤسسة : ..... سنة
- 7- الأقدمية في المنصب : ..... سنة

المحور II : بيانات خاصة بالفرضية الأولى " النمط القيادي المبني على الاحترام و التعاون مع العمال يساهم في طرح الآراء و الأفكار الإبداعية "

8- ما نوع العلاقة التي تربطك برئيسك ؟

- أ- زمالة
- ب - صداقة
- ج - مصلحة
- د - عمل
- في كل الحالات وضح ذلك ؟

9 - كيف يتعامل رئيسك مع العمال ؟

- أ - يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات
- ب - يلزم العمال على تنفيذ القرارات دون المناقشة
- ج- يركز على اتخاذ قرارات بنفسه
- في كل الحالات وضح ذلك ؟

10 - هل ترى بأن رئيسك يجمع بين المهارات الإنسانية و الفنية و الإدارية بصفة :

- أ- كلها  ب- أغلبها
- ج- القليل منها  د- لا أحد منها
- في كل الحالات وضح ذلك ؟

11 - هل يشجع رئيسك روح التعاون و الفريق بين العمال ؟

- أ- نعم
- ب- لا
- في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

12 - ما هو الأسلوب الذي يتبعه رئيسك في التأثير على العمال ؟

- أ- الصرامة في العمل .  
ب- الانضباط و الالتزام في العمل  
ج- الاستماع لمقترحات الغير  
د- الحكمة في اقناع الغير  
في كل الحالات وضح ذلك ؟

13 - ما هو النمط القيادي الذي يفضله العمال في العمل ؟

- أ- النمط المتعاون  
ب- النمط الحر في التسيير  
ج- النمط المتسيب في العمل  
د- النمط المشارك في التسيير  
في كل الحالات وضح ذلك ؟

14 - هل يقدم لك رئيسك توجيهات و شروحات قبل أن يطلب منك تنفيذ عمل ما ؟

أ- نعم  ب- لا

في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

15 - هل بادرت بتقديم أفكار جديدة لتحسين و تطوير العمل ؟

أ- نعم  ب- لا

• إذا كان الجواب بنعم : كيف كانت ردة فعل رئيسك اتجاه هذه الفكرة ؟

- أ- تشجيعك على تقديم المزيد  
ب- تطبيق هذه الفكرة  
ج- الرفض و الإحباط

16 - هل يستشيرك رئيسك في عملية اتخاذ القرارات ؟

أ- نعم  ب- لا

في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

17 - هل ترى بأن مؤسستكم تسعى إلى الابداع في العمل ؟

أ- نعم  ب- لا

• إذا كان الجواب بلا : ماهي الأسباب التي تمنع ذلك

18 - هل ترى أن الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة يشجع و يحفز على الإبداع؟

ب- لا

أ- نعم

في كلتا الحالتين وضح ذلك؟

19 - ماهي الصفات التي تراها ضرورية لكل مسؤول لتطوير القدرات الإبداعية لدى العمال؟

المحور III : بيانات خاصة بالفرضية الثانية " دور الحوافز في تشكيل وتطوير الإبداع داخل المؤسسة "

20- هل الأجر الذي تتقاضاه من هذا العمل يتناسب مع الجهد الذي تبذله في المؤسسة؟

ب- لا

أ- نعم

في كلتا الحالتين بين ذلك؟

21- على أي أساس تمنح الحوافز في مؤسساتكم؟

أ- الأداء و المردود

ب-الأقدمية والخبرة

ج- العلاقات الشخصية

د- المساهمة في تقديم الأفكار

في كل الحالات وضح ذلك؟

22 - هل الحوافز في المؤسسة يتم توزيعها بطريقة عادلة؟

ب- لا

أ- نعم

في كلتا الحالتين وضح ذلك؟

23-هل المؤسسة تستشير عمالها عن نوع الحوافز التي يفضلونها؟

ب- لا

أ- نعم

في كلتا الحالتين وضح ذلك؟

24- هل ترى بأن أسلوب التحفيز المناسب يشجع قدراتك الإبداعية داخل المؤسسة؟

أ- نعم  ب- لا

في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

25-- ماهي أكثر الحوافز التي تفضلها ؟

أ- المدح و الشكر

ب- الزيادة في الأجر

ج- الترقية الى منصب آخر

د- تحسين ظروف العمل

في كل الحالات وضح ذلك ؟

26 - ماذا تمثل لك الترقية المهنية ؟

أ- زيادة الأجر

ب-تغير مكانة في السلم الهرمي

ج- تحمل مسؤوليات جديدة

د- مكانة اجتماعية

في كل الحالات وضح ذلك ؟

27 - هل تلقيت تدريباً خلال مسارك المهني ؟

أ- نعم  ب- لا

● في حالة نعم : بماذا أفادك هذا التدريب ؟

أ- إكتساب مهارة

ب-كيفية معالجة المشاكل المهنية

ج- كيفية التعامل مع الآخرين

د- لاشيء

28 - كيف يؤثر عدم تشجيعك و تحفيزك على أداء مهامك ؟

أ- إهمال العمل

ب- التأخر في الإنجاز

ج- عدم إتقان العمل

د- لا تؤثر

29 - حسب رأيك كيف تساهم الحوافز في تشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية؟

المحور IV : بيانات خاصة بالفرضية الثالثة " الإتصال ودوره في تطوير الإبداع التنظيمي "

30- هل تتوفر لديك المعلومات الكافية عن تسيير المنظمة ؟

أ- نعم  ب- لا

في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

31- ماهي الوسائل المستخدمة لنقل المعلومات داخل المؤسسة ؟

\* الوسائل الكتابية :

أ-منشورات  ب- تقارير  ج- لوحة إعلانات  د- أخرى

\* الوسائل الشفهية :

أ-الاجتماعات  ب- الهاتف  ج-النقابة  د- أخرى

32- وهل تصلك هذه المعلومات في الوقت المناسب ؟

أ- نعم  ب- لا

• في حالة الإجابة بلا : هل السبب يعود إلى :

أ- تعدد المستويات الإدارية

ب- عدم فعالية وسيلة الإتصال

ج- عدم وضوح مضمون الرسالة

د- أخرى

33 - كيف هي علاقتك بالزملاء في العمل ؟

أ- جيدة  ب- حسنة  ج- سيئة

في كل الحالات وضح ذلك ؟

34 - إذا وجهتك صعوبة في العمل هل تطلب مساعدة من :

أ- الرئيس المباشر

ب- الزملاء

ج- تعتمد على حل المشكلة بنفسك

في كل الحالات وضح ذلك ؟

35 - ماهي الطريقة المفضلة لديك في العمل ؟

أ- مع المسؤول المباشر

ب- مع الزملاء

ج- العمل الفردي

في كل الحالات وضح ذلك ؟

36 - إذا حدث طارئ في العمل هل باستطاعتك الاتصال بالمسؤول و اخباره ما حصل ؟

ب- لا

أ- نعم

• في حالة الإجابة بنعم هل :

أ- يصغي إليك

ب- يناقشك

ج- يدون ما تقول

37- هل هناك تشجيع بين العمال على طرح أفكارهم و اقتراحاتهم ؟

ب- لا

أ- نعم

في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

38- هل هناك مناقشات تجمعك مع زملائك في العمل تتحدثون من خلالها على ضرورة الابداع داخل المؤسسة ؟

ب- لا

أ- نعم

في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

39- هل يتشارك العمال فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة ؟

ب- لا

أ- نعم

في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

40 - هل تناقش الاعمال فيما بينكم قبل ان يطلع عليها الرئيس ؟

ب- لا

أ- نعم

في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

41 - هل تتبادل مع زملائك في العمل الأفكار و الآراء لتطوير أسلوب العمل ؟

أ- دائما  ب - أحيانا  ج- ابدا

• في حالة الإجابة بأبدا هل هذا يعود الى :

أ- سوء التفاهم بينك و بين زملاء

ب- الصراعات الناتجة عن مناقشة الأفكار

ج- أخرى أذكرها

42 - ما نوع الاتصال الذي تفضله داخل المؤسسة ؟

أ- الاتصال مع زملاء في نفس التصنيف

ب- الاتصال مع الرؤساء

ج- اتصال الرئيس بالمرؤوسين

في كل الحالات وضح ذلك ؟

43 - هل ترى بأن نظام الاتصال المتبع داخل المؤسسة يساعد على تفجير الطاقات

الإبداعية لدى العمال ؟

ب- لا

أ- نعم

في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

المحور V : بيانات خاصة بالفرضية الرابعة "الامتثال للقيم التنظيمية للمؤسسة

تدفع بالعمال الى الابداع أكثر بالمؤسسة "

44 - هل تشعر بأنك تنتمي إلى المؤسسة التي تعمل بها ؟

ب- لا

أ- نعم

• في حالة الإجابة بنعم هل انتمأوك للمؤسسة :

أ- يدفع للعمل بجد

ب- يدفعك إلى تقديم أفكار واقتراحات جديدة

ج- يدفعك إلى إظهار قدراتك الإبداعية

د- تعمل بطريقة عادية

45 - هل ترى أن قيم الولاء المعتمدة في المؤسسة ؟

أ- تزيد من رغبتك على الإبداع

ب- تنقص من رغبتك في الإبداع

في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

46 - هل يؤثر عدم اشراكك في اتخاذ القرارات على رضاك المهني ؟  
أ- يؤثر  ب- لا يؤثر

• في حالة يؤثر هل هذا :

- أ- يدفعك إلى التفكير في ترك المؤسسة  
ب- تكتفي بإنجاز المطلوب وتنسى أمر الإبداع  
ج- تعتمد تعطيل الأعمال  
د- أخرى أذكرها

47 - عندما تتغيب أو تتأخر عن العمل كيف تتعامل معك الإدارة ؟

- أ- تطبيق العقاب دون محاولة معرفة السبب  
ب- تعطيك فرصة للتبرير  
ج- تعاقبك حتى وان كانت لديك مشاكل خاصة  
د- لا تبالي للغياب

في كل الحالات وضح ذلك ؟

48 - هل رئيسك في العمل يهتم بغرس سلوك الإنضباط عندكم ؟

أ- نعم  ب- لا

• في حالة الإجابة بنعم : هل هذا يدفعك إلى الإبداع في العمل ؟

أ- يدفع بـ  دفع

49 - هل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تجعلك تبتدع في العمل ؟

أ- نعم  ب- لا

في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

50 - هل تشعر بالولاء اتجاه هذه المؤسسة ؟

أ- نعم  ب- لا

• في حالة الإجابة بنعم هل هذا :

- أ- يزيد من رغبتك في الإبداع  
ب- يدفعك أكثر لتحمل المسؤولية  
ج- لا يزيد من شيء

في كل الحالات وضح ذلك ؟

51 - ماهي الأسباب التي تدفعك إلى الانضباط في العمل ؟

أ- الضمير المهني

ب-الإخلاص والتفاني في العمل

ج- الرقابة والخوف من العقاب

د- الالتزام بالأوامر

في كل الحالات وضح ذلك ؟

52 - هل ترى بان الامتثال لقيم المؤسسة تساهم في تطوير الابداع و العمل اكثر ؟

ب- لا

أ- نعم

في كلتا الحالتين وضح ذلك ؟

## الملحق رقم (02)

### دليل المقابلة

الجنس : ذكر  أنثى

السن : .....

المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي   
جامعي

المنصب :

الأقدمية في المؤسسة : .....

- 1- ماذا يعني مفهوم " الابداع في العمل " بالنسبة لك ؟
- 2- ماذا تمثل " القيادة " بالنسبة لك ؟
- 3 - هل قائدك في العمل يهتم بتشجيع العمال على تقديم الآراء و الأفكار لتطوير أسلوب العمل ؟
- 4- هل قائدك في العمل يترك لكم حرية المبادرة في أداء عملكم ؟
- 5- في رأيك ماهي أهم الصفات السلوكية و المهارات القيادية الواجب توفرها في الشخص المسؤول للتأثير الإيجابي في العمال ؟
- 6- ماذا تمثل " الحوافز " بالنسبة لك ؟
- 7- هل نظام الحوافز المتبع في المؤسسة يشجع العمال على تقديم مجهودات أكبر ؟
- 8- على أي أساس يتم تحفيز العمال في المؤسسة ؟
- 9- هل نظام التكوين و التدريب يتضمن تزويد العمال بأحد التقنيات التسييرية و يعمل على تطوير القدرات و إكتساب المهارات المعرفية و التقنية ؟
- 10- ماذا يمثل " الاتصال في المؤسسة " بالنسبة لك ؟
- 11- ما نوع الاتصال الذي تفضله في المؤسسة ؟ وهل هذا الاتصال يساعدك على إظهار قدراتك الإبداعية ؟
- 12- حسب رأيك هل ترى أن القيم التنظيمية ( الولاء ، الانتماء ، الإنضباط ، المشاركة ) المعتمدة في المؤسسة تساهم في تطوير و تشكيل الإبداع في العمل ؟