



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديوجرافيا

تخصص: تنظيم وعمل

## دور ثقافة المسير في بناء سلوك ابداعي للعامل

دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية كوندور CONDOR برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

بوجلال مصطفى

إعداد الطالبة:

قريقة أسماء .

السنة الجامعية:

2013-2012

إهداء

إلى والداي الكريمين

و قد أحسنا بي ما وسعهما الإحسان

و بذلا ما قدر لهما من البذل

أجزى الله ثوابهما و أحسن جزاءهما

إلى إخوتي حفظهم الله

إلى كل العائلة

و إلى كل محبة للعلم

تقديرا لهم ووفاء

أقدم إليهم ثمار جهود متواضعة

## تقدير و عرفان

الحمد لك اللهم والشكر، فقد أعزيت و وفقت ، فأوزعني أن أشكر  
نعمتك التي أنعمت علي و علي والداي، و تقبل مني عملي الذي  
أبتغي به وجهك الكريم.

أتوجه بشكري الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور بوجلال مصطفى  
علي التوجيهات القيمة التي قدمها لي

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي بقسم

علم الاجتماع جامعة المسيلة

كما أوجه جزيل الشكر إلى الأستاذ بداوي محمد سفيان الذي

ساعدني كثيرا

و لو يبذل علي

إلى كل من ساعدني و لو بكلمة طيبة

# الفهرس

مقدمة.....أ+ب

الباب الأول: ماهية الإبداع و ثقافة المسير ومدخلهما النظرية

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 03.....أسباب اختيار الموضوع
- 03.....أهمية الموضوع
- 03.....أهداف الدراسة
- 06.....الإشكالية
- 09.....تحديد المفاهيم
- 18.....الدراسات السابقة
- 18.....دراسات عربية
- 19.....دراسات جزائرية
- 22.....أوجه الاستفادة من الدراسات
- 08.....الفرضيات

الفصل الثاني: ثقافة المسير.

- 20.....تمهيد
- 21.....عناصر ثقافة المسير
- 21.....أسلوب الاتصال
- 26.....نمط السلطة
- 30.....نمط الرقابة

- 33.....مستويات المسيرين -
- 34.....المهارات التسييرية -
- 35.....وظائف المسير -
- 37 ..... أدوار المسير -
- 39..... السمات الشخصية للمسير المعاصر -
- 40..... المداخل النظرية لثقافة المسير -
- 43.....الخلاصة -

### الفصل الثالث: ماهية الإبداع

- 45.....تمهيد
- 46..... أهمية الإبداع -
- 46..... سمات المبدع وخصائص العملية الإبداعية -
- 50 ..... عناصر الإبداع وأنواعه -
- 52 ..... مستويات تنمية الإبداع -
- 55 ..... دوافع الإبداع ومراحله -
- 59 ..... العوامل المؤثرة في عملية التفكير الإبداعي -
- 61..... معوقات الإبداع -
- 64..... المداخل النظرية للإبداع -
- 67..... دور ثقافة المسير في بناء سلوك إبداعي للعامل -
- 68.....الخلاصة -

الباب الثاني: الدراسة الميدانية و إجراءاتها المنهجية تحليل البيانات و مناقشة النتائج

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

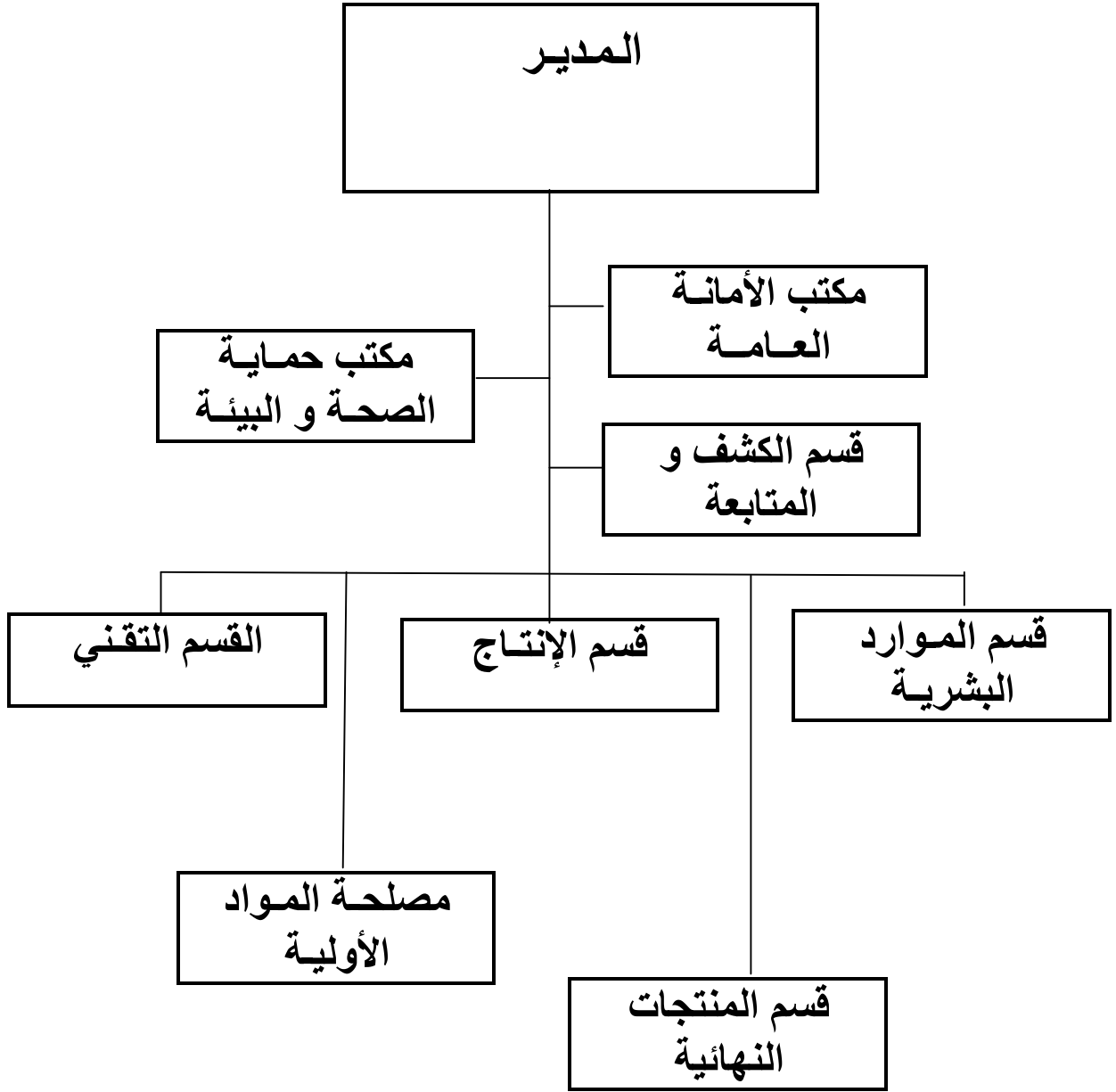
71.....	-مجالات الدراسة.
71.....	-المجال المكاني.
71.....	-المجال الزمني.
72.....	-المجال البشري.
73.....	-المنهج و التقنيات المستعملة.
74.....	-المعالجة الإحصائية.
75.....	-بيانات خصائص العينة.

### الفصل الخامس: عرض البيانات و تحليلها و مناقشة الفرضيات

80.....	-عرض البيانات و تحليلها.
99.....	-مناقشة و تحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها.
103 .....	الاستنتاج العام.
106.....	الخاتمة.
108.....	المراجع.

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوندور ببرج بو عريريج\*



\* المرجع: قسم الموارد البشرية لمؤسسة كوندور.

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	مزايا وعيوب أنواع السلطات الثلاث	29
02	مراحل عملية الإبداع	59
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	75
04	توزيع أفراد عينة حسب متغير السن	75
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	76
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	76
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	77
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	78
09	وصول المعلومات من طرف المسير في الوقت	80
10	نوعية المعلومات المقدمة من طرف المسير	81
11	طبيعة الاتصال بالمسير	81
12	العلاقة بين العامل و المسير و علاقتها بقبوله لاقتراحات العامل	82
13	علاقة وسائل الاتصال بإطلاع العامل على المعلومات	83
14	انتظام فترات الاتصال	84
15	سبب اتصال المسير بالعامل	85
16	العلاقة بين لجوء المسير للعامل لطلب رأيه مع تقديمه للأفكار الجديدة	85
17	علاقة نمط السلطة المتبعة بطبيعة اتخاذ القرارات	87
18	العلاقة بين أساس اتخاذ القرارات مع حق إبداء الرأي للعامل	88
19	العلاقة بين نمط السلطة و كيفية مواجهة العامل لمشكلة في العمل	89
20	أساس منح الحرية في العمل	90

91	سبب تفويض السلطة للعامل	21
91	العلاقة بين نمط السلطة و قيام العامل بالمبادرة	22
93	الأساس الذي يتم عليه تنظيم العمل	23
93	الحرص على الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية المتبعة في المؤسسة	24
94	العلاقة بين تقديم سؤال للمسير و انجاز العمل بأسلوب متجدد	25
95	العلاقة بين طرق التحفيز و ظروف الإبداع	26
97	العلاقة بين الهدف من مراقبة المسير للأداء و ظروف الإبداع	27

## الاستنتاج العام:

إن الخلاصة التي تنتهي إليها هذه الدراسة، في تأكيدها للفكرة التي طرحتها الفرضية العامة و هي أن ثقافة المسير من أسلوب اتصال و نمط سلطة ورقابة لها دور في بناء سلوك إبداعي للعامل.

يتبين من خلال المناقشة العامة لكل فرضية، أن هناك عدة عوامل مترابطة مع بعضها البعض لها دور في بناء سلوك إبداعي للعامل، و هي مرتبطة بالعناصر الثقافية التي تدخل في إطار ثقافة المسير.

و من خلال مناقشة الفرضية الأولى، يتبين أن العامل يبادر دائماً للحصول على معلومات مفصلة قبل البدء في أي مهمة جديدة ليقابله المسير بإيصال المعلومات إليه و هذا ما يساعد في انسياب المعلومات داخل التنظيم، كذلك الوسيلة التي يستخدمها المسير لإيصال التعليمات و المستجدات إلى العامل تكون من خلال الإعلانات و الملصقات و التي من شأنها أن تجعله أحياناً مطلع على ما يجري بالمؤسسة و هذا ما يعمل على تطوير الأفكار و تعديل الاتجاهات، أما بالنسبة لطبيعة العلاقة بين المسير و العامل فإنها تقوم على أساس التفاهم و الاحترام هذا ما يدفع المسير لقبول الاقتراحات التي يقدمها العامل و التي تمكن المسير من المساهمة في تطوير و تحسين ظروف العمل وخلق مناخ مناسب للإبداع و حسب "التون مايو" أن العلاقات الإنسانية و الإحساس بالانتماء و التقدير لها أهمية في رفع إنتاجية العامل، و يضيف أنه على الإدارة التحلي بالصبر مع العمال، و الاستماع لأرائهم، و اجتناب إزعاجهم حيث عليها التخلص من فكرة أن العمال غير منظمين و يجب تنظيمهم عن طريق الأوامر.

و يشير "محمود المساد" في كتابه "الإدارة الفعالة" أن الاتصال يساعد المسير في تزويد عماله بالتعليمات و التوجيهات، و الأهم من هذا أنه يطلعهم بالمعلومات المتعلقة بسياسة و أهداف المؤسسة و أفكارها.

أظهرت نتائج الدراسة أن المسير يعتمد على نمط مركزي للسلطة يقوم على عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات إلا أن هذا لا ينفى تركيز المسير في عملية اتخاذ القرارات بالمحافظة على العلاقة الجيدة مع العمال، مما يسمح بإعطاء العامل فرصة لإبداء رأيه حول ظروف

العمل هذا الذي يجعله يقدم مشاركة فعالة في التنظيم و لو بتقديم رأي. و من خلال نمط السلطة المتبع من قبل ثقافة المسير فإنه يلعب دورا هاما في كيفية مواجهة العامل للمشكلات المهنية فيلجأ إلى المعلومات العلمية التي اكتسبها عن طريق مؤهله العلمي لحلها و لا يلجأ إلى المسير، هذا ما يغرس فيه روح تحمل المسؤولية و التي تجعله مع مرور الزمن يبادر في حلها بنفسه معتمدا على أفكاره الخاصة.

إن المسير يقوم بتفويض و لو جزء قليل من سلطته للعامل و التي تتمثل في تكليفه بإجراء الرقابة و إزالة بعض العراقيل المستعجلة التي تعترض التنفيذ و هذا بغية تعويد العامل على تحمل المسؤولية.

أما عن قيام هذا العامل بالمبادرة في حل مشكل معين فحسب نتائج الدراسة فإن المسير يهتم بهذا السلوك باعتباره يحقق تخفيض و لو بدرجة صغيرة على مستوى التكاليف. و أبرزت نتائج الدراسة أن القواعد و الأنظمة الرسمية تتسم بالمرونة و بالتالي تؤثر على مستوى إبداع الأفراد، و هذا لاعتبار أنها تتسم بالوضوح من جهة و احتكامها إلى الأساليب العلمية من جهة أخرى كذلك تمتع العامل بالأخلاق المهنية تجعله يلتزم بها، و باعتبار المسير أداة رقابية فهو يركز على احترام أوقات العمل و عدم التهرب من أداء الأعمال الموكلة، هذا ما يخلق لديهم ولاء للمؤسسة التي يعملون بها ليكون لهم حظ أوفر في تقديم حلول إبتكارية للمشكلات التي تواجههم.

و فيما يخص طرق التحفيز التي يعتمدها المسير و المتمثلة في التحفيز المعنوي الذي يقوم على التشجيع و الثناء على العامل فهي التي توفر له ظروف عمل مناسبة للإبداع.

أما عن الأمور التي يركز عليها المسير عند مراقبته لأداء العامل فإنه يهتم بمتابعة مدى الإنجاز لدوره الإنتاجي، أي أن ما يهم المسير بدرجة كبيرة أن يقوم العامل بإنجاز ما يسند إليه من مهام، و معنى هذا أن المسير لا يحاسب العامل على الطريقة التي ينجز بها العمل و إن ما يهمه الكم و هذا ما يعمل على توفير بيئة تفتح المجال أمام العامل لأداء عمله بحرية أكبر.

## مقدمة:

يعتبر التنظيم كيانا اجتماعيا ذا حدود متميزة، إلا أن هذه الحدود شفافة تسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله المجتمع من ثقافة و قيم، تؤثر بدورها على خصائص التنظيم و فعاليته، حيث تلعب العناصر الثقافية التي يحملها المسير دورا محوريا في عملية بناء سلوك إبداعي للعامل، من خلال إعدادة كفاعل قادر على تقديم كل ما هو جديد من أفكار و المساهمة في تنمية المؤسسة التي يعمل بها.

فثقافة المسير تحتوي على عناصر ثقافية يتم من خلالها بناء و إعادة تشكيل سلوك الفرد و الانتقال من عامل بسيط إلى عامل مبدع، يستطيع أن يفيد نفسه و أن يساهم في تطوير المؤسسة التي يعمل بها، و هذا ما يؤكد **شومبيتر chompitter** في أن دور المسير هو السعي للإبداع و التجديد، مدفوعا بالمنافسة لتحقيق أهدافه.

و قد جاء موضوعنا في هذا الإطار بالتركيز على ثقافة المسير من أسلوب اتصال و نمط سلطة و رقابة، و هذا نظرا لتأثير هذه العناصر الثقافية على العامل في المؤسسة، فأسلوب الاتصال الذي يتبعه المسير يساهم في سريان المعلومات و الانسياب السلس لها، كذلك نمط السلطة المتبع من طرفه هو الذي يحدد مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و التي تساهم في تنمية و تكوين كوادر جديدة من القادة، بالإضافة إلى نمط الرقابة الذي يعتمده المسير و الذي يزيد من فعالية العامل من خلال رفع روحه المعنوية و العمل على تشكيل علاقات مبنية على الاحترام و الثقة و المتبادلة، فالقيام بربط العلاقة بين الثقافة و السلوك الإبداعي، يعود إلى العامل الذي يكتسب السلوك الإبداعي من خلال العناصر المذكورة آنفا .

و قد قسمنا الدراسة إلى بابين أساسيين، الباب الأول يتعلق بماهية الإبداع و ثقافة المسير و مداخلها النظرية فيحتوي الفصل الأول مختلف العناصر و الإجراءات المنهجية التي تخص الموضوع، من أسباب إختيار الموضوع فالأهمية و الأهداف منتقلين إلى الإشكالية إضافة إلى المفاهيم المدرجة في الدراسة، والدراسات السابقة حول الموضوع بين الدراسات العربية و الجزائرية ، و الفرضيات المعتمدة، أما الفصل الثاني فيتمحور حول ثقافة المسير من ناحية عناصرها و وظائف و أدوار المسيرين، مع التطرق إلى المداخل النظرية التي تناولت ثقافة المسير ، أما الفصل الثالث فتطرقتنا

فيه إلى أهمية الإبداع، سمات المبدع، خصائص الإبداع، دوافعه و مراحلها، بالإضافة إلى المداخل النظرية التي تناولت الإبداع.

الباب الثاني للبحث يمثل الدراسة الميدانية و إجراءاتها المنهجية، ففي الفصل الرابع تعرضنا فيه إلى مجالات الدراسة، المنهج و التقنيات المستعملة، المعالجة الإحصائية و بيانات خصائص العينة، أما الفصل الخامس فكان مخصصا لعرض البيانات و تحليلها و مناقشة نتائج الدراسة، لنصل إلى الاستنتاج العام.

و كما بدأنا الدراسة بمقدمة أنهيناها بخاتمة، أتمناها بمختلف المراجع المعتمدة في الدراسة و الملاحق التي تخصها.

### 1-أسباب اختيار الموضوع:

- يعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب أهمها:
- الاهتمام الشخصي بالموضوع والفضول العلمي.
- محاولة كشف دور ثقافة المسير في بناء سلوك إبداعي للعامل.
- محاولة تحليل وظائف المسير الجزائري كفاعل تنظيمي ودورها في تنمية الإبداع.
- قلة الدراسات التي تتناول موضوع ثقافة المسير ودوره في بناء سلوك إبداعي للعامل.

### 2-أهمية الموضوع:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فعلى المستوى التسييري تتمثل أهميتها في محاولة تسليط الضوء على الآليات التي تحرك ثقافة المسير والمتمثلة في أسلوب الاتصال، نمط السلطة و نمط الرقابة، والتعرف على كيفية ممارستها ودراسة تفاعلاتها باعتبارها من الوسائل التي تقوم بإحداث التنسيق والتوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، وكيف تعمل على خلق سلوك إبداعي للعامل. لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول قيمة بناء سلوك إبداعي للعامل من خلال الدور الذي تلعبه ثقافة المسير في تحقيق ذلك.

### 3-أهداف الدراسة:

- التعرف على مميزات وخصائص ثقافة المسيرين في مصنع كوندور ببرج بوعريريج.
- إبراز دور ثقافة المسير في خلق أفكار إبداعية جديدة وحل المشكلات بطرق ابتكارية في مصنع كوندور ببرج بوعريريج.
- معرفة مدى مساهمة ثقافة المسير من أسلوب اتصال ونمط سلطة و رقابة في بناء سلوك إبداعي للعاملين.
- لفت الانتباه إلى موضوع ثقافة المسير، من أجل تقديم العديد من المعالجات باعتبارها لب التنمية الاقتصادية في الجزائر.

### 4-الإشكالية:

تعد المؤسسة بنية يتفاعل فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والخبرات، والفرد بانضمامه إليها لا يتجرد من قيمه واتجاهاته، وإنما يحملها إليها، كما أنه لن يجد تلك المؤسسة مجرد كيان مهيكّل وفارغ، وإنما يشمل أفراد يشتركون في مجموعة من العادات والقيم والمعايير التنظيمية التي توجه سلوكياتهم وتفكيرهم وتطبعهم بطابعها المتميز.

وكلما تعمقنا في هذا الاتجاه، نجد أن لكل مؤسسة عوامل خاصة بها، فليس هناك قواعد أو طرق عامة تسمح لها بالوصول إلى التميز، وإنما لكل مؤسسة بيئة، مهنة وطموحات خاصة بها. فقوتها الاقتصادية لا تكمن في الموارد الطبيعية والاقتصادية فقط بل تكمن وقبل كل شيء في الطاقات البشرية-ذلك الرصيد البشري من المعرفة والمهارة والثقافة وقدرته على تحويلها إلى طاقة وأفكار وأساليب عمل جديدة متميزة لا تنفذ حتى بزواله- والتي تستطيع من خلالها المؤسسات مواجهة التحديات والتغيرات التي تؤثر على حركتها الاقتصادية، و باعتبار المؤسسات الصناعية الجزائرية لب التنمية في الاقتصاد الوطني، فإنها خضعت للعديد من الإصلاحات الهادفة إلى إخراجها من الصعوبات التي واجهتها، وهذا ما جعل المؤسسة الصناعية الجزائرية في القرن الحالي تدخل مرحلة استعادة التوازنات الاقتصادية الكبرى، وذلك من خلال الانتقال إلى اقتصاد السوق، و من أجل التحاقها بالركب التنموي فهي مجبرة على التكيف مع التحولات السريعة في الاقتصاد العالمي لهذا يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحقيق التكامل والتوازن بين وحداتها الداخلية وذلك من خلال تبني نظام تسيير يقوم على تحديد الأهداف وتحقيق التناسق بين جهود الفاعلين من أجل بلوغها.

فالاعتماد على نظام تسيير يحقق المعايير الأساسية المتعارف عليها مثل تراكم المعارف والخبرات عبر الزمن، فإنه يعمل على تطوير قدرات المسير الجزائري من خلال الممارسة، هذا الأخير الذي يلعب دورا كبيرا في تنمية سلوكيات العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لأنه يكيفها باستمرار مع الظروف المستجدة، فأسلوب الاتصال الذي يعتمده المسير في نقل التعليمات والبيانات، وكذلك نوعية المعلومات وكميتها، تؤدي إلى فهم العاملين للأهداف و السياسات المنتهجة واستيعابهم لها، كذلك الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات واقتراحات العمال يهدف إلى إعطاء الفرصة للعمال في إيصال المعلومات لمسيريهم، هذا ما يساهم في زيادة التفاهم والثقة مما ينعكس بالإيجاب على العاملين الأمر الذي ينمي قدراتهم على التفكير والإبداع.

فالمسير الذي يؤمن بسياسة الباب المفتوح مع العمال ويسمح بقدر كاف من المناقشة في أمور التنظيم، فإنه يتيح الفرصة لظهور اقتراحات وأفكار جديدة يمكن أن تساهم في حل بعض مشكلات التنظيم بأسلوب إبداعي.

و نمط السلطة الذي يتبعه المسير داخل التنظيم له أثر كبير في بناء سلوك إبداعي للعامل، فالبحث

## الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

المتواصل لإيجاد النظم التنظيمية البديلة التي تسهم في تحقيق استفادة أكبر من قدرات الأفراد في جميع المستويات، فتظهر الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار ودرجة مشاركة العاملين فيه من بين البدائل الهامة التي تحتل جانبا من اهتمام المسيرين في المؤسسات، بالإضافة إلى قيامهم بإسناد بعض المسؤوليات والصلاحيات للعاملين في المستويات الدنيا والتي تعطي العامل فرصة المبادرة في تنظيم العمل والمهام الموكلة إليه، وجميعها عوامل مساعدة على خلق بيئة إبداعية.

وإذا كان المسير يعتمد على تطبيق القواعد والقوانين التي تحدد بالتفصيل وظائف العاملين دون مراعاة الجانب الإنساني، فإنها تضعف الحافز وتقص من إقبال العاملين على العمل والإبداع، لذا لابد من إثارة حماسهم للإنجاز لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتحقيق التكامل بين كافة وظائف المنظمة، وإرساء العدالة وذلك بمعرفة المقصرين في العمل وتشجيع الذين يبذلون جهدا أكبر في العمل، هذا الذي يعمل على تجسيد مبدأ المرونة والذي يفرزه نمط الرقابة المنتهج من طرف المسير، وكل هذه المهارات تعرف بثقافة المسير.

وعليه فإن هذه الدراسة جاءت بغية التطرق إلى ثقافة المسير وفيما إذا كانت تعمل على بناء سلوك إبداعي للعامل باعتبارها المسؤولة عن تبنى العاملين لأهداف المؤسسة، فهي التي تعمل على برمجة ذهنية للأفراد العاملين بتوجيههم إلى أداء المهام الموكلة إليهم بأسلوب متجدد وحثهم على إتقان العمل، المساهمة في إيجاد حلول إبتكارية للمشكلات والعمل على تحمل أعباء المسؤولية بغية تطوير المؤسسة داخليا لكي تتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية.

**التساؤل الرئيسي:** هل تعمل ثقافة المسير من اتصال وسلطة ورقابة على بناء سلوك إبداعي للعامل؟  
**التساؤلات الفرعية:**

- هل يساهم أسلوب الاتصال لدى ثقافة المسير في بناء سلوك إبداعي للعامل؟

- هل لنمط السلطة المتبع من قبل ثقافة المسير دور في بناء سلوك إبداعي للعامل؟

- هل لنمط الرقابة المتبع من قبل ثقافة المسير دور في بناء سلوك إبداعي للعامل؟

### 5-تحديد المفاهيم :

#### مفهوم الثقافة:

**لغة:** ثقف ، يتقف ، تتقيفا ، فالثقافة تعني التعلم والتهديب والفتنة والتمكن من العلوم والفنون والآداب ، كما أنها البيئة التي يعيش فيها الإنسان بما فيها منتجات مادية وغير مادية ، والتي تنتقل من جيل إلى آخر متضمنة بذلك الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز في مجتمع معين شاملة كل العلوم والمعتقدات والفنون والقيم والقوانين والعادات وغير ذلك . 1

**اصطلاحا:** من المفاهيم صعبة التحديد مفهوم الثقافة ، وقد عرفها **تايلور** " بأنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون . " 2

ويعرفها **كلوكهن** " بأنها طريقة مهيكلة من التفكير ، والإحساس والفعل لجماعة من الناس ، مكتسبة ومتنقلة بواسطة الرمز ، تضم المواضيع الملموسة المنتجة من قبل الجماعة وتتكون في عمقها من الأفكار التقليدية والقيم المرتبطة بها . " 3

كما عرفها **فرانز بواس** " الثقافة تتضمن كل مظاهر العادات الاجتماعية في المجتمع المحلي، واستجابات الأفراد نتيجة لعادات الجماعة التي يعيشون فيها ، ومنتجات النشاط الانساني . " 4

**التعريف الإجرائي:** الثقافة هي العناصر الثقافية التي تجمع مجموعة أفراد، ويمكن أن تكون هذه العناصر اللغة ، الدين ، المهارات التقنية .

#### مفهوم المسير:

**لغة:** المسير اسم فاعل، و صفة تطلق على من قام بممارسة أسلوب معين في التسيير والتنظيم . 5

**اصطلاحا:**المسير هو الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط وإدارة وتنظيم ورقابة فهو الذي يقوم بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه وذلك بالكفاءة واستغلال الموارد المادية والبشرية في تحقيق أهداف المؤسسة .

- كذلك المسير هو الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين ، ويعد منسقا لجهودهم لبلوغ غرض مشترك ، وللمسير سلطة معينة في اتخاذ القرارات . 6

---

1-أحمد، زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة بيروت للنشر و التوزيع، د.ت، ص92.

2-غياث، بوفلجة. القيم الثقافية و التسيير. وهران: مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، 1999، ص 12.

3-فضيل، رتيمي. المنظمة الصناعية بين التشبثة و العقلائية. البلديّة: دار بن مرابط للنشر و التوزيع، 2001، ص179.

4-محمد، عاطف غيث. قاموس علم الاجتماع. الأزاريطة: دار المعرفة الجامعية، 1997، ص110.

5-أحمد، العايد و اخرون. المعجم الأساسي لاروس. بيروت: المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم. 1989، ص70.

6-أحمد، السيد مصطفى. المسير في العالم المتغير. الزقازيق: كلية التجارة، ط2، د.ت، ص45.

## الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

ويرى شومبيتر " أن دور المسير هو السعي للإبداع والتجديد مدفوعا بالمنافسة لتحقيق أهدافه . " 1  
كما لخص كاتز مهمة المسير فيرى بأن أهم متطلبات المسير أن يكون محلا للعوامل التي تؤثر على الإنتاج، ومشخصا للعلاقات ما بين الأفراد والقيم والمعايير داخل وحدته وهذه المتطلبات العامة بالنسبة لكل مواقع التسيير . 2

### التعريف الإجرائي لمفهوم المسير:

هو الشخص الذي يتحلى بمجموعة من الصفات في مصنع كوندور بيج بوعريريج والتي تتمثل في تشجيع تبادل الرأي وتقديم الإقتراحات ، إعطاء فرصة للمبادرة ، إستخدام أساليب التفكير الحديثة والمشاركة في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى تحفيز العامل عند قيامه بإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد والتي تلعب دورا هاما في بناء سلوك إبداعي للعامل .

### مفهوم الاتصال التنظيمي:

لغة: اتصل بالشيء - بمعنى تام - ولم ينقطع ، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانهى إليه .

كما يقال : اتصل به بخبر بمعنى أعلمه . 3.

وحسب قاموس لاروس الصغير فيقول : " الإتصال هو نقل المعارف ، إقامة علاقة ، إرتباط . " في حين عرفه مختار القاموس بأنه : " وصل الشيء بالشيء وصلا . " بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين . 4  
اصطلاحا: إن الاتصال التنظيمي هو تلك العملية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات والخبرات وكل ما هو جديد داخل التنظيم الواحد ، ويعتبر هذا النوع من الإتصالات بمثابة الجهاز العصبي الذي يمكن الإدارة أن تحقق من خلاله عملية اتخاذ القرارات . 5.

ويشير برنارد أن " الإتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص . " 6.

---

1-علي، الشراوي. العملية الإدارية: وظائف المديرين. الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص105.

2-غياث، بوفلجة. القيم الثقافية و التسيير. مرجع سابق، ص (14-15).

3-معجم. مجاني للطلاب. بيروت: دار المجاني، ط5، 2001، ص128.

4-سلوى، عثمان الصديقي وهناك حافظ بدوي. أبعاد العملية الإتصالية: رؤية نظرية و علمية و واقعية. الأزاريطة: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 10.

5-محمد، شهيبي. السلوك الإنساني في التنظيم. القاهرة: دار الهدى، 1982، ص242.

6-لوكيا، الهاشمي. السلوك التنظيمي. الجزائر: دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، ج2، 2006، ص ص (226-227).

التعريف الإجرائي: الاتصال التنظيمي هو قدرة المسير على نقل المعلومات وإيصالها للعمال بطريقة سهلة تعمل على الأنشطة والمهام التي يمارسونها .

**مفهوم السلطة :**

**اصطلاحا:**

يرى توماس الإكويني أن السلطة نتيجة تفرضها حياة الإنسانية في جماعة منظمة لأنها تستهدف تحقيق المصالح المشتركة لأفراد هذه الجماعة.1

كما يشير ماكس فيبر إلى أن " السلطة تعني احتمال ان تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين .".2

ويعرفها هيربرت سيمون " على أنها قوة إتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين .".3

وقد عرفت السلطة على أنها حق إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على طاعة هذه الأوامر .4

وهناك من يعرفها على أنها " الحق الشرعي في التأثير على سلوك الموظفين و توقعاتهم .".5

**التعريف الإجرائي:** السلطة هي طاعة العمال للأوامر التي تصدر عن المسير مع قدرته على التأثير في سلوكهم .

**مفهوم الرقابة:**

**لغة:** تعني الرقابة ملاحظة بانتباه ترصد حركات شخص وسكانته رقابة على سلوك فلان .6

وتعني أيضا التتبع ، وضمان بأن قاعدة ما ملاحظة ، أو قرار مطبق .7

---

1-محمد، نصر مهنا. في تاريخ الأفكار السياسية و تنظيم السلطة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص134.

2-علي، غربي و اخرون. تنمية الموارد البشرية. عين مليلة: دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، 2002، ص190.

3-محمد، بهجت جاد الله كشك. المنظمات و أسس إدارتها. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص91.

4-جمال الدين، لعويسات. مبادئ الإدارة. الجزائر: دار همة للطباعة و النشر و التوزيع، 2003، ص93.

5-أحمد، جاد عبد الوهاب. السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال. مصر: دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 2000، ص249.

6-المنجد في اللغة العربية المعاصرة. بيروت: دار المشرق، ط2، 2001، 273.

7-madeleine ,grawitz.lexique des sciences sociales.paris :daloz ,1983,p82 .

### اصطلاحاً:

يعرف هنري فايول الرقابة بأنها " تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء يتم وفقاً للخطط الموضوعية وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثمة العمل على علاجها ".<sup>1</sup>  
وتعرف على أنها " عملية ضبط سير النشاطات للتأكد من حسن إنجازها كما خطط لها ولتصحيح أي انحرافات قد تحدث. "<sup>2</sup>  
كما تعرف على أنها تهدف إلى ضبط النظام وسلامة التنفيذ والوقوف على مدى تحقيق النشاط للأهداف المقررة وهناك نطاق للتمكن وهو المدى الذي يمكن للمسير الإشراف عليه و رقابته.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:** هي الطريقة التي يستعملها المسير من أجل تحفيز العمال على العمل بهدف ضبط النظام وسلامة التنفيذ والحرص على تحقيق الأهداف المقررة .

### مفهوم الإبداع :

**لغة:** هو مصدر للفعل أبدع أي ابتكر ، ذكر الإبداع في القرآن الكريم ، حيث يقول رب العزة جل وعلا ( **سبح السموات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون .** ) " سورة البقرة الآية 117 " 4  
- كذلك أبدع أي أتى بالبديع ، وأبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال 5.

### اصطلاحاً:

يعرف شتاين الإبداع بأنه " عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه أمر مفيد."<sup>6</sup>  
ويعرفه سمبسون بأنه " المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الإنشاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية . " 7

---

1- محي الدين، الأزهرى. الإدارة و دور المدير: أساسيات و سلوكيات. القاهرة: دار الفكر العربي، 1993، ص292.

2- حسن، إبراهيم بلوط. المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. لبنان: دار النهضة العربية، د.ت، ص456.

3- أحمد، زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية .مرجع سابق، ص85.

4- محمد، علي الصابوني. صفوة التفاسير. عمان: عالم الكتب، 1986، ص128.

5- علي، الحمادي شرارة الإبداع. بيروت: دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، 1999، ص23.

6- زهير، منصور . مقدمة في منهج الإبداع. الكويت: دار ذات السلاسل، 1985، ص26.

7- حلمي، المليجي. سيكولوجية الابتكار. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1984، ص(124-125).

## الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

ويختار تورانس وأتباعه التعريف الذي يقول أن الإبداع " هو عملية الإحساس بالثغرات أو العناصر المفقودة ، وتكوين الأفكار أو الفروض الخاصة بها ، واختبار تلك الفروض ، وتوصيل النتائج وربما تعديل وإعادة الفروض".<sup>1</sup>

كما يعرف الدكتور طارق السويدان الإبداع بأنه " النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق و الإستعمال ".<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو قدرة تظهر على مستوى الأفراد العاملين من خلال تطبيق أساليب وطرق جديدة في العمل والمبادرة في حل المشكلات، والسعي للحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل .

### مفهوم العامل :

**لغة :** جمع عمال و عملة وعاملون أي كل من يعمل بيده .<sup>3</sup>

**إصطلاحا:** العامل هو الذي يتولى بذل الجهد لإنشاء سلعة أو لإسداء خدمة، فيطلق اللفظ على الأجراء العاديين و أصحاب المهن اليدوية و الفكرية.<sup>4</sup>

ويطلق إسم عامل على كل فرد يشتغل في مهنة معينة مقابل أجر محدد يتقاضاه العامل يعرف كذلك على انه " ذلك الإنسان الذي يعمل كي يكسب قوته ".<sup>5</sup>

**التعريف الإجرائي:** كل إسم يطلق على من يشتغل في أي نشاط من الأنشطة الإجتماعية سواء كان هذا النشاط في الميدان الزراعي، أو التجاري، أو الصناعي، أو قطاع الخدمات .

---

1- حلمي المليجي: مرجع سابق، ص126.

2- طارق، السويدان و نجيب الرفاعي. الإبداع و التفكير الإبتكاري. الكويت: شركة الإبداع الخليجي، 1994، ص80.

3- معجم. مجاني للطلاب. لبنان: دار مجاني، ط4، 1998، ص228.

4- مصطفى، الفيلاي. مجتمع العمل. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2006، ص33.

5- اسمهان ، بلوم. "المستويات التنظيمية و أداء العامل"، دراسة مقارنة لمؤسسة عامة و خاصة. رسالة ماجستير. جامعة باتنة، 2003، ص61.

6- الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2006.\*

عنوان الدراسة: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

مشكلة البحث: تتلخص مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية؟

منهج البحث: استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ويتكون مجتمع البحث من موظفي ديوان وزارة الداخلية من المدنيين بمدينة الرياض والبالغ عددهم 300 موظف، وتم استيفاء البيانات منهم جميعاً بأسلوب الحصر الشامل.

وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين.

الدراسة الثانية: عبد الله بن محمد العواد، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2005.\*

عنوان الدراسة: واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة. مشكلة البحث: وتتحدد في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما واقع الإبداع الإداري وما هي أساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة بالمملكة العربية السعودية؟

---

\* محمد، بزيغ حامد بن تويلى العازمي. "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري". رسالة الماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية، 2006.

\* عبد الله، بن محمد العواد. "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة". رسالة الماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية، 2005.

## الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

**منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام مدخل المسح الاجتماعي بطريقة العينة، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث حيث بلغ العدد 103 فردا من الإطارات الإدارية و134 فردا من الوحدات الميدانية وتم تطبيق أداة البحث المكونة من 62 عبارة بعد التأكد من الصدق الظاهري والاتساق الداخلي والثبات في عام 2004، وتم إدخال البيانات والمعلومات في الحاسب الآلي وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية **spss**.

**الدراسة الثالثة:** فهد نجيم راجح السلمي، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، 2012. \*

**عنوان الدراسة:** القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.  
**مشكلة البحث:** تبلورت مشكلة البحث في السؤال التالي: ما هي العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة؟  
**أهداف البحث:**

- التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة.  
**نظريات الدراسة:** تناولت نظريات القيادة المتمثلة في نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات والنظرية السلوكية كما تطرقت إلى نظريات الإبداع التي تتمثل في نظرية التحليل النفسي والنظرية الترابطية بالإضافة إلى المذهب الإنساني.

**ثانيا: الدراسات الجزائرية:**

**الدراسة الأولى:** فلاك عتيقة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، 2012. \*

---

\*فهد، نجيم راجح السلمي. " القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية، 2005.  
\* عتيقة، فلاك. "تمط القيادة وعلاقته بثقافة الإبداع داخل المؤسسة". رسالة ماستر. جامعة المسيلة، 2012.

## الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

عنوان الدراسة: نمط القيادة وعلاقته بثقافة الإبداع داخل المؤسسة.

مشكلة البحث: ما هي طبيعة العلاقة بين نمط القيادة والإبداع داخل المؤسسة لدى العاملين بمركز الفنادق والسياحة بمدينة بوسعادة؟

منهج البحث بما أن الدراسة كشفية تهدف إلى كشف حقائق الظاهرة فيما يتعلق بحقيقة النمط القيادي وعلاقته بثقافة الإبداع داخل المؤسسة سلباً أو إيجاباً ولطبيعة هذه الدراسة فإن المنهج الأنسب لها هو المنهج الوصفي وفيه يتبع تقنيات الوصف في العرض والترتيب والتصنيف، وتم الاستعانة بالطرق الإحصائية spss، ثم تحليل وتفسير النتائج الموصولة إلى نتائج علمية دقيقة، وتم جمع المادة العلمية من وسائل وأدوات الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات للحصول على البيانات من ميدان الدراسة، وامتدت الدراسة الميدانية بين الفترة الممتدة من 07 جوان إلى 10 جوان 2012.

نظريات الدراسة: اعتمدت على نظرية مارش وسيمون، نظرية بيرنز و ستالر، نظرية ويلسون و نظرية هاجن و ايكن بالإضافة الى نظرية زالتان والتي تدور كلها حول الإبداع.

الدراسة الثانية: خير الدين عقيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، 2012. \*

عنوان الدراسة: الرقابة الإدارية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات التربوية.

مشكلة البحث: هل لوسائل الرقابة الإدارية المتبقية في المؤسسات التربوية دور في تعزيز الالتزام التنظيمي؟

---

\*عقيلة، خير الدين. "الرقابة الإدارية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات التربوية". رسالة ماستر. جامعة المسيلة، 2012.

## الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

**نتائج الدراسة:** من خلال نتائج كاي تربيع نخلص إلى أن الكل يبدو كما لو أن للرقابة الإدارية دور في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية لكن هذا الدور يبقى نسبيا وهذا ما تمحورت عليه الفرضية العامة.

و يمكن القول من كل ما سبق أنه صحيح للرقابة الإدارية دور في تحسين الأداء و إبراز نقاط الضعف فيه حتى يمكن تفاديها وهذا باستخدام وسائل رقابية معينة تختلف من مؤسسة لأخرى على اختلاف أنشطتها لذا استوجب لتحقيق هذه الفرضية المرونة في هذه الوسائل ومراعاتها للثقافة التنظيمية للمؤسسة وتغيرات البيئة المحيطة بالخصوص الأسلوب الإشرافي والرقابة الذاتية التي تتعلق بالرئيس والمرؤوس باعتبار أنهما المحركان الأساسيان في هذا النوع من المؤسسات لكي تدفع بالموظفين للالتزام مما يعود على هذه الأخيرة بالفائدة العامة.

**الدراسة الثالثة:** مزبوة بلقاسم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.\*

**عنوان الدراسة:** السلطة والرضا الوظيفي.

**مشكلة البحث:** ما علاقة طبيعة السلطة بمستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية؟

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاءت كالتالي:

- أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة الإستشفائية.  
- كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على الاحترام والنقّة والتعاون والانسجام والتفاهم، وزيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية، واعتماد الرسمية المرنة في تطبيق القواعد التنظيمية كلما زادت رغبة الاستقرار لدى العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية.

- كلما زاد تداخل الصلاحيات انخفضت مستويات ولاء العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية.

**الدراسة الرابعة:** بوعطيط جلال الدين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2009.\*

---

\*بلقاسم، مزبوة. " السلطة والرضا الوظيفي". رسالة الماجستير. تخصص علم النفس عمل وتنظيم. جامعة قسنطينة، 2007.

\*جلال الدين، بوعطيط. "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". رسالة الماجستير. جامعة قسنطينة، 2007.

**عنوان الدراسة:** الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

**مشكلة البحث:** هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- إذا كان الاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث.
- إذا كان للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
- إذا كان للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز.

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.
- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

**نتائج الدراسة:** جاءت نتائج الدراسة كالآتي:

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
- تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

- كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

**علاقة هذه الدراسات بالموضوع:**

يمكن تلخيص علاقة هذه الدراسات التي تم عرضها مسبقا في العناصر التالية:

- في هذه الدراسات حاولنا التعرف لمتغير السلوك الإبداعي كمتطلب أساسي أصبح يفرض نفسه على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة الدور الذي تلعبه الثقافة التي يحملها المسير من أسلوب اتصال، نمط السلطة ونمط الرقابة في بناء هذا السلوك، حيث أصبحت هذه المؤسسات مطالبة بالاهتمام بالمورد البشري خصوصا في ضوء المنافسة.

- أشارت الدراسات إلى علاقة الإبداع بالقيادة والتي تعتبر دورا هاما من أدوار المسير.

- ساعدتنا في صياغة وبناء الإشكالية وتساؤلات البحث.

- ساعدتنا في كيفية إعداد الجانب المنهجي للدراسة الميدانية.

- أعطت هذه الدراسات رؤية مستقبلية حول ميدان الدراسة كما ساعدتنا في تكوين فكرة عن فائدة تحليل

البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية **spss**.

7-الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: تساهم ثقافة المسير من اتصال وسلطة ورقابة في بناء سلوك إبداعي للعامل.

الفرضيات الفرعية:

- يساهم أسلوب الاتصال لدى ثقافة المسير في بناء سلوك إبداعي للعامل.
- لنمط السلطة المتبع من قبل ثقافة المسير دور في بناء سلوك إبداعي للعامل.
- لنمط الرقابة المتبع من قبل ثقافة المسير دور في بناء سلوك إبداعي للعامل.

## الفصل الثاني ثقافة المسير

**تمهيد:** تعتبر العناصر الثقافية المتمثلة في الاتصال، السلطة و الرقابة داخل المؤسسة من المواضيع الهامة الجديرة بالدراسة، و ذلك باعتبار أنها أساس تطور المنظمات فهذه العناصر هي عماد العلاقات التي تنشأ بين أفراد التنظيم مهما كان غرضها أو أهدافها.

و مع دخول المؤسسة الجزائرية سوق المنافسة أصبحت هناك حاجة ماسة و ملحة إلى مسير يمتلك أصول هذه العناصر الثلاث فهي بمثابة ضرورة تنظيمية للتعامل و التواصل بين أفراد التنظيم الذي لا يمكن أن يتطور أو يستمر بدونه.

فأسلوب المسير في الإتصال و نمطه في السلطة و الرقابة من شأنه أن يؤثر في سلوكيات العاملين التابعين له و خاصة إذا كان هذا المسير يعتمد في ثقافته على التجديد و المبادرة و التغيير، فإن هذا من شأنه أن يعمل على بناء سلوك إبداعي للعامل داخل المؤسسة.

## الفصل الثاني ثقافة المسير

### 1- عناصر ثقافة المسير:

#### 1.1 أسلوب الإتصال:

##### 1.1.1- أنواع الإتصال التنظيمي:

أ-الإتصال الرسمي: وهو الإتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، أي أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للمنظمة و الاتصالات الرسمية تأخذ أربع قنوات: 1

-الإتصال النازل: يناسب هذا النوع من الإتصال المفاهيم التقليدية في السلوك التنظيمي، حيث تتساقط السلطة من أعلى إلى أسفل، وذلك في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات. ومن أكثر الوسائل المستخدمة في مثل هذا النوع من الاتصالات هي الاجتماعات الرسمية، لوحة الإعلانات في المؤسسة، النشرات الدورية التي تصدرها المنظمة، والمعلومات التي تتساقط من أعلى إلى أسفل غالبا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم ولهذا يجب دائما متابعة هذه المعلومات للتأكد من وصول هذه التعليمات وفهمها بشكل صحيح. 2

-الإتصال الصاعد: يتجلى هذا النوع من الإتصال من منطلق "الإتصال من العمال إلى الإدارة" ليستهدف عملية الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال ومشاركتهم في نشاطات المؤسسة، فهو بالتالي يهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم فيما يتعلق بالنتائج المحققة في العمل أو فيما يتعلق بمشاكلهم. 3

-الإتصال الأفقي: ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، وهو أمر ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

---

1- السيد، عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدي. الإتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص375.

2- محمد، يسري ابراهيم دعيس. الإتصال والسلوك الإنساني. الإسكندرية: بيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999، ص183.

3- لوكيا، الهاشمي. السلوك التنظيمي. قسنطينة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ج2، 2006، ص 220.

## الفصل الثاني ثقافة المسير

ويؤكد هنري فايول على أهمية هذا النوع من الاتصالات نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت شريطة أن يتم ذلك بناء على سياسة موضوعية.1

-الاتصال المتعدد الاتجاهات: يصلح هذا النوع من الاتصالات في التنظيمات الصغيرة ذات العلاقات الديمقراطية والتي تقوم على وجود قنوات مفضنة مفتوحة بين المستويات المختلفة، إذ أن هناك حرية مضبوطة لانسياب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقا لمقتضيات العمل.2

ب- الاتصال غير الرسمي: إذا كان الوجه الأول للاتصال هو الاتصال الرسمي فإن الوجه الثاني هو الاتصال غير الرسمي، الذي يتم بين الزملاء في العمل، فقد يتم الاتصال غير الرسمي في مواقع العمل أو على السلم أو في المصاعد أو في المطاعم أو حتى في المكاتب أو غير ذلك في الأماكن التابعة للتنظيم. وعادة ما يزيد اعتماد العاملين على الاتصال غير الرسمي في حالة ما إذا كان الإتصال الرسمي لا يشبع حاجاتهم من المعلومات الصحيحة، إلا أنه إذا زود الإتصال غير الرسمي بأكبر قدر من المعلومات وأقل قدر من الإشاعات، فإنه يساعد الإتصال الرسمي في نشر روح التفاهم والتعاون بين العاملين، كما يعمل على تشجيع المبادرة، وخلق بيئة إبداعية.3

1.1.2- طرق الإتصال: توجد أكثر من طريقة يمكن إستخدامها لتسهيل عملية الإتصال، و إختيار إحدى هذه الطرق عن غيرها يعتمد على مراعاة مجموعة اعتبارات من بينها طبيعة المستقبل وطبيعة الموقف. ويشكل عام تتحدد طرق الاتصال فيما يلي:

أ- الإتصال الكتابي: وهو الأسلوب الرسمي الغالب في المنظمات، فضخامة الجهاز الإداري و إنتشار وتوزع العاملين فيه تفرض الأسلوب الكتابي، ومن مميزات الأسلوب الكتابي ما يلي:

---

1- عبد المعطي، محمد عساف. السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999، ص 121.

2- لوكيا، الهاشمي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 220.

3- خيرى، خليل الجميلي. الإتصال و وسائله في المجتمع الحديث. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص 193.

## الفصل الثاني ثقافة المسير

- إن الاتصال الكتابي يمكن أن يقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعه إما بالبريد أو بشكل شخصي.
- مضمون الاتصال الكتابي يمكن تسجيله في مستند للرجوع إليه عند الحاجة في أي وقت.
- إن احتمالات غموض الرسالة أو سوء فهمها تكون قليلة نظرا للعناية الكبيرة التي تبذل في اختيار الكلمات الأكثر تعبيرا في إعداد وصياغة الرسالة.

أما عيوب هذا النوع من الاتصالات فتحدد في:

- عدم توفير الفرص لطرح أسئلة و إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
- ليس كل المسيرين ماهرين وقادرين على صياغة الاتصال الكتابي بشكل جيد، وحتى يكون الإتصال الكتابي جيد وواضح ينبغي على المسير مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة وتجنب الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة. 1

**ب- الاتصال اللفظي:** في هذه الطريقة قد يتم الاتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بشكل مباشر إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور غفير، ومن مميزات الاتصال اللفظي أنه يعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، أما عيوبه فتتمثل في أنه عادة ما يتطلب وقتا طويلا عكس ما يظنه البعض.

وقد دلت دراسة **لكانتر "contér"** على أن 75% من التعليمات والمهام التي يصدرها المسيرون تتم بطريقة شفوية، وأن المسيرين يفضلون الاتصالات الهاتفية والاجتماعات عن غيرها من طرق الاتصال الأخرى. 2

**ج-الاتصال غير اللفظي (الصامت):** ليست كل الاتصالات مسموعة، وهذا الاتصال يعتبر مهما بالنسبة للمسير، واستنادا إلى توقعات بعض البحوث قدرت أن الاتصال غير المسموع يشكل 80% من عمليات الاتصال.

إن الاتصال غير اللفظي أو غير المسموع عادة ما يتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية تعطي دلالات مختلفة عن الرضا أو اللامبالاة.....وغيرها.

---

1-سليمان، محمد الطماوي. مبادئ علم الإدارة العامة. الإسكندرية: مطبعة جامعة عين الشمس، ط7، 1987، ص271.

2-محمد، يسري إبراهيم دعبس. الاتصال والسلوك الإنساني. مرجع سابق، ص197.

## الفصل الثاني ثقافة المسير

و كثيرا من الأحيان تتبع الاتصالات غير اللفظية الاتصالات اللفظية لتعزيز ما يقال وتأكيده، فمثلا قد يستعمل المسير قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره و عدم التأخير في تطبيقه بالمنظمة.

فالبحت عن المشاريع والتخطيط لها وتنفيذ المخططات يتوقف أساسا على الاتصال لأن الكلمة المكتوبة أو المنطوقة أو الحركات الجسمية وسيلة هامة لنقل المعلومات والمعرفة وتحويلها إلى خبرات مشتركة لها

دلالاتها ومعانيها.1

### 1.1. 3-العوامل المؤثرة في أسلوب الاتصال:

أ-العوامل الفردية: تختلف هذه العوامل في تأثيرها على الاتصال في الموقف التنظيمي تبعا للظروف الفردية لدى المسيرين وذلك لعدم تطابق إدراكهم للأشخاص والمعلومات وللأشياء المادية. وقد لخص كل من زالكند "zalkend" و كوستيلو "costillo" كثيرا من الدراسات حول الإدراك في المواقف التنظيمية وذكر أن الأشياء المادية ممكن أن تدرك بشكل مختلف. فالأشخاص يمكن أن يستجيبوا لأشياء لا يشعرون بها، ويمكن أن يتأثروا بعوامل عاطفية. وتتدخل الحاجات الشخصية كالقيم والرغبات في عملية الاتصال، كما يؤثر الدور الذي يلعبه الفرد في كيفية إرساء الاتصالات خصوصا إذا كان يحتل مركز المسير فعليه أن يعمل على تحسين عملية الاتصال لتفادي أي شائعات وتكهنات غالبا ما تكون خاطئة. 2

ب-العوامل التنظيمية: إن المنظمات تقوم بتطوير وإيجاد ثقافتها الخاصة بها، إلى جانب اللغة والطقوس، وأساليب الاتصالات وقد وجدت كانتر "kontér" في دراستها لإحدى الشركات الكبيرة أن الشركة تعين دائما الرجال البيض مسيرين على افتراض أن هذا التجانس الاجتماعي سوف يساهم في وجود نظام اتصالات واضح.

1-لوكيا، الهاشمي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص 223.

2-عبد الغفار، حنفي. السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1990، ص 547.

## الفصل الثاني ثقافة المسير

ويبدو من ذلك الإجراء أن المنظمات تحاول أن تجعل موظفيها أكثر تجانسا من الناحية الاجتماعية حتى يمكن التقليل من المشاكل الاتصالية.<sup>1</sup>

1.1.4- وظائف الاتصال التنظيمي: ترتبط وظائف الاتصال في مختلف المستويات التنظيمية حسب إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات في المؤسسة، ويمكن تلخيص أهم وظائف الاتصال في:

أ- الإنتاج: إذ لا يمكن الاستغناء عن الاتصال الرسمي في المؤسسات وخاصة منها الاقتصادية، وذلك لأن عملية الاتصال هي التي تتحكم في صيرورة الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد كذلك التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء، كتوجيه الإنذارات مثلا بسبب التغيب أو إبداء الإعجاب بعمل ما أو إعلان مكافأة عن أداء جيد وعقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية في وضع معايير سلوكية للمسيرين والعمال.

ب- الإبداع: وهو إنشاء و وضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، وتعتبر هذه الوظيفة أقل وظائف الاتصال ممارسة نظرا للمقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف ضد التغيير التنظيمي.

هذا وترتبط وظيفة الإبداع بالاتصال ببعدين يجسدان وظيفته الأساسية، يتمثل الأول في تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع الجديدة، ويتمثل الثاني في عملية تطبيق هذه الأفكار و المقترحات مما يعمل على ابتكار طرق جديدة للإنتاج و تحفيز محيط المؤسسة.

ج- الصيانة: ويمكن الإشارة إلى دور عملية الاتصال هنا في أداء مهمتان هي:

- حفظ وحماية السلوك الفردي والجماعي القويم للمؤسسة.

- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة.

و باختصار فإن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال الاتصال الذي ينتهجه المسير.

---

1- أحمد، صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية، 1989، ص275.

## الفصل الثاني ثقافة المسير

### 1.1. 5-أساليب تحقيق فعالية الاتصال في المنظمة :

قدم كلا من سعيد يس عامر و علي محمد الوهاب مجموعة من التوجيهات لتحقيق فعالية الاتصال في المنظمات تتمثل في النقاط التالية :

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال .
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- تشجيع الآراء البناءة .
- تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
- إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.
- ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة .
- عدالة تفسير المعلومات دون تمييز أو اتجاهات شخصية.
- توخي الموضوعية والحقيقة والابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور .

### 1. 2 نمط السلطة:

هناك العديد من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بالسلطة، هذه المفاهيم هي في الغالب من المبادئ الأساسية للتنظيم نذكر منها:

- التسلسل الرئاسي:** وهو ترتيب المراكز والأدوار والمناصب الوظيفية داخل التنظيم وفقا لمعايير تحدد وتقيم المستويات التنظيمية المختلفة، انطلاقا من تدرج السلطة والمسؤولية.
- **نطاق الإشراف:** إن اختيار الأسس التي يتم بموجبها تكوين الوحدات التنظيمية يؤدي الى تحديد أنواع الأعمال وتجميعها مع بعضها البعض (**الإنتاج، البيع، المالية**)، و هو ما يعرف بالتقسيم الأفقي، إلا أن هذا النوع من التقسيم لا يحدد عدد الأنشطة التي تتضمنها هذه الأعمال، ولهذا تظهر الحاجة إلى التقسيم الرأسي، مع تزايد التقسيم الأفقي داخل التنظيم لمزيد من التنسيق، ولتحقيق هذا التنسيق يتم التقسيم الرأسي بتحديد عدد العاملين التابعين لرئيس واحد أو ما يعرف بنطاق الإشراف.

1-لوكيا، الهاشمي. السلوك التنظيمي. مرجع سابق، ص ص (230-235).

2-حسين، محمود حريم. تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3،

## الفصل الثاني ثقافة المسير

-**تفويض السلطة:** يقصد بها نقل حق التصرف في اتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم للقيام بالعمل، وذلك من خلال منح المدير بعض اختصاصاته لمساعديه.1

### -**المركزية واللامركزية:**

- **المركزية:** إن عملية تفويض السلطة هي أهم مبادئ التنظيم الجيد والتي يركز عليها الهيكل التنظيمي الذي يقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها والتعامل مع عناصر المنظمة والبيئة بكفاءة عالية، والمركزية مفهوم منبثق عن عملية تفويض السلطة وتعني تركيز القرارات في يد صاحب السلطة سواء كان في قمة الهرم الإداري أو في قمة المستوى الإداري التنفيذي أو المستوى الإداري الإشرافي.

- **اللامركزية:** يشير هذا المفهوم إلى اتساع نطاق عملية تفويض السلطة وتعدد وتنوع مواقع اتخاذ القرارات، وتأثر اللامركزية على اتخاذ القرارات، ولها علاقة بالمبادرة والإبداع. 2

-**المسؤولية:** هي الالتزام بأداء عمل معين مفروض يحاسب عليه الفرد.3

1.2.1-**أركان السلطة:** السلطة لها ركنان أساسيان ومكملان لبعضهما البعض و لا يمكن للسلطة أن تكون مكتملة إذا ما غاب أحدهما أو كلاهما :

**الركن الأول:** ويتمثل في قدرة الفرد على إصدار الأوامر إلى الآخرين في المنظمة.

**الركن الثاني:** قدرة الشخص الذي يصدر الأوامر على جعل الآخرين يلتزمون بما أصدره إليهم، ويحدد القدر الذي يمكن به للشخص مصدر الأوامر أن يلزم الآخرين بالتنفيذ درجة السلطة المتوفرة.

2.2.1- **مصادر السلطة:** لقد حاولت عدة نظريات البحث في تحديد المصدر أو الأساس الذي تستند إليه السلطة ومن أهم هذه النظريات:

---

1- عمر، السعيد وآخرون . مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003، ص81.

2- صبحي، جبر العتيبي. تطور الفكر والأساليب في الإدارة. الأردن: دار الحامد، 2005، ص166.

3- محمد، بهجت جاد الله كشك. المنظمات وأسس إدارتها. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص91.

## الفصل الثاني ثقافة المسير

النظرية الرسمية للسلطة: وترى بأن السلطة إنما تستند إلى موقع الشخص مصدر السلطة في الهيكل التنظيمي، وبالتالي فإن خط سير السلطة إنما يكون من أعلى إلى أسفل.

نظرية قبول السلطة : وتقول بأن أي شخص لا يمكن أن تكون لديه سلطة إلا إذا اقتنع أتباعه أو مرؤوسوه بعملية إطاعة أوامره .

ومن أوائل من تحدث عن نظرية القبول كمصدر من مصادر السلطة في المنظمات هو "ميكيافيلي" في كتابه " الأمير" ، كما تحدث عن المصدر من مصادر السلطة بالكثير من الوضوح " شيستر برنارد" في كتابه "وظائف الرؤساء" ، وفي هذا الصدد كتب برنارد:

"إذا ما تم قبول الاتصال أو التوجيه من قبل الشخص الصادر إليه، فإن سلطة هذا التوجيه بالنسبة له تتأكد وتستقر ويتم الاعتراف بها كأساس للتصرف.و من الناحية الأخرى فإن عدم إطاعة التوجيه هو بمثابة إنكار لسلطة مصدر التوجيه."

نظرية الخبرة أو المعرفة: وتقول بأن خبرة شخص معين أو معرفته الفنية في مجال ما، قد تكسبه سلطة وقوة على الآخرين في المنظمة مهما كان موقعه من الهيكل التنظيمي.1

3.2.1-أنواع السلطة في المؤسسة: وفي مجال استعراضنا لأنواع المختلفة للسلطات يمكننا أن نميز بين الأنواع الثلاثة التالية:

السلطة التنفيذية:وتعني هذه السلطة الحق في التصرف وإصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة ، فهي سلطة مرتبطة بمنصب العمل الرسمي .

السلطة الاستشارية: وتتمثل في الحق في تقديم النصح والاستشارة و المعونة، وهذا لا يعني الحق في اتخاذ القرار ، ويتمثل دور الوحدات الاستشارية في المؤسسة في النقاط التالية :

- تقديم النصيحة للتنفيذيين.

- تقديم المعلومات وتحليلها واقتراح الحلول.

---

1-جمال الدين، لعويسات. مبادئ الإدارة. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،2007، ص ص(93-95).

## الفصل الثاني ثقافة المسير

السلطة الوظيفية: و يمكن التعبير عنها باسم السلطة حسب الموقف، وبمقتضى هذه السلطة يمارس المسير سلطة وضع البرامج أو الأعمال في مجالات يشرف عليها مسيرون آخرون بحكم التخصص، ونطلق عليها أيضا السلطة المتخصصة. 1

مزاي و عيوب أنواع السلطات الثلاث:

أنواع السلطات	مزاي	عيوب
سلطة تنفيذية	- بسيطة. - بموجبها يتم توزيع واضح للسلطات.	- تهمل دور الاختصاصيين. - تعتمد على عدد قليل من الموظفين.
سلطة استشارية	- تسمح بمشاركة الاختصاصي في مجال تخصصه. - تخفف العبء على المدراء التنفيذيين.	- تعيق العملية التنظيمية في حالة الوظائف غير الواضحة. - تقلل من دور الخبراء.
سلطة وظيفية	- تسمح بتطبيق المعرفة المتخصصة.	- صعوبة تنسيق حدود السلطة لكل اختصاص.

المصدر: عبد الوهاب، سويسى. المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم. القاهرة: دار النجاح، 2009، ص 106 .

**سلطة اللجان:** يتم تشكيل هذه اللجنة بغرض جمع المعلومات أو اتخاذ القرارات أو معالجة مشاكل محددة أو مناقشة مواضيع معينة.  
و يعتبر استخدام اللجان أمر شائع في المؤسسات وعلى جميع المستويات التنظيمية وتسمح بتحقيق الأمور التالية:

- وسيلة للإبداع في مجال الفكر من خلال التبادل الفكري.
- وسيلة لتبادل المعلومات وخلق روح التعاون يعطي فرصة للتشاور وتبادل الآراء.
- تمثيل مختلف المصالح التي تشكل المؤسسة والتي لها علاقة بمصير المؤسسة.
- التنسيق بين مختلف المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يؤدي إلى تعظيم التآزر الإيجابي.2

1- عاطف، جابر طه عبد الرحيم. السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص ص(103-104).  
2- رضا، صاحب أبو الحمد أل علي سنان كاظم الموسوي. الإدارة المعاصرة. عمان: دار الوراق، 2001، ص 423.

## الفصل الثاني ثقافة المسير

### 1. 3- نمط الرقابة :

1. 3. 1- خطوات الرقابة: هناك ثلاث خطوات أساسية في عملية الرقابة في أي مصلحة أو إدارة و هي:

- **تحديد و وضع المعايير :** إن التحديد الواضح للأهداف و ترجمتها لأهداف فرعية مشتقة من الهدف الأساسي و وضع مقاييس و معايير كمية لهذه الأهداف يعتبر الأساس الأول لوضع المعايير لتقييم الأداء، و تحديد المعايير يتم عند إعداد النظام أو اللوائح أو الإجراءات أو حتى خطوات سير العمل . و حيث أنه لا يمكن أن تضع الإدارة معايير متكاملة لها جميعاً، فإن الإدارة تختار بعض النقاط بهدف الملاحظة أو الرقابة، و هذه النقطة أو النقاط المختارة تسمى بالنقطة الإستراتيجية و التي تم اختيارها كنقطة أساسية للعمل الرقابي.

و كلما تم اختيار موقع نقطة الرقابة الإستراتيجية مبكراً كلما زاد احتمال اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة بحيث لا تؤثر الانحرافات على تحقيق الأهداف .

- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** إن هذه النقاط الرقابية تصبح المحصلة لمقارنة النتائج الفعلية بهذه المعايير ، و من الواجب ملاحظة أن القياس و المقارنة يكون مفهومهما الأساسي مطابقة النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعية ، و إذا حدث فرق واضح فيجب أن تصحح الانحرافات أو تعدل المعايير أو تعدل عملية التنفيذ قبل الوقوع في الخطأ ، و عادة ما يستخدم أسلوب العينة في المقارنة لأننا لا نستطيع مقارنة كل نقطة رقابة إستراتيجية مع النتائج الفعلية .

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية :** بعد إجراء المقارنة و اكتشاف الانحرافات أو إمكانية حدوث انحرافات يقوم المسير بإجراء التصحيح اللازم في عملية التطبيق أو في المعايير أو كليهما واضعاً نصب عينيه تحقيق الهدف .

و اتخاذ الإجراءات التصحيحية يحتاج إلى جهود في تثبيت العملية حتى تأخذ طابع الاستمرارية، و أكبر مشكلة تواجه المسيرين في الدول النامية تكمن في الاستمرارية بكل ما لهذه الكلمة من معنى ، فإذا اعتمدت الإدارة أسلوباً معيناً للتنفيذ نجد أنه ينفذ لفترة معينة ثم يتوقف لأسباب غير معروفة و ذلك لأن المسير لم يتابع عملية إستمراريتها بشكل دائم 1.

---

1- إبراهيم ، عبد الله المنيف. تطور الفكر الإداري المعاصر. الأردن: دار الهدى، 1993، صص (274-275).

## الفصل الثاني ثقافة المسير

1. 3. 2- أصناف الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة إلى ثلاث أصناف:

أ- الرقابة الذاتية: وهي رقابة العامل على نفسه وتعتبر الوسيلة الأساسية للرقابة على الأداء وبالتالي يؤدي العامل ما طلب منه على أحسن وجه.

ب- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسات وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم.

ج- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة.1

1. 3.3- أدوات الرقابة: يجب أن يتضمن النظام الرقابي الأدوات الرقابية التي تستخدم، وغالبا ما تكون متعددة في النظام الواحد، وأبرز هذه الأدوات:

- استمارة مقننة: والمقصود بها استمارة جاهزة تتضمن المعلومات الأساسية التي يجب أن يتضمنها الفحص والتدقيق، فتتضمن مهمة المراقب بنثبات النتائج التي توصل إليها والتوقيع على الاستمارة، وإذا كان نظام الرقابة ناضج قد يتضمن معلومات عن المؤشر الذي يتم فحصه والوضع السليم والطبيعي له، ثم وضع النتيجة، ويمكن مقارنة النتيجة مع الوضع الطبيعي باكتشاف فيما إذا كان هناك انحراف أم لا.

- أشكال ورسوم: هي أدوات توضع للأداء المستهدف والطبيعي أو الأداء المقبول، وتقتضي إضافة نتيجة الفصل على الشكل لمقارنة الأداء الفعلي مع الطبيعي، وهي تستخدم عادة بالنسبة لمؤشرات تعتمد على إحصاءات تاريخية.

- تقارير شهرية: الرقابة التي تحتاجها مؤسسات الأعمال عملية معقدة لأنها تشمل إعطاء صورة كلية وليس فقط نتائج عن مؤشرات متفرقة، فأكثر الأنظمة الرقابية تطالب الإدارات التنفيذية أن ترفع تقارير دورية عن مدى تنفيذ الخطة والمشاكل والمعوقات مع مقترحاتهم.

- ميزانيات تقديرية: هي أداة رقابة مهمة خاصة لمراقبة تنفيذ الخطة، وهي تختلف عن ميزانية المصروفات والتي تعكس ما تم صرفه فعلا.

---

1- عبد الرحمن، بن إبراهيم الجويتلي. الإدارة والحكم في الإسلام بين الفكر والتطبيق. جدة: دار العلم للنشر والتوزيع، 1987، ص131.

## الفصل الثاني ثقافة المسير

-المراجعة الداخلية : يتم تصميم هذه الأداة للتحقق من سلامة التقارير المالية مضافا إليها بعض المحاولات مثل اختيار الأهداف في السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي ومدى جودة الإدارة ، كما يمكن الكشف على مختلف المشاكل في جميع أرجاء المؤسسة لكون المراجعين معاشين لظروف العمل الفعلية وأكثر إلماما بها .

-قياس الأداء : ويركز على قوة العمل داخل المؤسسة وبالأخص مستوى إنتاجية العاملين ، ومستوى الفعالية في إدارة القوى العاملة ، وللقيام بهذه العملية نستعمل عدة أدوات :

أ- قياس الأداء : هي الطريقة التي تحدد بها المؤسسة المستوى المطلوب إنجازه.

ب- قياس معدل الدوران: عبارة عن نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل في المؤسسة، و ينبغي إحلالهم بعمال جدد خلال فترة زمنية معينة .

ج- قياس معدل التغيب: عبارة عن نسبة عدد العاملين المتغيبين عن العمل في يوم ما.

د- قياس معدل الحوادث: تهتم المؤسسات الصناعية بصفة خاصة بقياس معدل الحوادث.1.3.4-أهمية الرقابة: تكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى وظائف الإدارة الرئيسية، فهي تعتبر أهم وظائف المسير في المنظمة، إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم.

و الواقع أن الرقابة لا تقوم إلا إذا وجدت أهداف وخطط، ولا يمكن إجراء الرقابة إلا بعد إقرار الخطط و إعلانها فإذا تم ذلك فإن المهمة الرئيسية للرقابة تكون التثبيت من أن الخطة تسير في مسارها المرسوم والعمل على تصحيح ذلك المسار إذا حدث انحراف عنه. 2

ويمكننا تلخيص أهمية الرقابة التنظيمية فيما يلي:

- متابعة تقدير الوظائف و الأعمال التي تم إنجازها كما و نوعا مقارنة ما هو محدد سلفا.

---

1-عقيلة، خير الدين. "الرقابة الإدارية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات التربوية". مذكرة ماستر. جامعة المسيلة، 2012، ص 12.

2-بشير، علاق. الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم. عمان: دار البازوردي للنشر والتوزيع، 2008، ص344.

## الفصل الثاني ثقافة المسير

- كشف الأخطاء و الانحرافات المرتكبة ومسبباتها في سير الأعمال و أداء العاملين بغية عدم تكرارها.  
- وضع الحلول المناسبة والكفيلة بإصلاح و معالجة الخلل أو القصور، إن كان ذلك بوسائل عقابية أو توجيهية أخرى تحقق الهدف.

- استمرارية تحقيق التكامل بين كافة وظائف المنظمة استنادا إلى معايير التوازن المطلوبة بينها لتحقيق معدلات إنجازاتها كل في اختصاصه.1

- تحقق العدالة وذلك بمعرفة المقصرين في العمل و تشجيع الذين يبذلون جهدا أكبر.2

**2 - مستويات المسيرين :** يمكن في هذا الصدد ، التمييز بين ثلاثة من المستويات :  
2-1-المسيرون القاعديون : يقومون بالإشراف على المستخدمين ، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية ، ويجري انقائهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية ، حيث يتميزون على زملائهم من حيث حسن الأداء .

أما مهمتهم ، فتتمثل في التأكد من أهم المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت ، ويقضون معظم أوقاتهم مع المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد .

**2 - 2-المسيرون الأواسط ( الإدارة الوسطى ) :** يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعدين من جهة ، والإدارة العليا من جهة أخرى.

ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد ، للتأكد من حسن سير التنظيم ، كما يقومون بكتابة التقارير وحضور الاجتماعات ، وإجراء الاتصالات ، وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية ، وتوزيعها على الجهات المعنية ، مع تقديم الشرح والإيضاح .

**2 - 3-الإدارة العليا :** يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ، ويقومون برسم المسار العام للمنظمة .

أما عملهم الأساسي ، فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد

---

1-موسى، خليل. الإدارة المعاصرة. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، 2005، ص ص(183-184).

2-معن، محمود عياصرة و مروان محمد أحمد. القيادة و الاتصال و الرقابة. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2005، ص ص(183-184).

## الفصل الثاني ثقافة المسير

من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة، وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى.1

**3- المهارات التسييرية:** يحتاج المسير إلى مجموعة من المهارات لكي يؤدي عمله بشكل جيد ويمكن

تصنيف هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام:

**3. 1-المهارات الفنية:** وتتمثل في القدرة على استعمال التقنيات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وتختص كذلك بمعرفة المسير لطبيعة العمل المناط به وأن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية، و القدرة على حل المشكلات التي تعترض مرؤوسيه، والعمل على توجيههم.

**3. 2-المهارات السلوكية:** وتعرف بفن التعامل مع الآخرين، وتتمثل في قدرة المسير على الاتصال والتحفيز، وقيادة الأفراد والمجموعات. هذه المهارة كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط الأمر الذي يتطلب منه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته.

**3. 3-المهارات الفكرية:** وتتمثل في قدرة المسير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، بالإضافة إلى أن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية، أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية. غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم الإداري للمنظمة، فما موجود منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة التنفيذية.2

---

1-محمد، رفيق الطيب. مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2006، ص33.

2-عادل، صالح حرحوش. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص34.

## الفصل الثاني ثقافة المسير

**4-وظائف المسير:** يتفق المنظرون للفكر الإداري منذ "هنري فايول" حتى الآن على أن الإدارة تتضمن أنشطة يطلق عليها وظائف المسيرين، تحدد بوضوح الأطر التي يعمل فيها المسيرون في المنظمات المختلفة وتتمثل في:

**4. 1-التخطيط:** هو الوظيفة الإدارية التي تختص بدراسة المستقبل من أجل الوصول إلى أهداف محددة مع وضع الترتيبات والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، والتخطيط لا بد له من هدف أو أهداف محددة يراد تحقيقها في زمن المستقبل و وسائل علمية محددة توصلنا لهذه الأهداف المستقبلية. إلا أن أهمية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستوى التنظيمي، فتظهر أهميتها في المستويات العليا، وتخفض كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، فالتخطيط ضروري لتحديد الأهداف، والتي على ضوئها تتم وظيفة الرقابة، والرقابة ضرورية للتخطيط، لأن التخطيط يعتمد على نتائج الرقابة في وضع الخطط الجديدة، أو تعديل الخطط القائمة.1

ومن مزايا التخطيط أنه:

- يساعد على تخفيض الأخطاء والمشاكل التي قد تقع في المشروع.
- يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل والتأكيد على الأهداف البعيدة.
- تخطيط الاحتياجات المالية بحيث يتمكن التنظيم من مقابلة التزاماته ويضمن عدم الوقوع في العسر المالي.
- يزيد التخطيط الشعور بالأمان ويؤكد الاستقرار.
- يمكن التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال، الأموال، المواد و بالتالي الحصول عليها في الوقت المناسب و بالشروط المناسبة.
- تساعد الخطط والبرامج على إعداد أهداف محددة للمستقبل وإقامة معايير ومقاييس لتقييم النتائج و القضاء على الانحرافات.2

**4. 2-التنظيم:** هي وظيفة تحديد واجبات أو مسؤوليات وسلطات العاملين، كما أن هذه الوظيفة تعمل على تنسيق الجهود البشرية في منظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة

---

1-محمد، الصيرفي. وظائف المدير العام. الإسكندرية: دار الكتاب القانوني، ط 2، 2007، ص 13.

2- مرجع نفسه، ص 20.

## الفصل الثاني ثقافة المسير

ممكنة، فضلا على أنها تعمل على تجميع وتقسيم أعمال و أوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية وطبقا لمبادئ وأسس معينة وتحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعلاقات الوظيفية بين الأقسام وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فاعلية وكفاءة.

و من مزايا وظيفة التنظيم أنها :

-تساعد المنظمة في تحقيق الأهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة في الدولة.

-تؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك.  
-تساهم وظيفة التنظيم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل.

-تؤدي إلى تحديد خطوط الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق استمرار نظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة.1

4. 3-التوجيه: وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية التي تختص بإصدار الأوامر والتعليمات، والتي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية للوصول إلى أهداف التنظيم، فيتولى المسيرون في هذه الوظيفة عملية إرشاد العاملين وتحفيزهم وقيادتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن الوصول إلى الأهداف، كما يتطلب التوجيه توفير قنوات للاتصال بين المراكز المختلفة، حتى يمكن وصول التعليمات للعاملين، بشأن ما يجب عليهم عمله، وضمان فهمهم للتعليمات.

وترتبط وظيفة التوجيه بباقي الوظائف الإدارية الأخرى، لأن التوجيه يحتاج إلى بيان الواجبات والمسؤوليات، التي توفرها وظيفة التنظيم، كما يحتاج إلى وسائل للاتصال وتوضيح العلاقات، ومكافأة المجددين وعقاب المخالفين وهي وظيفة الرقابة.

4.4-الحفز: تختص هذه الوظيفة بإقناع العاملين بالوحدة بين أهدافهم وأهداف المنظمة والحاجة إلى وجود علاقة متجانسة، وتشجيعهم على التعاون وتبادل الآراء، والاندماج في المجموعة.  
و ترتبط وظيفة الحفز بباقي الوظائف الإدارية الأخرى، فالتنظيم ضروري لوظيفة الحفز، لأنه يوفر أطر

---

1-محمد، الصيرفي. وظائف المدير العام. مرجع سابق، ص ص(154-156).

## الفصل الثاني ثقافة المسير

العلاقات الجماعية الفعالة، وبالتالي يساعد على خلق الظروف النفسية التي تجعل الأفراد يشبعون حاجات الانتماء وتحقيق الذات، و الحاجات الاجتماعية وغيرها.

كما أن الرقابة من ناحية أخرى، تسهم في تحقيق التعاون بشرط توافر الاستعداد للتعاون لدى الأفراد العاملين.

4. 5-الرقابة: إن هذه الوظيفة تختص بالتأكد من أن الأهداف والخطط والبرامج، تتم على حسب المعايير المحددة، وأن الانحرافات عن هذه المعايير يتم اكتشافها، ويتم تحديد المسؤولين عنها، وتتخذ الإجراءات لتصحيحها، وهي تتطلب وضع المعايير والقيام بالقياس وتقييم النتائج وإجراء الضبط اللازم. وتتطلب وظيفة الرقابة إزالة المعوقات التي تعترض التنفيذ، وتعديل الظروف المحيطة، بحيث لا تتكرر الانحرافات السلبية وتأكيد عدم حدوثها.

وهذه الوظيفة شأنها شأن باقي الوظائف الإدارية وتتصف بالشمول والترابط، فهي وظيفة المسيرين في كل المستويات التنظيمية، حيث يتولاها المسير في الإدارة العليا كما يتولاها المسير في الإدارة التنفيذية، غير أن وظيفة الرقابة تتزايد أهميتها في المستويات الدنيا، وتخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا في الهيكل التنظيمي إلى المستويات العليا. 1

5-أدوار المسير: يعبر الدور عن مجموعة السلوكيات التي يتوقع من الفرد الذي يشغل وظيفة معينة تأديتها، والمسير يقوم بمجموعة من الأدوار والتي تتمثل في:

5. 1-الدور الإنساني: ونشأت عنه ثلاثة أدوار فرعية:

الدور الأول هو أن المدير رأس المنظمة والشخص البارز فيها، فهو بهذا يمثل منظمته في جميع الأمور، فهو يقوم بعدد من الواجبات وكلها تتطلب نشاط إنساني.

الدور الثاني وهو دور الرباط أو ضابط الارتباط، فهو يتفاعل مع زملائه والآخرين خارج المنظمة ليكسب ودا ومعلومات تفيد المنظمة، ودوره كرابط أو نقطة اتصال يتعلق بأهمية علاقاته المتداخلة مع الأفراد والمنظمات خارج المنظمة.

الدور الثالث هو دور القائد وهذا دوره مع مرؤوسيه وما يتعلق بهذا الدور من مهام ، وفي هذا الدور هو الذي يهيئ الجو والمناخ المناسب الذي تعمل فيه المنظمة، فهو المثل والقُدوة، وهو الذي يوظف ويكافئ ويعاقب

---

1-علي، الشرفاوي. العملية الإدارية: وظائف المديرين. الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، صص (109-112).

## الفصل الثاني ثقافة المسير

ويحضر ويدرب ويرقي.

هذه الأدوار الإنسانية الثلاث وضعت المسير في موضع مميز وفريد، فأعطته مهام ومركزية ونقطة المعلومات.

5. 2- الدور الإعلامي: هو نقطة الاتصال وهو عصب المعلومات ومحورها الأساسي وكل المعلومات غير الروتينية لا يمكن الحصول عليها إلا منه، وينقسم إلى ثلاثة أدوار:

**الدور الأول:** هو دور المنبه الذي يعمل على التقاط المعلومات التي تقيده في تسيير شؤون وحدته، ويقوم بحفظها وتحليلها، فهذا الدور يجعله دائماً يبحث عن المعلومات، التي تقيده في فهم ما يجري حوله في المنظمة وما يجري في البيئة، وهذا ما يساعده في التعرف على المشاكل. 1

**الدور الثاني:** هو دور المرسل الذي ينقل ويبث المعلومات التي يريد أن يفصح عنها لأعضاء المنظمة، فدوره يمكنه من إرسال المعلومات الخارجية لمرؤوسيه، والمعلومات الداخلية من مرؤوس إلى مرؤوس، وهذه المعلومات تتحقق بحقائق وضوابط وإما تتعلق بقيم وعقائد وترتبط بصناعة القرار وبأهميته.

**الدور الثالث:** هو دور المتحدث فهو كمركز للمعلومات من دون شك فيقوم بإعطاء المعلومات عن المنظمة وعن نشاطها وأهدافها وخططها.

فوجود المسير على رأس المنظمة ودوره الاجتماعي ودوره الإعلامي وسلطته ودوره القيادي جعله رجل القرار والإستراتيجية، وأخطر عمل للمسير هو استحوذته على المعلومات وهذا بدوره يلعب دوراً هاماً في مقدرته على اتخاذ القرارات.

5. 3- دور صناعة القرار: وينقسم هذا الدور إلى أربعة أدوار:

**الدور الأول** هو دور المنظم أو دور المباشر فهو من يبدأ بالتغيير وهذا ما يتطلب منه المبادرة بأن يكون السباق والمتحكم في المتغيرات.

والمهم هنا هو القرار المدروس العلمي الناتج عن حقائق ومعلومات دقيقة صحيحة، فدوره المنظم يحتم عليه أن يفوض الصلاحيات ويمنح السلطات ويجيزها ثم يقوم بالإشراف عليها.

**الدور الثاني** ألا وهو دور المتحكم أو القابض على الاضطرابات و التعكيرات، فأى شيء يهدد المنظمة

---

1- محمد، رفيق طيب. مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة. مرجع سابق، ص 38.

## الفصل الثاني ثقافة المسير

وأعمالها هو المسؤول عنه وعن إيقافه وحله، فهو كمتحكم للتغيرات يتعامل مع تغيرات مفاجئة، متغيرات غير متوقعة وكذلك متغيرات ناتجة عن مشاكل.

**الدور الثالث** هو دور الموزع أو المخصص للموارد ، فتقع عليه مسؤولية وضع الموارد فهو كالقلب في المنظمة وإستراتيجيتها ومن يعطي المنظمة الخيار في اتجاهاتها ومستقبلها ، لهذا فإن القرار يجب أن يتخذ لحماية هذه الموارد ، وتوزيع الموارد يتطلب :

- جدولة الوقت وخاصة وقته هو كمدير .
- توزيع وتنظيم الأعمال على المرؤوسين .
- منح الصلاحيات والسلطات .
- تقرير الميزانية .

**الدور الرابع** دور المفاوض الذي يتعامل مع المواقف التي يشعر أنه مضطر أن يدخل فيها لصالح المنظمة ، وتشمل المفاوضات الجهات الحكومية أو ظروف شراء منشأة أخرى أو بيعها، وفي مثل هذه الحالات تعطى المفاوضات أهمية وجدية وثقلا أكبر ، باعتبار أن المسير هو رأس المنظمة المتحدث عنها و المسؤول عن تحقيق أهدافها . 1

**6- السمات الشخصية للمسير المعاصر:** لا توجد في الوقت الحاضر سمات مثالية ، يمكن أن يتحلى بها المسير ، فكل موقف يواجهه يتطلب منه نموذج معين للشخصية والسلوك ، إلا أنه هناك بعض السمات التي يتعين على المسير محاولة اكتسابها وهي :

**6.1-المعرفة :** يجب أن يبحث المسير عن المعرفة أيا كان مصدرها ، والمسير الذي يكتسب المعرفة بالتعلم فقط لا تكتمل له أسباب النجاح وإنما يجب استغلال هذه المعرفة في التفكير الذي يساعده على اكتساب المهارات الإدارية والتي تؤدي بصاحبها إلى الموضوعية وتجنب المحاباة، وتشجيع العمال ورفع روحهم المعنوية .

**6.2-الخيال :** يجب أن يتحلى المسير بالمقدرة على التخيل وترجمة هذا التخيل إلى واقع ، وهذا لن يكون إلا بعد تدريب الفكر على التمييز بين الحقيقة والوهم.

---

1-علي،الشرقاوي. العملية الإدارية: وظائف المديرين. مرجع سابق، ص ص(287-290).

## الفصل الثاني ثقافة المسير

6. 3-المخاطرة: تتطوي على مواجهة المجهول بالأسلوب العلمي، ويجب على المسير أن يكون قادرا على المخاطرة وتحمل نتائجها، كما يجب أن يتخلى عن الطرق التقليدية لأداء الأشياء والإقدام على ما هو جديد.

6. 4-التفكير: يجب أن يتمتع المسير بالمقدرة على التفكير العلمي، لأن التفكير العلمي يساعده على التحليل والتقييم وإصدار الأحكام الصائبة، ويتطلب ذلك منه تحديد الميادين التي يستطيع التفكير فيها ، لأن المسير لا يمكنه امتلاك سمة التفكير العلمي في كل الميادين .

6. 5-الحسم: يجب أن يتسم المسير بالحسم، في الوقت المناسب ، وهذه السمة تظهر أهميتها عند الإقدام على اتخاذ القرارات ، فعندما تتضح له نواحي القوة والضعف في نتائج أي قرار ، وتظهر له احتمالاتها لا بد له من حسم المواقف.1

### 7- المداخل النظرية لثقافة المسير:

اختلفت المداخل النظرية والمدارس فاتخذت كل مدرسة منها أسلوبا ومنهاجا خاصا بها على ضوءه حددت نشاطات المسير وأعماله ومهامه، وتتمثل هذه المدارس في :

**المدرسة الكلاسيكية:** هذه المدرسة نظرت إلى عمل المسير على أنه قواعد ثابتة ونشاطات مقننة يقوم بها كل من يسير من دون تحديد أو تفريق لمستوى الإدارة أو حجم المنظمة أو نوعها ، فالمهم أنه مسير ، وقد حددت النشاطات بالآتي : التخطيط ، التنظيم، التوظيف ، الإشراف ، التنسيق ، التقرير والإعلام ، الميزانية .

فحسب هذه المدرسة فإنه على المسير أن يتميز بنفسه عندما يستخدم وقته للتخطيط أو التنظيم أو التنسيق وهذا ما يعمل على تشكيل ثقافته.

**مدرسة الرجل العظيم :** ويطلق عليها أحيانا اسم " الصنم " وتعتمد هذه المدرسة على الشخص وسيرته الذاتية الناصعة وترجمته الشخصية ، فلا تركز على النشاطات والأعمال وطبيعتها ، وإنما تركز وتشير فقط إلى تاريخ المسير وما فيه من مآثر وأعمال كبيرة عظيمة ، فهي تهتم بالمسير وعائلته وتعليمه وحياته الاجتماعية

---

1-محمد،عبد العزيز عجمية و مدحت العقاد. مقدمة في التنمية و التخطيط. بيروت: دار النهضة، 1983، ص (77-78).

## الفصل الثاني ثقافة المسير

والمهن التي تقلدها في حياته ثم أسلوبه وإستراتيجيته وطريقته في الوصول إلى غاياته وكل هذا يعمل على تشكيل ثقافة المسير .

**المدرسة الإلزامية :** مدرسة الملتزم أو المؤسس جعلت المسير هو الملتزم المباشر لكل الأعمال فهو المسؤول عن تحقيق الغاية القصوى من الموارد المتاحة له ، فهدفه الرئيسي هو تحقيق أعلى نسبة من الأرباح ، ويعتبر نشاطه غير مكتمل إلا إذا حقق ذلك ، فيسخر كل وقته وجهده لتحقيق هذا الهدف .

**مدرسة متخذي القرار :** هذه المدرسة وجهت نظرها وفكرها إلى كيفية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة عليه ولم تركز على النشاطات الأخرى ، فحصرت كل الدراسة والبحث على القرارات والظروف المحيطة بها .

فحسب هذه المدرسة أن ثقافة المسير تفرض عليه أن ينقب ويبحث ويدرس ثم بعد ذلك يختار الأفضل وينظم ويبرمج عمل المرؤوسين حتى يسير العمل بطريقة روتينية ومن دون مخاطر أو تغيرات ، مع الإرادة الدائمة لإرضاء الجميع لذلك تجد عمله غير مبرمج فهو في خدمة الجميع .

**مدرسة التأثير القيادي:** تركز هذه المدرسة على شخصية المسير على انه القائد ، وتأثير القيادة على نشاط المسير ، فمفهوم القيادة وعناصر قائد الغد ، تشبه إلى حد كبير مدرسة الرجل العظيم فتحلل المؤثرات لعوامل والظروف التي تؤدي إلى النجاح ، فهذه المدرسة هي البداية في دراسة القيادة وصفات القائد الناجح.

**مدرسة القوة :** المدرسة السابقة تأخذ الطابع التأثيري، أما هذه المدرسة فتأخذ طابع القوة ، فتعتمد على السلطة التي يملكها المسير وكيفية استخدامه لها و على كيفية ممارسة النظام والضبط داخل المنظمة .

**مدرسة التصرف القيادي:** هذه المدرسة تركز على التصرفات والقواعد والسياسات والأنظمة التي تتبع من ثقافة المسير ، فحسبها لكل شيء له قواعده وأصوله ، وهي مدرسة روتينية تسير حسب الأنظمة والقواعد الثابتة ، كما أنها مبرمجة لا تترك للظروف أي احتمالات ، فالمسير يضع الخطة وعلى جميع المنتسبين للتنظيم الخضوع لها .

**مدرسة النشاط أو المدرسة التجريبية:** تقوم هذه المدرسة بتحليل أعمال المسير ونشاطاته دوريا بغرض

## الفصل الثاني ثقافة المسير

الوصول إلى قواعد تسهم في تطوير العمل أولاً بأول حتى يتلاءم مع الظروف والإمكانيات المتاحة.1

مهما اختلفت المدارس في نظرتها لعمل المسير والوظائف التي يقوم بها والناجعة من تأثير ثقافته إلا أن كلها تريد أن تصل إلى أهداف محددة ، هذه الأهداف من دون شك تختلف من منظمة إلى أخرى ومن بيئة إلى بيئة أخرى .

---

1- هشام، محمد نور مجموع. سيكولوجية الإدارة. بيروت: دار ومكتبة الهلال، 2008، ص ص(276-278).

## الفصل الثاني ثقافة المسير

**خلاصة:** حاولنا في هذا الفصل اكتشاف ثقافة المسير من أسلوب إتصال و نمط سلطة و رقابة داخل المنظمات، منطلقين من هذه العناصر الثقافية و وظائف المسير، أدواره، السمات الشخصية للمسير المعاصر، بالإضافة إلى المداخل النظرية لثقافة المسير بإعتبار أن المسيرين باختلاف مستوياتهم سواء كانوا في الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا إلا أن أسلوب ممارستهم للإتصال و السلطة، الرقابة يلعب دورا كبيرا في تغيير سلوكيات العاملين، و الملاحظ أن تميز المسير بالمعرفة و المخاطرة و الحسم هي سمات من شأنها أن تولد سلوكيات إبداعية لدى العامل.

### تمهيد:

أصبحت المنظمات في وقتنا الحالي بحاجة ماسة للإبداع، فالشخص القادر على تجسيد فكرة في عمله بطريقة مبدعة يكون لها تأثير خاص نفسي وعقلي واقعي، من خلال تحرير ذلك الشخص لنفسه من جمود التفكير التقليدي يعتبر عامل مبدع، فالإبداع يمكن المنظمة من الاستمرار والمنافسة، فهو يمثل مفتاح المستقبل لأي منظمة، وبدونه لا تستطيع المنظمات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها عالية، فتوفر المنظمة على العنصر الإبداعي يمكنها من إيجاد حلول للمشكلات الداخلية والخارجية، كما يمكنها من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات.

### 1- أهمية الإبداع:

يكمن الإبداع بين طلبات التغيير المستمر، ويمثل التغيير سمة من السمات العصرية في كل جانب من جوانب الحياة، وخاصة بالنسبة لدورة حياة المؤسسة الاقتصادية، حيث يعتبر التغيير والإبداع فرض قائم من فروض استمرارية حياة المؤسسات، ومن هنا زادت أهمية الإبداع حيث يعتبر وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطرق مبتكرة، كما يساهم في مواجهة التحديات و مواكبة المستجدات.

كما تنبثق أهمية الإبداع من خلال ارتباطه دائما بحل المشكلات وابتكار طرق جديدة للعمل تسهم في زيادة جودته، وفي الوقت ذاته اختصار الوقت والجهد والتكلفة، فالإبداع عملية تفكيرية تساعد على توليد الأفكار. 1.

### 2-سمات المبدع وخصائص العملية الإبداعية:

#### 2. 1-سمات المبدع:

إن الإبداع متوفر لدى كل الأفراد، ولكن بدرجات متفاوتة من فرد لأخر، فهو ليس حكرا لفئة دون أخرى، والبيئة لها دور في زيادات الصفات الإبداعية لدى الفرد، ولقد بذل العلماء الكثير من الجهود لمعرفة سمات الشخصية المبدعة.

ويتفق الباحثون عامة على أن الأشخاص المبدعين بالرغم من اختلاف ميادين إبداعهم، يشتركون في مجموعة من السمات والقدرات وأساليب معالجة المشكلات والمعلومات.

ويقوم عدد من الباحثين بتصنيف خصائص المبدعين إلى ثلاثة فئات هي:

أ- **خصائص معرفية:** تضم الخصائص المعرفية للمبدعين مجموعة من السمات والقدرات وأساليب معالجة المعلومات التي يمكن ذكر بعض منها فيما يلي:

---

1- لاحق، بن عبد الله القحطاني. "الإبداع الإداري وموقفاته في الأمن العام". رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، 2007، ص13.

## الفصل الثالث ماهية الإبداع

- القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة: بحيث تظهر على الأطفال في الأسرة وفي المدرسة اللغوية والقدرة على استخدام الكلمات في جمل تامة.
- حب الاستطلاع: يمتلك الفرد المبدع رغبة قوية في التعرف على ما حوله وفهمه وذلك في طريق قوة ملاحظته للأشياء وطرح الكثير من الأسئلة.
- قوة الذاكرة: يمتاز الفرد المبدع بقدرته على اكتساب كم هائل من المعلومات وحفظها في وقت قصير.
- الاستقلالية: الفرد المبدع لديه الرغبة في العمل بمفرده، واكتشاف الأشياء بطريقته الخاصة، والتمتع بكفاءته الذاتية وعدم التبعية لغيره.
- قوة التركيز: وتعني القدرة على التركيز والانتباه والتفكير في مشكلة معينة زمنا طويلا.
- حب القراءة: يتصف الأفراد المبدعون بأنهم يحبون القراءة والمطالعة للكتب المتنوعة والمعقدة.1
- تنوع الاهتمامات: يتصف المبدعون بتنوع اهتماماتهم وهواياتهم وكثرتها.
- الخيال الخصب: يغلب على المبدع التخيل في جميع المواضيع.
- القدرة على النقد: فالمبدع يمتلك قدرة على النقد سواء نقد الآخرين أو نقد نفسه.2
- ب- **خصائص الشخصية والدافعية**: يتصف المبدعون عموما بعدد من خصائص الشخصية والدافعية، ولكن تجدر الإشارة إلى أن شخصا مبدعا في مجال معين قد تتوفر لديه بعض الخصائص ولا تتوفر لديه غيرها

---

1- سلوى، العطاس. "اسهامات الأسرة في تربية الإبداع لدى أطفالها من منظور التربية الإسلامية." رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. مكة المكرمة، 2005، ص65.

2- محمد، الصيرفي. القيادة الإدارية الإبداعية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص263.

## الفصل الثالث ماهية الإبداع

من الخصائص المذكورة في القائمة، وتشمل خصائص الشخصية والدافعية التي وردت في أكثر من مصدر ما يلي:

-الرغبة في التصدي للمواقف العدائية والقيام بالمخاطر الذكية.  
-المثابرة.

-حب الاستطلاع والميل للتساؤل والمساءلة.

-الانفتاح على الخبرات الجديدة والنضوج.

-الانهماك الزائد في العمل .

-الانضباط في العمل والانتماء إليه.

-التركيز على المهمات وعدم التشتت.

-الدافعية الذاتية المرتفعة.

-القدرة على التنظيم الذاتي وفق قواعدهم الخاصة.

-القدرة على التأثير في الآخرين.

**ج-خصائص تطويرية:** أورد الباحثون عددا من الخصائص التطورية ذات العلاقة بالخبرات المبكرة ومراحل النمو المختلفة نذكر منها ما يلي:

-غالبا ما يكون المبدع المولود الأول للأسرة.

-الأجواء الأسرية للمبدعين مثيرة ومتنوعة في سن مبكرة.

-التعرض لتجارب وخبرات متنوعة في سن مبكرة.

-حب المدرسة والنجاح فيها.

-تطوير عادات عمل ممتازة والمحافظة عليها.

- إقامة علاقات مميزة مع مجموعات ضيقة ومغلقة.

- التأثر بدور القدوة أو الأستاذ.

- التوتر الناشئ عن الصراع بين الاندماج مع المجتمع والانعزال عنه.

- تقديم مبادرات وإسهامات دالة على النبوغ والسبق.

- الكتابة والنشر في سن مبكرة والحصول على وظائف جديدة في المراحل الأولى من حياتهم.

- امتلاك هوايات كثيرة.1

**2.2- خصائص العملية الإبداعية:** ظهرت العديد من الأفكار التي ساعدت على توضيح خصائص العملية الإبداعية ومنها:

- إن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: بمعنى أن الإبداع ليس حكرا على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر. صحيح أن اشراق الفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الأفراد كأفراد إلا أن متابعة هذه الفكرة وإثرائها يتطلب العمل الجماعي.2

- ليست هناك عملية واحدة مفردة يمكن النظر إليها على أنها هي العملية الإبداعية، فهذا المصطلح هو تلخيص متفق عليه لمجموعة معقدة من العمليات المعرفية والدافعية داخل الفرد، عمليات تشتمل على الإدراك والتذكر والتفكير والتخيل.....الخ.

---

1-فتحي، عبد الرحمان جروان. الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، تدريبيه، المراحل العلمية الإبداعية. الأردن: دار الفكر، 2002، ص 22.

2-أحمد، محمود الخطيب و عادل سالم معاينة. الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عمان: جدارا للكتاب العالمي، 2006، ص 71.

-تميل العملية الإبداعية إلى الاختلاف بطريقة واضحة في الأشكال المختلفة من الأعمال الإبداعية، هذا على الرغم من ميلها إلى التشابه في بعض النواحي أيضا. 1

### 3-عناصر الإبداع وأنواعه:

#### 3. 1-عناصر الإبداع:

أ-الأصالة: تعد عنصرا أساسيا في التفكير الإبداعي، تقوم على إنتاج أفكار جديدة أو طريقة جديدة، أي هي التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار.

وتقاس الأصالة عن طريق احتساب كمية من الاستجابات غير الشائعة أو غير المألوفة التي تعد استجابة مقبولة لأسئلة على اختبار تداعي الكلمات أو إعطاء ارتباطات ومعاني بعيدة وغير مباشرة بالنسبة لبندود اختبار النتائج البعيدة، كما تقاس بدرجة المهارة أو البراعة في اختيار عناوين بعض القصص.

ب-الطلاقة: هي القدرة على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمسألة أو مشكلة نهايتها حرة ومفتوحة، وتلعب الطلاقة دورا مهما في صور التفكير الإبداعي عند الشخص، وتحدد هذه الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها، أي أن الطلاقة هي قدرة الفرد على استدعاء المعلومات المخزونة لديه كلما احتاج إليها، وتتخلص الطلاقة في الأنواع التالية:

-طلاقة الكلمات(الألفاظ): أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ والكلمات وتوليدها في نسق محدد.

-طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

-طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا، وصياغة أفكار في عبارة مفيدة.

-طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

-طلاقة الأشكال: أي تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية. 2

---

1-ثروت، مشهور. استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص ص(173-174).

2-محمد، حمد الطيبي. تنمية قدرات التفكير الإبداعي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001، ص 53.

ج- الحساسية للمشكلات: يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلج على البحث عن حلها، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة واستيعاب أثارها المترتبة عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلافيها وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث.1

د- المرونة: وهي تغير الحالة الذهنية لدى الشخص بتغير الموقف، أي هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة ورؤية المشاكل من زوايا متعددة، وتتخذ المرونة مظهرين هما:

- مرونة تلقائية: أي إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.

- مرونة تكيفية: أي التوصل إلى حل مشكلة ما أو مواجهة أي موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.

هـ- الإفاضة: وتسمى أيضا التفاصيل أو التوسيع أو الإكمال أو الإثراء، وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل مشكلة أو لجهاز ما أو لوحة أو مخطط، ومن شأنها أن تساعد على تحسينها أو تطويرها أو إغنائها أو تنفيذها.

ويرى تورانس أن التوسيع هو " اقتراح تكميلات و تجميلات وزيادات قد تقود إلى زيادات أخرى، وقد دلت ملاحظة الأطفال الأكثر إبداعا على أنهم يميلون إلى زيادة الكثير من التفاصيل غير الضرورية إلى رسومهم وقصصهم".2

---

1- علي، حسن رضا حاتم. "الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي". رسالة ماجستير. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. جدة، 2005، ص35.

2- محمد، الصيرفي. الحل الابتكاري للمشكلات. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص ص(153-154).

3. 2-أنواع الإبداع: هناك ستة أنواع للقدرات الإبداعية وصل إليها الباحث كالفن تايلور " kalven taylor "، وقد صنّفها كما يلي:

أ-الإبداع التعبيري: يبدو أن ما يميز الناخبين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والثقافة.

ب-الإبداعي الإنتاجي: هو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

ج-الإبداع التجديدي: ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد، أو نظرية جديدة، أو نوع جديد من الأقمشة.....الخ، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الكبيرة الجديدة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى **innovation** أو التجديد.

د-الإبداع الإختراعي: وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شئ جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب أو **synthèses** كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو كمحاولة المسير ربط فكره التسييري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.

هـ-الإبداع الانبثاقى: أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما وهي أكثر المستويات وأعلىها تجريدا، مثل إيجاد وإبداع وفتح أفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد. 1

4-مستويات تنمية الإبداع: قام سليم الحسنية في كتابه " الإدارة بالإبداع " بتقديم ثلاثة أقسام من عملية

---

1-جمال، خير الله. الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2009، ص ص(20-21).

تنمية الإبداع:

**4. 1- تنمية الإبداع على مستوى الفرد: ويكون ب:**

- تعزيز مهارات الاستفسار والملاحظات والتحليل.
- إعطاء النفس فرصة لمناقشة الأفكار الجديدة.
- عدم أخذ الأمور كمسلمات.
- إعطاء فرصة للأدنىاء لاختبار ما تتوصل أنت إليه من نتائج.
- الحديث مع الناس ذوي وجهات النظر المختلفة عن وجهة نظرك.
- قراءة موضوعات خارج تخصصك.
- تجديد النفس بصورة مستمرة، مع أخذ بعض الوقت للتأمل.
- محاولة التعامل مع الأفكار والأساليب الشاقة والمعقدة .
- تسجيل الأفكار التي تطرأ على الذهن فوراً.
- تحليل الأفكار المتوصل إليها مع القيام بدراساتها.
- وضع خطة لتنفيذ الفكرة الجديدة.
- مراعاة عناصر الإبداع الأساسية مثل: الإحساس بالمشكلة والمرونة، الأصالة.

**4. 2- تنمية الإبداع على مستوى الجماعة:**

لا يكفي تنمية الإبداع على مستوى الفرد، بل ينبغي أن يشمل الجماعات كالنوادي الثقافية والرياضية، الدوائر والأقسام وفرق العمل، فتحديات التطور والتغيير التي تواجهها المنظمات المعاصرة تستدعي

---

1- محمد، بزيع حامد بن تويلى العازمي. " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري". رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية، 2006، ص 41.

## الفصل الثالث ماهية الإبداع

تنمية جماعات وفرق عمل مبدعة، والعوامل المؤثرة في تنمية عملية الإبداع على مستوى الجماعة هي كالتالي:

- تكوين رؤية مشتركة للجماعة: فالرؤية المشتركة تشير إلى الأفكار المشتركة بين أعضاء الجماعة وتعبير عن القيم السائدة فيها.

- حرية الاقتراح والمبادرة الآمنة: أي توفير بيئة تشجع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم ودون اتهام مضاد.

- الالتزام بالتميز في الأداء داخل الجماعة: وذلك يشجع على إيجاد مناخ يقوم فيه الأفراد بالتنافس على الأداء المبدع وتقييم إجراءات العمل وتحديدها بشكل مستمر.

- إثارة جو من الحوار البناء: من خلال إيجاد مناخ من النقاش البناء.

- دعم الإبداع: فالإبداع مهما كان بسيطاً يحتاج إلى توفير المساندة والدعم من الزملاء في العمل وأعضاء الجماعة والرؤساء بتوفير الموارد والوقت اللازمان للإبداع.

### 4. 3- تنمية الإبداع على المستوى التنظيمي:

إن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفاً من أسمى أهدافها، سيكون مصيرها التزدي والانهيار، وبالتالي فإن أي منا على اختلاف مواقعنا الوظيفية، لا يحاول أن يجعل الإبداع جزءاً من حياته، فإنه حكم على نفسه بالتخلف وعدم المقدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمته.

وحتى نجعل الإبداع تقليد حياة على مستوى المنظمة بشكل عام، وعلى مستوى الأفراد والجماعات بشكل خاص، نقدم مجموعة من التحليلات والأفكار المهمة التي تمثل مدخلاً مهماً لذلك، وسوف نوجزها في الشروط التالية:

ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى الأشخاص الذين يكونون دائماً عميقي التفكير الشمولي، ولتنمية هذه الخصائص وتعزيزها فإن المسيرين والعاملين في المنظمات المعاصرة يجب أن يعطوا أنفسهم،

---

1-سليم، جلدة وزيد منير عبودي. إدارة الإبداع والابتكار. الأردن: دار كنوز المعرفة، 2006، ص51.

## الفصل الثالث ماهية الإبداع

وأن يطالبوا المنظمات بإعطائهم الوقت والفرصة لمزيد من التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات وحلقات النقاش والمؤتمرات والمحاضرات، وذلك حتى يحصلوا على أفكار جديدة ونماذج واستراتيجيات ونظريات جديدة.

- ضرورة تعليم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني ضرورة ترويض الفكر وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها باحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

- ضرورة تنمية مهارات وقدرات إيجاد المشكلات الإبداعية: إن المشكلات الإبداعية هي التي تكون ذات طابع مميز يستحق البحث، ويرتبط بصورة عملية بتقدم العمل وازدهاره، أو بحياة العاملين وتوازنهم واستوائهم النفسي والعضوي والقيمي، وليست تلك المشكلات الروتينية التقليدية مثل التعامل مع المشكلات الهاتفية اليومية.

- ضرورة تنمية مهارات صنع المشكلات الإبداعية: وذلك ببناء المشكلة الإيجابية من العدم، مثل خلق حاجة جديدة والعمل على حلها. ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع الذي يعمل على إيجاد المشكلات الإبداعية.1

### 5-دوافع الإبداع ومراحله:

#### 5. 1-دوافع الإبداع:

هناك العديد من الدواعي والتي تقف وراء ضرورة توافر عامل مبدع في المؤسسة الاقتصادية والذي يستطيع التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهه بما يؤدي إلى توفير البيئة المناسبة لإحداث العملية الإنتاجية وخاصة ونحن بصدد تغيرات سريعة ومتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تجعل من وجود العامل المبدع شيء حتمي وملح، ومن هذه الدواعي على سبيل المثال:

-زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

---

1-محمد، بزيغ حامد بن تويلى العازمي. "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري". مرجع سابق، صص (42-43).

- تنوع حاجات الفرد.
- قلة الموارد المتاحة مما يثير الحاجة إلى الإبداع للوفاء بالمتطلبات.
- التغيير في القيم والمبادئ والمفاهيم.
- زيادة فعالية الاتصالات.
- انتشار صور الصراع المختلفة مما يؤدي بالحاجة إلى إبداع المشكلات وتوجيه الصراع إلى صراع إيجابي تنافسي مما يكون له تأثير إيجابي على المنظمة.

ويتضح بذلك أن الحياة العملية اليوم وما يكتنفها من تحديات تحتاج إلى العامل المبدع، حيث تسعى الكثير من الدول المتقدمة وبعض الدول النامية إلى تبني بعض الاتجاهات التسييرية الحديثة مثل اتجاه الحكم الذاتي والذي يعطي المؤسسة المزيد من الاستقلالية والتي ينتج عنها زيادة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية وسعي كل مؤسسة إلى التميز والاختلافوا إيجاد ميزة تنافسية لها، بالإضافة إلى تغيير بيئة العمل والبيئة المحيطة بها والتي نتج عنها تنوع احتياجات العاملين والتغيير في بعض قيمهم ومبادئهم، كل هذه التحديات وقفت وراء ضرورة الإبداع في الحياة العملية داخل المؤسسة الاقتصادية.1

#### 5. 2-مراحل الإبداع:

- لقد اختلف الباحثون في تحديد مراحل الإبداع، باختلاف فلسفة مقدميها و أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها، وفي هذا المجال ذكر ستاين " **stiene** " أن الإبداع يمر بثلاث خطوات هي:
- مرحلة تكوين الفرضية وتبدأ بعد الإستعداد وتنتهي بفكرة (فرضية) أو خطة جديدة.
  - مرحلة اختبار الفرضية: وتتضمن فحص الفكرة أو الفرضية واختبارها بدقة.
  - مرحلة توصيل النتائج: وهي المرحلة التي يحدث فيها تبادل المعلومات والخبرات وبالتالي عرض الصورة للآخرين.

---

1-عزة، جلال مصطفى نصر. الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة: رؤية إستراتيجية. عمان: المركز القومي للبحوث التربوية، 2008، ص13.

## الفصل الثالث ماهية الإبداع

لكن العديد من الباحثين مثل والاس " wallas " و هادمارد " hadmard " وشوهان " chohan " يذكرون أن عملية الإبداع عبارة عن مراحل متباينة تتولد في أثناءها الفكرة الجديدة، وتتم هذه العملية بمراحل أربع هي:

- **مرحلة الإعداد (التحضير):** في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات والمهارات والخبرة من الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة وتهضم جيدا ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة، ويقول **عبد الستار إبراهيم** أن مرحلة الإعداد لها وظائف متعددة مثل: 1

- خلق الإنجاز العام وبلورة الشروط الأولية للفكرة.

- تحديد جانب معين من الاهتمام.

- التهيؤ لجمع المعلومات والبيانات.

- العمل المكثف والموجه لتأييد الفكرة. 2

- **مرحلة الاحتضان:** يتم في هذه المرحلة التركيز على الفكرة أو المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبتكر وهي ترتيب الأفكار وتنظيمها، وفيها يتحرر العقل من الأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، ويتأثر الفرد بتجاربه السابقة حول حل المشكلة وهنا يتم التقدم غير الواضح نحو حل المشكلة.

- **مرحلة الإشراف:** تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة.

- **مرحلة التحقق:** هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة، حيث تعرض الفكرة على المجتمع بوسائل عدة ويجب على المبدع أن يتوقف ليرى رد فعل المختصين إزاء فكرته. 3

---

1- محمد، حمد الطيبي. تتمية قدرات التفكير الإبداعي. مرجع سابق. ص 61.

2- طارق، كمال. سيكولوجية الموهبة والإبداع. مصر: مؤسسة شباب الجامعة، د.ت، ص 30.

3- طارق، كمال. سيكولوجية الموهبة والإبداع. مرجع سابق، ص 62.

و بعد استعراضنا لمرحل الإبداع عند بعض الباحثين نجد أن العديد من الأدبيات تنفق على تحديد أربعة مراحل أساسية وهي كما يلي:

**1-الإعداد:** أي تكوين فكرة عامة إجمالية عن المشكلة ومعالجة التصورات والارتباطات بطريقة حرة شبه عشوائية كما لو كان الباحث يلعب بالأفكار كما يلعب المصور بالخطوط والألوان وقد تؤدي هذه المحاولات إلى بزوغ الحل دفعة واحدة في صورة استبصار أو الهام.

**2-الكمون:** حيث يواصل الذهن مجهوده نحو الحل ولكن بطريقة صامتة لاشعورية، وقد تكون فترة الكمون قصيرة أو طويلة.

**3-الاستبصار أو الإلهام:** حيث يدرك الشخص فجأة طريقة حل المشكلة، وتفاوت صفة الفجائية في درجة شدتها تبعا لطول مرحلة الكمون ودرجة الاختلاف بين البناء السابق للمشكلة والصورة التي يكون عليها البناء الجديد بعد إعادته وتعديله.

**4-التحقق:** ولا يتحتم أن يكون الحل الذي بزغت صورته في المرحلة السابقة هو الحل الصحيح فلا بد من استكمال صياغته واختباره للتأكد من صحته، ويمكن في ضوء نظرية الجشطالت رد هذه المراحل الأربعة إلى ثلاثة ووصفها بأنها سلسلة من النظم المترابطة التي تتجه من العام إلى الخاص، أو من البناء الضعيف إلى البناء القوي، بحيث تضيق دائرة البحث تدريجيا، فيكون لدينا أولا ما يعرف بالمدى العام للمشكلة، ثم تليها مرحلة الحلول الوظيفية، ثم أخيرا مرحلة الحل النوعي.1

---

1-الموسوعة العربية الميسرة، حرف ألف، ج 1، ط3، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، 2009، ص40.

## الفصل الثالث ماهية الإبداع

جدول رقم (2) : مراحل عملية الإبداع:

النموذج	مراحل عملية الإبداع
تايلور	1- العمل الذهني. 2- الاحتضان. 3- الوصول إلى التفاصيل وتفتيح الأفكار. 4- الإشراف.
هاريس	1- وحدة الحاجة إلى حل المشكلة. 3- تحقيق الحل وتجربتها. 5- تمثيل الحل. 2- التفكير في المشكلة. 4- جمع المعلومات. 6- تنفيذ الأفكار.
روسمان	1- الإحساس بوجود المشكلة. 3- اختبار المعلومات. 5- اختيار الحل ونقلها. 2- صياغة المشكلة. 4- الحل المطروحة. 6- صياغة الفكرة الجديدة.
الألوسي	1- الإحساس بالمشكلة. 3- صياغة الفرضيات. 5- التقييم. 2- تحديد المشكلة. 4- ولادة الحل.
شتاين	1- تكوين الفرضية. 2- اختبار الفرضية. 3- توصيل النتائج.

المصدر: نايف، قطامي وآخرون. تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية. الأردن: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 1990، ص 09.

### 6-العوامل المؤثرة في عملية التفكير الإبداعي:

تتأثر عملية الإبداع بخصائصها المتميزة إلى حد كبير بالمحيط والبيئة التي يعيش فيها الفرد، فتتأثر بالعادات والتقاليد، والقيم والمعتقدات وكل ما يتصل بالتراث الثقافي للمجتمع، وتختلف المجتمعات في بنائها وثقافتها ومعتقداتها عن بعضها البعض، فهناك المجتمعات التي تشجع الاستقلالية و الاعتماد على الذات وتشجع روح التطور والتقدم، بدون أي قيود أو تحفظ، في حين أن نوعا من المجتمعات لا يشجع الاستقلالية بل يأخذ بمبدأ التبعية الكاملة أو الجزئية ويعمد إلى كبت القدرات الإنسانية التي تسعى إلى التقدم والتطور وتقيدها، كما قد يساعد السياق الاجتماعي على ظهور الإبداع ، وتشجيعه ويعمل على بقائه كما قد يعوق ظهوره، ويمنع استمراره.

ويؤكد علماء النفس والتربويون على وجود قدرات التفكير الإبداعي لدى كل الأفراد والأصحاء نفسيا، وأن قوة أو درجة الإبداع تختلف باختلاف الأفراد في المكان والزمان والإطار الثقافي. وأن العلاقة بين التفكير

الإبداعي والثقافة التي يعيش فيها الإنسان من الموضوعات التي كانت موضع اهتمام الكثير من علماء النفس، حيث رصدت هذه العلاقة بين عدد من المجتمعات المتقدمة والنامية، وأوضحت معظم هذه الدراسات أثر الثقافة على التفكير الإبداعي، حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى وجود فروق في أداء الأفراد الذين يعيشون في طبقات أو مجتمعات تختلف ثقافيا فيما بينها، على اختبارات التفكير الإبداعي.

إذا نظرنا إلى البيئة الثقافية والاجتماعية، فإن هناك مجموعة كبيرة من العوامل التي يمكن أن تلعب دورا في إثارة وتنمية قدرات التفكير الإبداعي لدى الأفراد، ومن أهم تلك العوامل:

**6. 1- البيئة الأسرية:** تعد الأسرة اللبنة الأساسية الأولى في حياة الإنسان، إذ عن طريقها يتلقى عاداته وقيمه، ومعتقداته، وفيها يتفاعل الطفل مع والديه وإخوانه ويتأثر بهم ويتعامل وفق أنماط السلوك السائدة في أسرته مع الآخرين وفي إطار الأسرة نجد نماذج مختلفة للتعامل، فهناك الأسرة المتسامحة المرنة التي تعامل أفرادها بشيء من التسامح التام، والاحترام المتبادل وتعمل على تهيئة البيئة المناسبة لاستثارة الجوانب العقلية، وصقل الجوانب الاجتماعية وما يتعلق بأبعاد الشخصية، فيحرص هذا النوع من الأسر على إتاحة الفرصة للمناقشة ببدء وجهات النظر، مما يساعد على تنمية المدارك واستثارة جوانب القوى العقلية الكامنة، مما يدل على وجود ارتباط بين الصفات الأسرية والتفكير الإبداعي.

**6. 2- المدرسة:** تسهم المدرسة في نشر الثقافة والمعرفة، كونها إحدى المؤسسات الاجتماعية فهي المكان الذي يتلقى فيه الأطفال الأنواع المختلفة للمعرفة والخبرات الجيدة والمفيدة التي تساعدهم في التغلب على المشكلات والصعوبات التي يواجهونها في حياتهم الحاضرة والمستقبلية، وما من شك في أن طرق ووسائل التعليم التي تمارس في المدرسة، لها تأثيرها المباشر على خبرات الأفراد واتجاهاتهم نحو عملية التعلم، وعملية التعليم كغيرها في العمليات العقلية العليا تتأثر بعوامل متعددة ومنتوعة داخل البيئة التعليمية، كطريقة التدريس، ووسائل التقويم والمناخ الصفّي، كل هذه العوامل لها أثرها المباشر في تشجيع وتنمية التفكير الإبداعي.

**6. 3- الجماعة النفسية:** يحتاج المبدع في بداية الأمر إلى تقديم عمله إلى جماعة تعترف بهذا العمل وتقومه فالمبدع أيا كان مجال إبداعه، فإنه يحتاج إلى شخص أو أكثر للالتفاف حوله لشد أزره وتخفيف عزلته، وتحقيق جو من الأمن النفسي يمكنه من الكشف عن جوانب أخرى مبتكرة في مجال إبداعه.

## الفصل الثالث ماهية الإبداع

6. 4-العوامل السياسية: يقول ستاين " Stein " أن النظم التي تحمي حقوق الإنسان وتضمن حريته في التعبير عن نفسه تمد الشخص بشعور من الطمأنينة والاستقلالية مما ينعكس في أنواع نشاطه الأخرى، وعلى العكس من ذلك فإن النظم السياسية التي تضع قيودا على التفكير، قد تؤدي إلى الحد من مجالات التعبير و التجريب والتجديد، كما أن ظروفًا سياسية أو قومية معينة قد تدفع إلى تعبئة الطاقات وإلى تشجيع المبدعين في مختلف المجالات.

وفي دراسة مقارنة أجراها تورانس "Torranc" في مجتمعات نامية ومتخلفة وجد أن مدى إبداع الفرد مرتبط بمدى ونوعية تعويضهم من قبل المجتمع الذي ينتمون إليه.1

7-معوقات الإبداع: هناك العديد من المعوقات التي تحد من درجة إبداع الأفراد والمنظمات على حد سواء عن طريق تقليل اندفاع الفرد نحو التفكير المبدع، وتعطيل القدرات الفكرية نتيجة الروتين والحرص على النظم البيروقراطية وترسيخ المركزية الشديدة، مما يترتب عليه وأد الأفكار الجديدة، والإحباط الذي يصيب العاملين ويجعلهم مجرد آلات تسعى لتنفيذ العمل المطلوب دون التفكير في تطويره أو تجديده.

وتتصدر أهم معوقات الإبداع فيما يلي:

7. 1-المعوقات البيئية: هي عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه و توجيه سلوكه، وتنقسم المعوقات البيئية إلى داخلية وخارجية.

### أ- معوقات البيئة الداخلية:

- استخدام أساليب غير تربوية من قبل الآباء في تربية الأبناء.
- غياب التشجيع المناسب للأبناء لتنمية دوافعهم وميولهم نحو الإبداع.
- عدم إتاحة الفرصة للأبناء للتعبير عن مشاعرهم وانفعالاتهم.
- عدم الالتفات أو الإنصات لأفكار الفرد وأرائه.
- تدني المستوى الاقتصادي للأسرة وعدم قدرتها على إشباع احتياجات أفرادها.
- انخفاض المستوى التعليمي والثقافي.

---

1-محمد، حمد الطيبي. تنمية قدرات التفكير الإبداعي. مرجع سابق، ص ص(55-57).

## الفصل الثالث ماهية الإبداع

- الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة، وعدم الاهتمام بالأبناء، وعدم اختلاف طرق المعاملة باختلاف الجنس والمرحلة العمرية.
  - استخدام طرق تدريس تقليدية تعتمد على الحفظ واسترجاع المعلومات.
  - نقص الإمكانيات التربوية الملائمة لتنمية الإبداع والابتكار.
  - المناخ التقليدي الذي يعتمد على تسلط المعلمين وعنفهم مع المتعلمين.
- ب- معوقات البيئة الخارجية:**

- الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع التي تتضمن قيم الطاعة والخضوع والامتثال والإقتداء والمبالغة في تقدير الماضي والاتجاهات التسلطية والنظم البيروقراطية والاستبدادية.
- التمييز بين الجنسين والتحديد الصارم لدور كل منهما في المجتمع.
- التدهور الاقتصادي والاجتماعي.
- العنف السياسي والاضطرابات الأمنية.
- رداءة الجو الإداري وسوء الإدارة بصفة عامة.
- عدم كفاية الموارد والمصادر.
- الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير.
- هجوم الإدارة أو المؤسسة على الأفكار الجديدة و انتقادها لها والتمسك بالنظم البيروقراطية.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.
- عدم الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي.
- عدم وضوح أهداف الإدارة.

**7. 2- المعوقات التنظيمية:** هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب ممارسة المسيرين للعمل وكيفية تحقيقهم لأهداف المنظمة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع،

وتتحصّر المعوقات التنظيمية للإبداع في :

- عدم وضوح أهداف المنظمة.
- المركزية والتسلط.
- الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- نقص القيادات الفعالة المؤهلة.
- غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية.
- الافتقار إلى العمل الجماعي.1

7. 3- المعوقات الشخصية: هي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد العامل وتبعده عن مجال الإبداع، وتتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية تتضافر فيما بينها لتعوق الإبداع وتتحصر أهم المعوقات الشخصية للإبداع فيما يلي:

- إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات.
- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.
- إتباع عادات التفكير النمطية.
- القيود وقلة الحركة الفكرية.
- الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس.
- الجمود وعدم القدرة على التجديد.

---

1- لاحق، بن عبد الله القحطاني. " الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام ". مرجع سابق، ص52.

- الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر من تجريب كل جديد.
- الرغبة القوية والحماس المفرط في النجاح واستعجال النتائج دون وجود القدرات والموارد الكافية لذلك.
- التفكير النمطي المقيد بالعادة الذي لا يخرج عن المألوف أو إتباع المنهج العلمي في التفكير.1

#### 8- المداخل النظرية للإبداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات اشتهرت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة فيها، وهذه النظريات هي:

#### 8. 1- نظرية (marche and simon,1985):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، بحث و وعي وبدائل، ثم إبداع.

#### 8. 2- نظرية ( Burns and Staller, 1961 ):

وكان أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فعالة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهيكل الأكثر ملائمة هو الذي يسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات و معالجتها.

#### 8. 3- نظرية (wilson,1966):

قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فتعرضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث المتباينة بنسب عدة عوامل منها التعقيد في المهام

---

1-علي، حسن رضا حاتم. " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي". مرجع سابق، ص45.

## الفصل الثالث ماهية الإبداع

ويقصد بها البيروقراطية وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

### 8. 4- نظرية (harvey of mill,1970):

قد استفادا مما قدمه كلا من ( burns and staller و marche and simon ) فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعرف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية كحجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي ودرجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الصعوبات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

### 8. 5- نظرية (hagen and aiken,1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة وتتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالتالي:

- **مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه، وهذا ما جاء به **march and simon** .

- **مرحلة الإعداد:** أي الحصول على المهارات الوظيفية المعلومة والدعم المالي.

- **مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

## الفصل الثالث ماهية الإبداع

- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة و بالغة التعقيد:

- المركزية.

- الرسمية.

- الإنتاج.

- الكفاءة.

### 8. 6- نظرية (zaltan and other,1973):

تتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، ويعتبرانها فكروا أو ممارسة جديدة لوحدة التنبئي، ووضعوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية **hagen and aiken** إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية و أضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع وهي:

- مرحلة البدء:

- مرحلة ثانوية لوعي المرحلة.

- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.

- مرحلة ثانوية القرار.

- مرحلة التطبيق:

- تطبيق تجريبي.

- تطبيق متواصل.1

---

1- معاذ، حسن سعيد علي الرعوي. "مفهوم الإبداع". مجلة الحرية النفسية، العدد الثاني، (2007)، ص12.

9- دور ثقافة المسير في بناء سلوك إبداعي للعامل:

في ظل التحولات السريعة التي تعيشها المنظمات و التي فرضتها العولمة و ما نجم عنها من تسارع تكنولوجي و انفجار معرفي و اشتداد المنافسة على المستويين المحلي و العالمي، و بغرض التكيف مع المتغيرات المحيطة و تحقيق التميز في الأداء، كان لزاما عليها التركيز على الرأس مال الفكري و بالذات على العنصر البشري و الذي يمثل اليوم أساس التسيير الحديث.

إن الدراسات التي تمت في هذا المجال، تلاحظ أن قدرات المرؤوسين و مهاراتهم الإبداعية ترتبط بشكل مباشر بالعناصر الثقافية المتبعة من طرف المسير في المنظمة، و معنى هذا أن لثقافة المسير دور في بناء سلوك إبداعي للعامل.

و بناء على ما سبق، فإن لثقافة المسير دورا مباشرا و قويا في بناء سلوك إبداعي للعامل، و تأكيدا لهذا يرى شومبيتر **chompitér** في تحليله للنمو و التنمية، ان دور المسير هو السعي للإبداع و التجديد، مدفوعا بالمنافسة لتحقيق أهدافه، فالسلوك الإبداعي للعامل يتم بناءه من خلال ثقافة المسير و يكون ذلك عن طريق تشجيعهم و إعطائهم الحرية في إبداء الرأي و تقديم الإقتراحات و المشاركة، غرس الثقة بالنفس و التي تقوم برفع روحه المعنوية و التي تمكنه من إدراك جوانب النقص في الأشياء و مواجهة المشكلات التي تعترضه أثناء القيام بعمله، و تقديم حلول ابتكارية لها، إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسون تفكيرا إبداعيا في حين أن مسيرهم لا يزال يتشبث بالقديم، بل يجب عليه أن يكون متجدد التفكير و أن يعتمد على تبادل المعلومات، العلاقات الجيدة مع العمال و تفويض الصلاحيات، و الإعتماد على الرقابة الرسمية المرنة التي تعطي الحرية للعامل في مجال العمل و كلها متطلبات إذا توفرت تم بناء سلوك إبداعي للعامل.

1-راوية، حسن. السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2001، ص368.

### الخلاصة:

حاولنا في هذا الفصل سبر أغوار السلوك الإبداعي داخل المنظمات، منطلقين من ماهية الإبداع، أنواعه و عناصره الأساسية، بالإضافة إلى خصائصه كما أن هناك العديد من النظريات التي تناولت الإبداع، باعتبار أنه باختلاف أنواعه هو عملية أساسية لضمان التنظيمات الكبيرة تحقيق الميزة التنافسية للوصول إلى الأهداف المرغوبة، فالإبداع عملية شخصية فردية، لكن هذا لا يتنافى مع حقيقة أن بعض التنظيمات أكثر إبداعاً من البعض الآخر و ذلك لوجود أفراد ذو مقدرة إبداعية كما و نوعاً في التنظيمات الأولى مقارنة مع التنظيمات الأخيرة، و هذا ما يدل على أن الإبداع يعتبر كذلك عملية جماعية، ليميز لنا هذا أهمية ثقافة المسير في خلق جو ملائم يعمل على بناء سلوك إبداعي للعامل.

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

### 1-مجالات الدراسة:

#### المجال الجغرافي:

شركة كوندور: تعتبر من المؤسسات الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري، لها وزن على مستوى السوق الوطنية و العربية، فهي تعتبر الممول الرئيسي للسوق المحلية و العربية لجودة نوعيتها و هذا ما أهلها أن تكون محل ثقة الزبائن خارج الوطن .  
فهي مؤسسة صناعية اقتصادية خاصة تابعة لمجموعة بن حمادي "عنتر تراد" متخصصة في صناعة الأجهزة الإلكترونية، تأسست سنة 2003م كشركة ذات مسؤولية محدودة و أصبحت منذ جوان 2012 شركة ذات أسهم.

تتربع على مساحة إجمالية تقدر بأكثر من 10 هكتارات، و تتكون من سبع وحدات و هي:

-مركب المكيفات الهوائية و آلات الغسيل.

- مركب الثلجات.

- وحدة صناعة البلاستيك.

- وحدة المواد الرمادية.

- وحدة المواد البيضاء.

- وحدة الإعلام الآلي.

- وحدة الاستقبال الرقمي.

مركب المكيفات الهوائية و آلات الغسيل: تابع لشركة كوندور، تأسس في أفريل 2011، يتربع على مساحة إجمالية قدرها 04 هكتارات، و يشغل ما يزيد عن 700 عامل.

**النشاط:** تصنيع و تركيب المكيفات الهوائية و آلات الغسيل.

**المجال الزمني:** لقد بدأت الدراسة الميدانية مع بداية الدراسة النظرية، أين تم التعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة و سير العمل بها، و إجراء مقابلة مع المسؤول التجاري و مدير الموارد البشرية للمؤسسة، و ذلك من أجل التصريح بإجراء هذه الدراسة و كذا تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، و تعدادها البشري و كل المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، و تعدادها البشري و كل المعلومات و البيانات التي من شأنها أن تخدم هذه الدراسة.

ونشير إلى انه تم توزيع 94 إستمارة واسترجاع 84 منها في الفترة الزمنية الممتدة من 05 / 04 / 2013

إلى 19 / 04 / 2013 .

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

المجال البشري: تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات وبيانات عن هذه الظاهرة أو المشكلة ، التي تمكن الباحث من اتخاذ قرار أو حكم مناسب حيالها ، إن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروري جدا لأنه يساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع .

وفي بعض الأحيان فإن الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة بخصوص مشكلة أو ظاهرة قد لا يمكن أن يساعد على دراسة جميع عناصر المجتمع لذلك يلجأ الباحث في مثل هذه الحالات إلى استخدام العينة بدلا من أسلوب المسح الشامل .

وتعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الإجتماعي خاصة حيث انها " تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع إقتصاد ملموس في الموارد البشرية والإقتصادية وفي الوقت دون أن يؤدي ذلك إلى الإبتعاد عن الواقع المراد معرفته . " 1

وتماشيا مع مقتضيات موضوع الدراسة والذي يهدف إلى الإطلاع على دور ثقافة المسير في بناء سلوك إبداعي للعامل بمصنع كوندور ببرج بوعريريج ، تم إختيار العينة العرضية والتي نراها تتناسب مع دراستنا وهي " تلك المعاينة غير الإحتمالية التي تواجه صعوبات أقل أثناء إنتقاء العناصر ، حيث يتم سحب عينة من مجتمع البحث حسبما يليق بالباحث . " 1

وتم اخذ نسبة 20 % من مجتمع البحث البالغ عددهم 471 عامل تنفيذ حسب العملية التالية :

$$471 * 20 / 100 = 94 \text{ عامل تنفيذ.}$$

---

1-بلفاسم، سلاطنية وحسان الجبلاي. منهجية العلوم الإجتماعية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع، 2005، ص118.

2-موريس، انجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ترجمة:كوثر حسين كوجك. القاهرة:دار العربية للنشر، 1990، ص62.

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

### 2- المنهج و التقنيات المستخدمة:

أ - **منهج الدراسة:** للقيام بأي بحث علمي منظم لا بد من الاعتماد على منهج معين ، و اتباع خطوات منهجية للوصول إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة ، فالمنهج هو " الأساليب والمداخل المتعددة للباحث التي يستخدمها في جمع البيانات اللازمة في بحثه ، والتي يصل من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو تنبؤات . "1

وتوجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث وهي تختلف باختلاف المواضيع لأن الدراسة تفرض المنهج الذي يجب إستخدامه ، ولما كان الهدف من موضوع دراستنا الكشف عن دور ثقافة المسير في بناء السلوك الإبداعي للعامل ، ارتأينا أن أنسب منهج يمكن تناول الدراسة من خلاله ، هو المنهج الوصفي الذي يساعد على التوصل إلى معرفة دقيقة لعناصر الظاهرة أو الحالة المدروسة سواء في وصفها الفيزيقي أو خصائصها المادية أو المعنوية .

يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً ، فالأول يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الثاني فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى .

ب - **تقنيات الدراسة :**

#### \* مصادر جمع المادة العلمية :

اعتمدنا على مصدرين أساسيين لجمع المادة العلمية :

#### - مصادر جمع المادة العلمية النظرية :

تشمل المناجد ، المعاجم ، الكتب العلمية المختلفة والرسائل الجامعية .

#### - مصادر جمع المادة العلمية الميدانية :

#### الاستمارة :

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات استخداماً في العلوم الإجتماعية ، وهي الأداة الرئيسية في بحثنا وتعرف بأنها " عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. "3

---

1-لويس، كوهين. مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و التربوية. ترجمة: كوثر حسين كوجك. القاهرة: دار العربية للنشر، 1990، ص62.

2-عمار، بوحوش و محمود الذنبيات. مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص129.

3-محمد، عبيدات و آخرون. منهجية البحث العلمي. عمان: دار وائل للطباعة و النشر، ط2، 1999، ص55.

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

وقد تم بناء الإستمارة وفقاً للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث ، واحتوت على أربعة محاور تضمنت **37** سؤالاً ، إحتوى المحور الأول على البيانات الشخصية لوصف عينة الدراسة من حيث الجنس والسن والمنصب والخبرة ، ممثلة في الأسئلة من السؤال رقم **01** إلى السؤال رقم **06** .

أما المحور الثاني والذي يضم مجموعة أسئلة حول أسلوب الإتصال لدى ثقافة المسير انطلق من السؤال رقم **07** إلى السؤال رقم **19** ، والمحور الثالث الممثل بالأسئلة ، من السؤال رقم **20** إلى السؤال رقم **28** والتي تدور حول نمط السلطة المتبع من قبل ثقافة المسير ، أما عن نمط الرقابة المتبع في ثقافة المسير فإنها تندرج تحت الأسئلة ، من السؤال رقم **29** إلى **36** ، وجاء السؤال الأخير رقم **37** ليبرز فيه العامل الظروف التي يقوم فيها بالإبداع .

وقد راعينا في بناء الإستمارة التسلسل المنطقي للأسئلة وسهولة تحديد الإجابة الملائمة للسؤال ، والتقليل من عدد أسئلة البحث لمستوى لا يخل بمتطلبات البحث من جهة ولا يدفع المبحوث للملل من جهة أخرى.

### 3- المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم استخدام نظام **spss** لاستخراج التكرارات و النسب المؤوية، كما تم حساب **كا** و ذلك لإختبار استقلالية المتغيرات، تم التعامل بمستوى ثقة **95%** أي بمستوى خطأ **5%** و هذا الذي يتم التعامل به في البحوث السوسولوجية.

إذا كانت **0.05** أكبر من **0.010** تدعونا إلى رفض الفرضية الصفرية بمستوى دلالة **5%** ، أي توجد علاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.1

---

1-سعد، زغلول. دليلك الاجتماعي.....البرنامج الإحصائي **spss**، بغداد: المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية، الإصدار العاشر، 2003، ص110.

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

### 4-بيانات خصائص العينة:

الجدول رقم(1) يبين متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
95,2%	80	ذكر
4,8%	4	أنثى
100,0%	84	المجموع

من خلال البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نجد أن نسبة الذكور تقدر ب 95,2% من مجموع أفراد العينة، مقابل 4,8% جنس إناث والتي تعتبر منخفضة مقارنة مع ميادين عمل أخرى، وهذا الارتفاع في نسبة تواجد الذكور في هذا الميدان طبيعي جدا ومستحسن اجتماعيا بالنظر إلى طبيعة العمل في مجال تركيب المكيفات الهوائية والذي يتطلب تواجد جنس الذكور خاصة و أن هذا العمل يعتمد على الجهد البدني.

الجدول رقم(2) يبين متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
11,9%	10	أقل من 25 سنة
59,5%	50	من 25 إلى 34 سنة
23,8%	20	من 35 إلى 44 سنة
4,8%	4	من 45 إلى 54 سنة
100,0%	84	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية، حيث نجد أن أعلى نسبة 59,5% ضمن الفئة العمرية بين (25 و 34) سنة، تليها الفئة العمرية ما بين (35 و 44) سنة بنسبة 23,8%، ثم الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة 11,9%، و في الأخير الفئة (45 و 54) سنة بأصغر نسبة ممثلة ب 4,8%.

ما يمكن استخلاصه من خلال بيانات الجدول رقم(2)، أن اليد العاملة في المصنع ليست حكرا على فئة عمرية معينة، و أن القطاع الصناعي، يستقطب مختلف الفئات العمرية.

الجدول رقم (3) يبين متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
10,7%	9	ابتدائي
39,3%	33	متوسط
48,8%	41	ثانوي
1,2%	1	جامعي
100,0%	84	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي، حيث نجد أن أعلى نسبة قدرت بـ 48,8% ضمن فئة ذوي المستوى الثانوي، تليها نسبة أفراد العينة من ذوي المستوى المتوسط بنسبة تقدر بـ 39,3%، أما نسبة ذوي المستوى الابتدائي فقد قدرت بـ 10,7%، في حين لم تمثل نسبة ذوي المستوى الجامعي سوى 1,2%.

الجدول رقم (4) يبين متغير الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	الفئات
60,7%	51	متزوج
39,3%	33	أعزب
100,0%	84	المجموع

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية، حيث أنه من بين 84 مبحوث نجد نسبة 60,7% تمثل المتزوجين، في حين نجد العزاب بنسبة 39,3%، وهم من العمال الذين لم يصلوا بعد إلى درجة الاستقرار الاجتماعي و التي تسمح لهم بتكوين أسرة.

الجدول رقم (5) يبين متغير الوظيفة.

النسبة	التكرار	الفئات
% 7,1	6	لحام
% 11,9	10	مسير آلة
%48,8	41	عون تركيب
% 7,1	6	عون يدوي
%3,6	3	عون تغليب
% 15,5	13	عون الوقاية الصحية والأمن
% 6,0	5	عون إداري
% 100,0	84	المجموع

من النتائج التي جاءت في الجدول رقم (5) يتضح أن هناك تنوع في المهام المسندة إلى العاملين بمصنع كوندور ببرج بوعريريج، وقد مثلت أعلى نسبة بـ 48,8% من أفراد العينة المبحوثة لمهنة عون تركيب وهذا استجابة لطبيعة عمل المؤسسة التي تقوم على تركيب المكيفات الهوائية، ولهذا فإن تواجد هذه الفئة بنسبة عالية أمر طبيعي و لا بد منه، من أجل ضمان السير الحسن و النوعي للخدمات المقدمة للزبون. أما باقي المهام فتتنوع و بنسب متقاربة، إذ أن نسبة 15,5% تمثل مهنة عون الوقاية، في حين مهنة مسير آلة تمثلت في نسبة 11,9%، أما نسبة 7,1% تمثلت مهنتي عون يدوي ولحام، تليها مهنة عون إداري التي قدرت بنسبة 6,0% و في الأخير مهنة عون تغليب بأصغر نسبة ممثلة بنسبة 3,6% .

إن توزيع المهام في المؤسسة يخضع إلى عدة معايير لا بد من احترامها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة و من بين هذه المعايير التخصص، الكفاءة و الخبرة في العمل، التوزيع العادل لهذه المهام داخل المؤسسة، و الذي يكون كل حسب تخصصه مما يجعل العمال أكثر تخصصا وفهما لمهنتهم، مما يلعب دورا هاما في مجال إبداع العاملين باعتبار أن العامل لا يبدع في مجال غير متمكن منه.

الجدول رقم(6) يبين متغير الخبرة.

النسبة	التكرار	الفئات
% 15,5	13	أقل من 12 شهر
% 56,0	47	من 12 إلى 24 شهر
% 11,9	10	من 25 إلى 36 شهر
% 7,1	6	من 37 إلى 48 شهر
% 9,5	8	أكثر من 48 شهر
% 100,0	84	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن نسبة 56 % من مفردات العينة المبحوثة تتواجد ضمن الفئة العمالية التي لها خبرة تتراوح من 12 شهر إلى 24 شهر، ثم تأتي الفئة العمالية ذات الخبرة أقل من 12 شهر و ذلك بنسبة تقدر ب 15,5%، كما قدرت نسبة الفئة ذات الخبرة من 25 إلى 36 شهر ب 11,9%، في حين أن نسبة الفئتين ذات الخبرة أكثر من 48 شهر و من 37 إلى 48 شهر قدرت ب 9,5% و 7,1% على التوالي.

و هذه النتائج تدل على أن أفراد العينة المبحوثة في العموم هم من الفئات التي مازالت في البدايات الأولى للعمل، و قد يفسر ذلك بحدثة إنشاء مصنع تركيب المكيفات الهوائية ببرج بوعريريج.

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

### 1- أسلوب الاتصال لدى ثقافة المسير و بناء السلوك الإبداعي للعامل.

جدول رقم(7) يوضح وصول المعلومات في الوقت.

النسبة	التكرار	وصول المعلومات في الوقت
%39.28	33	دائما
%58.33	49	أحيانا
%2.38	2	أبدا
%100,0	84	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة يرون و بنسبة 58.33 % أن المعلومات تصل أحيانا من طرف المسير إلى العامل في الوقت، ثم تأتي ثاني نسبة ب39.28% ممن قالوا أن المعلومات دائما تصل في الوقت، لتليها نسبة 2.38 % ممن أجابوا بأبدا.

وصول المعلومات من طرف المسير في الوقت المناسب من المؤشرات الدالة على وجود اتصال نازل و الذي يعتبر بمثابة أداة اتصال تعمل على توضيح الأهداف المتبناة و السياسة المنتهجة من طرف المنظمة للفرد العامل هذا ما يؤكد حرص المسير على انسياب المعلومات داخل التنظيم من خلال تقاديه لاحتكار المعلومة و الذي يعمل على بناء سلوك إبداعي للعامل.

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (8) يبين نوعية المعلومات المقدمة من طرف المسير.

نوعية المعلومات	التكرار	النسبة
سهلة	74	88.1%
صعبة	7	8.3%
غامضة	3	3.6%
المجموع	84	100.0%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة و بنسبة 88.1% يرون أن نوعية المعلومات المقدمة من طرف المسير سهلة ثم تأتي نسبة 8.3% ترى بأنها صعبة لتليها نسبة 3.6% ترى بأن المعلومات المقدمة غامضة.

وقد يعود هذا إلى بذل المسير لجهد كبير في تبسيط المعلومات المقدمة للعمال و محاولته لإيضاحها لهم من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

الجدول رقم (9) يبين طبيعة الاتصال بالمسير.

الاتصال بالمسير	التكرار	النسبة
أمر سهل	80	95.2%
صعب	4	4.8%
المجموع	84	100.0%

من النتائج التي جاءت في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 95.2% من مفردات العينة أجابوا أن الاتصال بالمسير من أجل الحصول على المعلومات أمر سهل مقابل نسبة 4.8% أجابوا أن الاتصال بالمسير من أجل الحصول على المعلومات أمر صعب.

و هذه النتائج تدل على أن المسير في مصنع كوندور يهتم بالاتصال الصاعد باعتباره أحد قنوات الاتصال الرسمي داخل التنظيم، و الذي يساهم بشكل أساسي في نقل انشغالات واهتمامات العمال مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية و التي تعمل على زيادة مشاركة العمال في التنظيم وهذا ما يؤكد على فعالية العملية الاتصالية.

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم(10) يوضح العلاقة بين العامل و المسير و علاقتها بقبوله لاقتراحات العامل.

القيمة المعنوية	مستوى الخطأ	درجة الحرية	المجموع	إعطائك فرصة للمبادرة	اهتمامه بأرائك	ثقة المسير في قدراتك	سبب قبول الاقتراحات العلاقة بين العامل والمسير
0.000	0.05	4	71 %100,0	46 %64,8	9 %12,7	16 %22,5	التفاهم و الاحترام
			9 %100,0	0 %,0	0 %,0	9 %100,0	التضامن و التماسك في العمل
			4 %100,0	0 %,0	0 %,0	4 %100,0	الصراع
			84 %100,0	46 %54,8	9 %10,7	29 %34,5	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح لنا العلاقة بين العامل و المسير و دورها في تسهيل عملية الاتصال مع المسير أن الاتجاه العام سجل بنسبة **54.8%** في صنف إعطائك فرصة للمبادرة حيث مثلت نسبة **64.8%** لدى فئة التفاهم و الاحترام، فيما انعدمت الحالات الأخرى. في حين سجلنا ثاني نسبة ب**34.5%** لصنف ثقة المسير في قدراتك حيث مثلت نسبة **22.5%** فئة التفاهم و الاحترام أما نسبة **100%** مثلت فئة الصراع، في حين فئة التضامن و التماسك في العمل تحصلت على نفس النسبة.

و باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية العلوم الاجتماعية، تم تقدير القيمة المعنوية ب **0.000** عند درجة حرية **4** و بهامش خطأ قدره **0.05** ، بهذا الشكل و من خلال أن مستوى الخطأ أكبر من القيمة المعنوية بكثير فإن الباحث متأكد بنسبة **95%** بتحقيق العلاقة بين متغير طبيعة العلاقة بين العامل و المسير وسبب قبول المسير للاقتراحات التي يقدمها العامل.

إن قبول المسير للاقتراحات التي يقدمها العامل من المؤشرات الدالة على بناء السلوك الإبداعي لهذا العامل، و التي تتمثل في إعطائه فرصة للمبادرة ، ويتأثر هذا المتغير بعلاقة المسير بالعامل في المؤسسة و التي من شأنها أن تسهل العملية الاتصالية، الأمر الذي يعمل على إغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل و الاحترام مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية، فكلما كانت

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

علاقة المسير بالعامل مبنية على التفاهم و الاحترام كلما قام المسير بقبول الاقتراحات التي يقدمها العامل و ذلك من أجل إعطائه فرصة للمبادرة.

الجدول رقم (11) يبين علاقة وسائل الاتصال بإطلاع العامل

على المعلومات.

القيمة لمعنوية	مستوى الخطأ	درجة الحرية	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	الإطلاع مايجري في المؤسسة	
							وسائل الاتصال	
0.000	0.05	4	71	5	66	0	الإعلانات والملصقات	
			%100,0	%14,0	%86,0	%0,0		
			4	0	0	4		الاجتماعات
			%100,0	%0,0	%0,0	%100,0		
			9	6	0	3	يقوم بلقائي شخصيا	
			%100,0	%65,0	%0,0	%35,0		
			84	11	66	7	المجموع	
			%100,0	%19,0	%71,0	%10,0		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح لنا علاقة وسائل الاتصال التي يستعملها المسير مع مدى إطلاع العامل على ما يجري بالمؤسسة أن الاتجاه العام سجل بنسبة 71% عند صنف أحيانا موزعة بنسبة 86% من المفردات سجلوا أن المعلومات تصلهم عن طريق الإعلانات و الملصقات، فيما انعدمت الحالات الأخرى.

تليها نسبة 19% عند صنف أبدا، حيث مثلت نسبة 65% عند فئة يقوم بلقائي شخصيا، بينما مثلت نسبة 14% فئة الإعلانات و الملصقات فيما انعدمت الفئة الأخرى.

في حين سجلنا نسبة 10% لصنف دائما، حيث مثلت نسبة 100% عند فئة الاجتماعات و مثلت نسبة 35% عند فئة يقوم بلقائي شخصيا، فيما انعدمت الحالة الأخرى.

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

و باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم تقدير القيمة المعنوية ب0.000 عند درجة حرية 3 و بهامش خطأ قدره 0.05. و بهذا الشكل و من خلال أن مستوى الخطأ أكبر من مستوى المعنوية، فإن الباحث متأكد بنسبة 95 % بوجود دور لوسيلة الاتصال التي يستعملها المسير في مدى إطلاع العامل على ما يجري بالمؤسسة.

يعتبر عدم اطلاع العامل على ما يجري في المؤسسة من المؤشرات ذات الدلالة على عدم فعالية قناة الاتصال، حيث يعتمد المسير في أسلوبه الاتصالي مع العمال على الإعلانات والملصقات كأداة لإيصال التعليمات و الأوامر و المستجدات، و التي يعتبرها العمال في مصنع كوندور بأنها تؤثر على مدى فهمهم للمعلومات، فكلما اعتمد المسير على وسيلة اتصال واضحة و تتسم بالبساطة في محتواها و تقوم على تزويد العامل بكل ما يحتاجه من معلومات بالإضافة إلى تفاعل العمال معها أدى إلى اطلاع العامل على ما يجري بالمؤسسة.

الجدول رقم(12) يبين انتظام فترات الاتصال.

الانتظام في فترات الاتصال	التكرار	النسبة
دائما	18	21,4%
أحيانا	63	75,0%
أبدا	3	3,6%
المجموع	84	100,0%

من خلال البيانات المحصل عليها في الجدول أعلاه و الخاصة بمعرفة إذا كان المسير يقوم بالاتصال بالعمال في فترات منتظمة، فكانت الإجابة بنسبة 75.0 % ممن أجابوا أحيانا يقوم المسير بالاتصال بهم في فترات منتظمة، تليها نسبة 21.4 % ممن أجابوا دائما يقوم المسير بالاتصال بهم في فترات منتظمة، و أخيرا نسبة 3.6% أجابوا أبدا لا يقوم المسير بالاتصال بهم في فترات منتظمة، و لمعرفة سبب هذه النتائج وللتحقيق أكثر في معرفة الأسباب جاءت نتائج الجدول التالي:

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم(13) يبين سبب اتصال المسير بالعامل.

النسبة	التكرار	سبب الاتصال
26,2%	22	أخذ الاقتراحات
7,1%	6	تشجيعك على العمل.
66,7%	56	الحث على إتقان العمل
100,0%	84	المجموع

من النتائج التي جاءت في الجدول أعلاه فإن أعلى نسبة قدرت ب66.7% ممن صرحوا بأن سبب اتصال المسير بهم من أجل الحث على إتقان العمل، تليها نسبة 26.2% صرحوا بأن سبب اتصال المسير بهم من أجل أخذ الاقتراحات لتأتي آخر نسبة ب7.1% قالوا بأن سبب اتصال المسير بهم من أجل تشجيعهم على العمل.

حيث يمكن تفسير هذه النتائج بأنه يوجد اتصال نازل من طرف المسير نحو العمال ويعود سبب الاتصال من أجل حث العمال على إتقان العمل باعتبار أن المسير يحرص نوعية وجودة السلعة المقدمة للزبون من جهة و يحدد إتقان العامل لمهمته مما يجعله أكثر تركيز فيه و يقوم باستنباط أفكار جديدة في حالة ما إذا واجهته صعوبات في العمل، و هذا ما يبرز دور أسلوب الاتصال المعتمد في ثقافة المسير في بناء سلوك إبداعي للعامل.

جدول رقم ( 14 ) يبين العلاقة بين لجوء المسير للعامل لطلب رأيه مع تقديمه للأفكار الجديدة.

القيمة المعنوية	مستوى الخطأ	درجة الحرية	المجموع	عدم الاهتمام	الرفض	القبول	تقديم الأفكار الجديدة
							لجوء المسير للعامل لطلب رأيه
0.000	0.05	4	20	0	0	20	دائما
			100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
			51	0	0	51	أحيانا
			100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
13	2	3	8	أبدا			
100,0%	15,4%	23,1%	61,5%				
			84	2	3	79	المجموع
			100,0%	2,4%	3,6%	94,0%	

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح لنا علاقة لجوء المسير للعامل لطلب رأيه بتقديمه للأفكار الجديدة أن الاتجاه العام سجل بنسبة 94% عند صنف القبول حيث سجلت نسبة 100% عند الفئتين دائماً و أحيانا، في حين نسبة 61.5% سجلت لدى فئة أبدا.

أما ثاني نسبة سجلت ب 3.6% لدى صنف الرفض موزعة بنسبة 23.1%، فيما انعدمت الفئات الأخرى. و في الأخير سجلت نسبة 2.4% لدى صنف عدم الاهتمام حيث مثلت نسبة 15.4% لدى فئة أبدا، فيما انعدمت الفئات الأخرى.

و باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم تقدير القيمة المعنوية ب 0.000 عند درجة حرية 4 و مستوى خطأ 0.05. و بهذا الشكل ومن خلال أن مستوى الخطأ أكبر من القيمة المعنوية بكثير، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% بتحقق العلاقة و وجود تأثير للجوء المسير للعامل لطلب رأيه حول مسألة تخص عمل هذا الأخير على تقديمه للأفكار الجديدة.

إن تقديم العامل للأفكار الجديدة تعتبر مؤشر دال على وجود سلوك إبداعي داخل المؤسسة، و التي تتمثل في تقديم مقترحات جديدة لتطوير أداء العامل في المنظمة، والتي تساهم في رفع معنوياته، وهذا المؤشر يتأثر بمزج المسير لقناتي الاتصال الصاعد و النازل التي يعتمدهما في أسلوبه الاتصالي مع المسير و الذي يتمظهر في لجوء المسير للعامل لطلب رأيه حول مسألة تخص عمله، والتي تسهم في مجال تبادل المعلومات مما يعمل على غرس ثقة العامل بنفسه وزيادة شعوره بالانتماء هذا ما يدفعه إلى تقديم أفكار جديدة خدمة لأهداف التنظيم.

## الفصل الخامس \_\_\_\_\_ عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

### 2- نمط السلطة المتبع من قبل ثقافة المسير و بناء السلوك الإبداعي للعامل.

الجدول رقم (15) يوضح علاقة نمط السلطة المتبعة بطبيعة اتخاذ القرارات.

القيمة المعنوية	مستوى الخطأ	درجة الحرية	المجموع	يتخذ القرار لوحدته	إشراك العاملين	طبيعة اتخاذ القرارات نمط السلطة المتبعة من قبل المسير
0.00	0.05	1	69	65	4	مركزي
			%100,0	%94,2	%5,8	
			15	0	15	لامركزي
			%100,0	%0	%100,0	
			84	65	19	المجموع
			%100,0	%77,4	%22,6	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح لنا علاقة نمط السلطة المتبعة بطبيعة اتخاذ القرارات، أن الاتجاه العام سجل بنسبة 77.4 % عند صنف يتخذ القرار لوحدته، موزعة بنسبة 94.2% لدى فئة مركزي، فيما انعدمت الفئة التي تقابلها.

و بالمقابل نجد نسبة 22.6% من المبحوثين تمثل صنف إشراك العاملين موزعة بنسبة 100% لدى فئة لا مركزي تقابلها نسبة 5.8% عند فئة مركزي.

و باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم تقدير القيمة المعنوية ب 0.000 عند درجة حرية 1 و بمستوى خطأ قدره 0.05، بهذا الشكل و من خلال أن مستوى الخطأ أكبر من مستوى المعنوية بكثير، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% بوجود دور لنمط السلطة المتبع في ثقافة المسير بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

تؤدي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات إلى ارتياحهم أثناء أداء الأنشطة و المهام المسندة إليهم، بالإضافة إلى زيادة وعيهم داخل المؤسسة و مساعدتهم على اكتساب الخبرات و التكيف مع المواقف الصعبة التي قد يواجهونها، و تشجيعهم على طرح اقتراحاتهم و أفكارهم الجديدة، مما يؤدي بالمؤسسة إلى استغلال كامل طاقاتها و كفاءتها المتوفرة استغلالاً حسناً، و باعتبار أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تساهم في بناء سلوك إبداعي لهم فإن لنمط السلطة المتبع في ثقافة المسير دور في مشاركة

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

العمال في اتخاذ القرارات، فأسلوب اللامركزية في التنظيم يقوم على فكرة تشتيت السلطة، كما يحمل في طياته إمكانات تنوع القرارات التي تصدر عن العاملين، مما يؤدي إلى التعاون بين مختلف المستويات التنظيمية كما يعمل على خلق روح المبادرة، و القضاء على الروتين، إلا أن المسير في مصنع كوندور يحمل في ثقافته نمط سلطة مركزي يتمثل في اتخاذ القرارات لوحده دون مشاركة العمال، مما يجعل تشتيت السلطة و توزيعها يكون بين أجزاء الجهاز الإداري أي في المستويات العليا فقط.

الجدول رقم (16) يوضح العلاقة بين أساس اتخاذ القرارات مع حق إبداء الرأي للعامل.

القيمة المعنوية	مستوى الخطأ	درجة الحرية	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	إعطاء المسير فرصة للعامل لإبداء الرأي التركيز في اتخاذ القرارات
							تطبيق و احترام قوانين المؤسسة
0.000	0.05	4	5	0	5	0	تطبيق و احترام قوانين المؤسسة
			%100,0	%0,0	%100,0	%0,0	التخفيض من التكلفة و تفادي التبذير المالي
			17	4	0	13	المحافظة على العلاقة الجيدة مع العمال
			%100,0	%23,5	%0,0	%76,5	المجموع
			62	0	62	0	
			%100,0	%0,0	%100,0	%0,0	
			84	4	67	13	
			%100,0	%4,8	%79,8	%15,5	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين الأساس الذي يركز عليه المسير في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و علاقته بإعطاء المسير فرصة للعامل لإبداء رأيه حول العمل، أن الاتجاه العام سجل بنسبة 79.8% أحيانا موزعة بنسبة 100% عند فئتي المحافظة على العلاقة الجيدة مع العمال و تطبيق و احترام قوانين المؤسسة، فيما انعدمت النسبة عند فئة التخفيض من التكلفة و تفادي التبذير المالي. لتأتي ثاني نسبة ب15.5% عند صنف دائما موزعة بنسبة 76.5% فيما انعدمت الحالات الأخرى. و في الأخير جاءت نسبة 4.8% عند صنف أبدا فجاءت نسبة 23.5% عند فئة التخفيض من التكلفة و تفادي التبذير المالي.

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

و باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم تقدير القيمة المعنوية ب 0.000 عند درجة حرية 4 و مستوى خطأ قدره 0.05، بهذا الشكل و من خلال أن مستوى الخطأ أكبر من مستوى المعنوية بكثير، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% بوجود دور لما يركز عليه المسير في اتخاذ القرارات على مدى إعطاء فرصة للعامل لإبداء رأيه.

إن مدى إعطاء المسير فرصة للعامل لإبداء رأيه دليل على الجهد الذي يبذله المسير في بناء سلوك إبداعي للعامل و يتجلى من خلال بناء ثقته في نفسه التي تعطيه دافع قويا للتعبير عن آرائه بحرية فيرفض كل تغيير لا يتوافق مع قيمه و أهدافه المهنية، كما يقبل و يشجع كل ما يحقق مصالحه داخل التنظيم، و بهذا يخلق له بيئة تحفيزية للإبداع باعتبار أن الشخص لا يبدع إلا في المجال الذي يميل إليه، و الأساس الذي يركز عليه المسير في اتخاذ القرارات من شأنه أن يلعب دورا معتبرا في إعطائه للعامل فرصة لإبداء الرأي، خصوصا إذا كان يعتمد في اتخاذ قراراته على العلاقة الجيدة مع العمال.

الجدول رقم(17) يوضح العلاقة بين نمط السلطة و كيفية مواجهة العامل لمشكلة في العمل.

القيمة المعنوية	مستوى الخطأ	درجة الحرية	المجموع	تلقأ إلى مسنوك المباشر	تقوم بالمبادرة و تعمل على حلها بنفسك	تستعمل المعلومات العلمية	الاعتماد على الخبرة المهنية	كيفية مواجهة مشكلة في العمل
								نمط السلطة المتبع من قبل المسير
0.000	0.05	3	69	1	5	63	0	مركزي
			% 100,0	% 1,4	% 7,2	% 91,3	% 0	
			15	1	0	0	14	لا مركزي
			% 100,0	% 6,7	% ,0	% ,0	% 93,3	
			84	2	5	63	14	المجموع
			% 100,0	% 2,4	% 6,0	% 75,0	% 16,7	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح العلاقة بين نمط السلطة و كيفية مواجهة العامل لمشكلة في العمل، أن الاتجاه العام سجل بنسبة 75% عند صنف تستعمل المعلومات العلمية موزعة بنسبة 91.3% عند فئة مركزي، في حين انعدمت النسبة الأخرى.

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

في حين سجلنا ثاني نسبة 16.7% عند صنف الاعتماد على الخبرة المهنية موزعة بنسبة 93.3% عند فئة لا مركزي، في حين انعدمت في الحالة الأخرى.

لتليها نسبة 6.0% عند صنف تقوم بالمبادرة و تعمل على حلها بنفسك موزعة بنسبة 7.2% عند فئة مركزي، فيما انعدمت الحالة الأخرى.

و في الأخير جاءت نسبة 2.4% عند صنف تلجأ لمسئولك المباشر موزعة بنسبة 6.7% عند فئة لا مركزي لتقابلها 1.4% عند فئة مركزي.

و باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم تقدير القيمة المعنوية ب0.000 عند درجة حرية 3 و بمستوى خطأ قدره 0.05، بهذا الشكل و من خلال أن مستوى الخطأ أكبر من مستوى المعنوية بكثير، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% بوجود دور لنمط السلطة المتبع من قبل ثقافة المسير في كيفية مواجهة مشكلات العمل.

تعتبر كيفية مواجهة العامل للمشكلة التي تعترضه في العمل إحدى المؤشرات الدالة على سلوكه الإبداعي، و المتمثلة في استعماله للمعلومات العلمية التي تحصل عليها من خلال مراكز التكوين المهني التي تخرج منها، لكن هذه المعلومات لا تثبت جدارتها في كل المواقف فهناك بعض المشاكل التي تتطلب من العامل أن يمسك برباطة جأشه و يقوم بالمبادرة لحل المشكلات التي تواجهه فكل موقف يتطلب منا حلا مختلفا باختلاف الموقف، و باعتبار نمط السلطة المتبع في ثقافة المسير له دور في تحديد كيفية مواجهة العامل للمشكلة، فإنه يظهر من خلال اعتماد العامل على استخدام المعلومات العلمية في حل مشكلات العمل و هذا لتفادي أي عقوبات أو توبيخات، إلا أن هذا لا ينفي وجود من يقوم بالمبادرة في مواجهة مشكلات العمل و هذا ما يظهره الجدول الموالي.

الجدول رقم(18) يبين أساس منح الحرية في العمل.

النسبة	التكرار	أساس منح الحرية في العمل
52,4%	44	إذا طلبت منه
47,6%	40	إذا أراد هو ذلك
100,0%	84	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 أن نسبة من يتم منحهم الحرية لممارسة المهام والأنشطة في حالة إذا هم طلبوا بلغت 52.4% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة من يتم منحهم الحرية لممارسة المهام والأنشطة في حالة إذا أراد المسير ذلك 47.6%.

و نفس ذلك إلى نمط الرقابة الذي يعتمد المسير في ثقافته و الذي يقوم على أساس إعطاء قدر من الحرية للعامل في ممارسة الأنشطة والمهام داخل المؤسسة، لكن تختلف طبيعة هذه الحرية، فحسب نتائج

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول فإن أغلب العمال هم من يقومون بطلب منحهم الحرية في ممارسة المهام و الأنشطة ويقوم المسير بتلبية رغبتهم، و هذا ما يدل على نمط الرقابة المرنة التي تعتمد إلى تفادي تضيق الخناق على العامل مما تعطيه مجال أكبر للحرية والمبادرة في مواجهة الصعوبات التي تعترض التنفيذ.

الجدول رقم(19) يبين سبب تفويض السلطة للعامل.

النسبة	التكرار	سبب تفويض السلطة
16,7%	14	عدم قدرة المسير على التحكم في كافة المهام
36,9%	31	ما يفرضه عليه النظام الداخلي
46,4%	39	تعويد العامل على تحمل المسؤولية
100,0%	84	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الخاص بمعرفة سبب تفويض المسير لسلطته للعامل، فكانت الإجابة بنسبة 46.4 % متمثلة في تعويد العامل على تحمل المسؤولية، ثم جاءت نسبة 36.9% لتمثل ما يفرضه على المسير النظام الداخلي، تليها نسبة 16.7 % والتي مثلت عدم قدرة المسير على التحكم في كافة المهام.

ما يمكن استخلاصه من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق يتبين لنا أنه في مصنع كوندور ببرج بوعريريج لا يقوم فيه المسير بتفويض حجم كبير من السلطات و إنما بقدر قليل و يتمثل في إجراء الرقابة على العمال، إزالة بعض العراقيل المستعجلة و التي من شأنها أن تلقي بظلالها على مستويات الشعور بالانتماء لدى العاملين مما يجعل العامل يبذل جهدا أكبر لإعطاء حلول إبداعية لصالح المؤسسة.

الجدول رقم ( 20 ) يوضح العلاقة بين نمط السلطة و قيام العامل بالمبادرة.

القيمة المعنوية	مستوى الخطأ	درجة الحرية	المجموع	يقوم بتأنيبك	لا يهتم	يهتم المسير بذلك	سلوك المسير عند القيام بالمبادرة نمط السلطة
0.000	0.05	2	69	0	0	69	مركزي
			100,0%	0%	0%	100,0%	
			15	7	3	5	لا مركزي
			100,0%	46,7%	20,0%	33,3%	
			84	7	3	74	المجموع
			100,0%	8,3%	3,6%	88,1%	

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح العلاقة بين نمط السلطة و قيام العامل بالمبادرة، أن الاتجاه العام 88.1% سجل عند صنف يهتم المسير بذلك موزعة بنسبة 100% لدى فئة مركزي، لتقابلها نسبة 33.3% لدى فئة لا مركزي. في حين سجلت ثاني نسبة ب8.3% عند صنف يقوم بتأنيك موزعة بنسبة 46.7% عند فئة لا مركزي، فيما انعدمت الحالة الأخرى.

و في الأخير جاءت نسبة 3.6% عند صنف لا يهتم موزعة بنسبة 20% عند فئة لا مركزي، فيما انعدمت الحالة الأخرى.

و باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم تقدير القيمة المعنوية ب0.000 عند درجة حرية 2 و مستوى خطأ قدره 0.05، بهذا الشكل و من خلال أن مستوى الخطأ أكبر من القيمة المعنوية، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% بوجود دور لنمط السلطة المتبع في ثقافة المسير في تشجيع العامل للقيام بالمبادرة في حل مشكل معين. تعتبر المبادرة في حل مشكل معين من بين المؤشرات الهامة و الدالة على وجود سلوك إبداعي للعامل داخل المؤسسة، و الذي يتمثل في تحلي العامل بالشجاعة و أخذه لزام المبادرة و الأخذ على عاتقه تحمل مسؤولية نتائج هذا السلوك، لكن هذا المؤشر يتأثر بنمط السلطة المتبع في ثقافة المسير و الذي يلعب دورا هاما في ذلك باعتبار إتباع المسير لنمط سلطة مركزي يجعله يميل إلى تركيز كل المسؤوليات و الصلاحيات بيده هذا ما يضيق الخناق على المجال الإبداعي داخل المؤسسة، لكن هناك من يعتمد النمط المركزي في سلطته و بهذا يتخذ القرارات لوحده، لكن بتحقيق العامل لقفزة نوعية في مجال حل المشكلات المهنية عن طريق المبادرة، يقوم بجلب اهتمامه و يرغب في نشر هذا على جميع العمال.

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

### 3- نمط الرقابة المتبع في ثقافة المسير و بناء السلوك الإبداعي للعامل.

الجدول رقم (21): يبين الأساس الذي يتم عليه تنظيم العمل.

النسبة	التكرار	أساس تنظيم العمل
39,3%	33	تحديد دقيق للمهام
56,0%	47	البرنامج اليومي الذي يضعه المسير
2,4%	2	البرنامج الذي تضعه بنفسك
2,4%	2	ليس هناك أي برنامج أو تحديد دقيق للمهام
100,0%	84	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الخاص بمعرفة أساس تنظيم العمل الذي يقوم به العامل، فكانت الإجابة بنسبة 56% ممن أجابوا بأن العمل الذي يقوم به العامل منظم على أساس البرنامج اليومي الذي يضعه المسير، ثم تأتي نسبة 39.3% أجابوا بأن العمل منظم على أساس تحديد دقيق للمهام، في حين من أجابوا أن العمل منظم على أساس البرنامج الذي يضعه بنفسه، ومن أجابوا ليس هناك أي برنامج أو تحديد دقيق للمهام تحصلوا على نفس النسبة و المقدرة ب 2.4%.

و يمكن أن يعود سبب تنظيم العمل على أساس البرنامج اليومي الذي يضعه المسير في مصنع كوندور نظرا لأن المسير تربطه علاقة عمل مباشرة مع العامل فهو أكثر معرفة بمستواه وقدراته و المجالات التي يستطيع أن يكون أدائه فيها فعال.

الجدول (22) يبين الحرص على الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية المتبعة في المؤسسة

النسبة	التكرار	طبيعة الالتزام بالأنظمة و القوانين
14,3%	12	الوازع الديني
64,3%	54	أخلاقك المهنية
21,4%	18	الرقابة المفروضة عليك
100,0%	84	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 64.3% من مفردات العينة المبحوثة صرحوا بأن سبب حرصهم على الالتزام بالأنظمة و القوانين الرسمية يعود إلى أخلاقهم المهنية، تليها نسبة 21.4% يعتبرون

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

التزامهم بالأنظمة و القوانين الرسمية يعزى إلى الرقابة المفروضة عليهم، في حين من صرحوا أن التزامهم بالأنظمة والقوانين يعود إلى الوازع الديني قدر بنسبة 14.3%.

ما يمكن استخلاصه من خلال هذا الجدول أن الأخلاق في المؤسسة تشجع على احترام الفروقات الشخصية، كما تسمح كذلك بالاعتراف بحرية التعبير و التسامح مع الاعتراف بالحق في الخطأ. و تبرز الأخلاق في هذا الجانب الاجتماعي في احترام أوقات العمل كوقت الدخول والخروج من العمل عدم التهرب من أداء الأعمال الموكلة.

الجدول رقم (23) يوضح العلاقة بين تقديم سؤال للمسير و انجاز العمل بأسلوب متجدد.

القيمة المعنوية	مستوى الخطأ	درجة الحرية	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	إنجاز العمل بأسلوب متجدد
							تقديم سؤال للمسير
0.000	0.05	4	79	10	69	0	يحاول الإجابة و الشرح قدر المستطاع
			%100,0	%12,7	%87,3	%0,0	
			4	0	0	4	يميل إلى القول هذا ليس من واجبي
			%100,0	%0,0	%0,0	%100,0	
			1	0	0	1	يدير ظهره لا مبالي
			%100,0	%0,0	%0,0	%100,0	
			84	10	69	5	المجموع
			%100,0	%11,9	%82,1	%6,0	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح العلاقة بين تقديم سؤال للمسير و انجاز العمل بأسلوب متجدد أن الاتجاه العام سجل بنسبة 82.1% عند صنف أحيانا يقوم العامل بإنجاز العمل بأسلوب متجدد، توزعت بنسبة 87.3% لدى فئة يحاول الإجابة و الشرح قدر المستطاع، فيما انعدمت باقي النسب. أما ثاني نسبة 11.9% نجدها عند صنف أبدا لا يقوم بإنجاز العمل بأسلوب متجدد، توزعت على نسبة 12.7% لدى فئة يحاول الإجابة و الشرح قدر المستطاع، فيما انعدمت النسب الأخرى. و آخر نسبة قدرت ب6% عند صنف دائما يقوم بإنجاز العمل بأسلوب متجدد، توزعت بنسبة 100% لدى فئة يدير ظهره لا مبالي، و نفس النسبة لدى فئة يميل إلى القول هذا ليس من واجبي، فيما انعدمت الفئة الأخرى.

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

و باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم تقدير القيمة المعنوية ب 0.000 عند درجة حرية 4 و بهامش خطأ قدره 0.05، و بهذا الشكل و من خلال أن مستوى الخطأ أكبر من القيمة المعنوية، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% بوجود دور لطريقة رد المسير بخصوص تقديم العامل لسؤال له في انجاز العمل بأسلوب متجدد .

انجاز العمل بأسلوب متجدد داخل المؤسسة من بين الدلالات القوية على تبني العامل لسلوك إبداعي، و يتمثل هذا الأسلوب المتجدد في محاولة تجديد مناخ العمل و ذلك بزرع مختلف القيم الإيجابية فيه و بعثها في نفوس العاملين عن طريق مساعدة الزملاء في العمل و كسر جو الروتين و تحقيق درجة عالية من الأداء، و طريقة انجاز العمل بأسلوب متجدد تتأثر برد فعل المسير عندما يقدم له العامل سؤالا بخصوص العمل فكلما كان المسير غير مهتم و لا مبالي كلما قتل في العامل روح التجديد لكن عكس هذا كلما حاول المسير الإجابة والشرح قدر المستطاع على الأسئلة التي يقدمها المسير كلما ساهم هذا في إحساس العامل بالقيمة و الأهمية هذا ما يخلق له دافعية نحو التجديد و الخروج من ظلمات الروتين.

الجدول رقم (24) يوضح العلاقة بين طرق التحفيز و ظروف الإبداع.

القيمة المعنوية	مستوى الخطأ	درجة الحرية	المجموع	كلما غابت الرقابة	كلما سمحت ظروف العمل	كلما سمح لك مسيرك المباشر	كلما أردت	ظروف الإبداع
								طرق التحفيز
0.000	0.05	9	27	10	0	12	5	ليس هناك طريقة معينة
			%100,0	%37,0	%0	%44,4	%18,5	التهديد بالعقوبة
			10	0	10	0	0	التحفيز المادي
			%100,0	%0	%100,0	%0	%0	التحفيز المعنوي
			13	9	4	0	0	المجموع
%100,0	%69,2	%30,8	%0	%0				
			34	0	34	0	0	
			%100,0	%0	%100,0	%0	%0	
			84	19	48	12	5	
			%100,0	%22,6	%57,1	%14,3	%6,0	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح العلاقة بين طرق التحفيز و ظروف الإبداع أن الاتجاه العام سجل بنسبة 57.1% عند صنف كلما سمحت ظروف العمل ، موزعة بنسبة

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

100% عند فئتي التهديد بالعقوبة و التحفيز المعنوي، تليها نسبة 30.8% عند فئة التحفيز المادي، فيما انعدمت النسبة في الفئة الأخرى.

في حين سجلنا ثانيا نسبة 22.6% عند صنف كلما غابت الرقابة ، حيث مثلت النسبة 69.2% لدى فئة التحفيز المادي، و نسبة 39% لدى فئة ليس هناك طريقة معينة، فيما انعدمت الحالات الأخرى. تليها النسبة 14.3% عند صنف كلما سمح لك مسيرك المباشر، حيث مثلت نسبة 44.4% لدى فئة ليس هناك طريقة معينة، فيما انعدمت في الحالات الأخرى. و في الأخير جاءت نسبة 6% عند صنف كلما أردت، موزعة بنسبة 18.5% لدى فئة ليس هناك طريقة معينة، فيما انعدمت الحالات الأخرى.

و باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم تقدير القيمة المعنوية ب0.000 عند درجة حرية 9 و بهامش خطأ قدره 0.05 . و بهذا الشكل و من خلال أن مستوى الخطأ أكبر من القيمة المعنوية، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% بوجود دور للطرق التي يستعملها المسير في تحفيز العامل على العمل في توفير ظروف مشجعة على الإبداع. يعتبر الإبداع من المؤشرات الدالة على كفاءة و فعالية أداء العامل في المؤسسة و يتمثل في التغيير والتجديد و تجاوز الأسلوب التقليدي في حل المشكلات، لكن هناك فروقات فردية ما بين العاملين و كل عامل لديه ظروف محددة تعمل على إخراج هذا السلوك الإبداعي إلى النور، ليتجسد في المؤسسة فأغلبية العاملين يرون أن ظروف العمل هي من تدفعهم نحو الإبداع ، لكن هذه الظروف تتأثر بنمط التحفيز الذي يعتمد المسير في نمط الرقابة فاعتماد المسير على التحفيز المعنوي المتمثل في الثناء على العامل من شأنه أن يشجع العامل و يغرس ثقته بنفسه مما يجعله يحس بالانتماء و أنه جزء من المؤسسة هذا ما يوفر له ظروف مناسبة للإبداع، فكما اعتمد المسير على نمط تحفيز معنوي كلما أدى هذا إلى توفير الظروف التي تشجع على الإبداع.

الجدول رقم: (25) يوضح العلاقة بين الهدف من مراقبة المسير للأداء و ظروف الإبداع.

القيمة المعنوية	مستوى الخطأ	درجة الحرية	المجموع	غياب الرقابة الإدارية	كلما سمحت ظروف العمل	كلما سمح لك المسير	كلما أردت	ظروف الإبداع الهدف من مراقبة المسير للأداء
0.000	0.05	6	39	0	39	0	0	متابعة مدى الإنجاز للدور الإنتاجي
			%100,0	%0	%100,0	%0	%0	
			31	19	9	0	3	متابعة الأخطاء المهنية و القيام بتصحيحها
			%100,0	61,3%	29,0%	%0	%9,7	
			14	0	0	12	2	متابعة مستوى الإبداع لدى الجماعة
			%100,0	%0	%0	%85,7	%14,3	
			84	19	48	12	5	المجموع
			%100,0	%22,6	%57,1	%14,3	%6,0	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح العلاقة بين الأمور التي يركز عليها المسير عند مراقبته لأداء العامل و الظروف التي تجعل العامل يبدع، أن الاتجاه العام سجل بنسبة 57.1% عند صنف كلما سمحت ظروف العمل، موزعة بنسبة 100% عند فئة متابعة مدى الإنجاز للدور الإنتاجي تليها نسبة 29% سجلت عند فئة متابعة الأخطاء المهنية و القيام بتصحيحها، فيما انعدمت الحالة الأخرى.

تليها ثاني نسبة سجلت ب 22.6% عند صنف غياب الرقابة الإدارية موزعة بنسبة 61.3% عند فئة متابعة الأخطاء المهنية و القيام بتصحيحها ، فيما انعدمت الحالات الأخرى.

في حين جاءت ثالث نسبة ب 14.3% موزعة بنسبة 85.7% عند فئة متابعة مستوى الإبداع لدى الجماعة، فيما انعدمت الحالات الأخرى.

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

و في الأخير جاءت نسبة 6% عند صنف كلما أردت موزعة بنسبة 14.3% عند فئة متابعة مستوى الإبداع لدى الجماعة، في حين نسبة 9.7% سجلت عند فئة متابعة الأخطاء المهنية و القيام بتصحيحها، فيما انعدمت النسبة الأخرى.

و باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم تقدير القيمة المعنوية ب 0.000 عند درجة حرية 6 و بمستوى خطأ قدره 0.05، بهذا الشكل و من خلال أن مستوى الخطأ أكبر من القيمة المعنوية، فإن الباحث متأكد بنسبة 95% بوجود دور للأمور التي يركز عليها المسير أثناء عملية الرقابة في توفير ظروف الإبداع.

إن الأمور التي يركز عليها المسير عند مراقبته لأداء العامل في العمل، تلعب دورا هاما في توفير بيئة مناسبة للإبداع و ذلك من خلال متابعة مستوى الإبداع لدى الجماعة التي يسيرها ولكن ما تبينه نتائج الجدول المتحصل عليها من المفردات المبحوثة أن المسير يركز في ثقافته على متابعة كل عامل لمدى دوره الإنتاجي، هذا الذي يعمل على تصحيح الانحرافات إن وجدت و توجيه سلوك العاملين نحو أداء فعال و هذا ما يركز عليه المسير أثناء عملية الرقابة مما يعطي للعامل أكبر قدر من الحرية عندما تتاح له الفرصة للإبداع في مجال عمله.

### 1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

إن تحليلنا كان من خلال معرفة أدوار المسير في مؤسسة **كوندور بيج بوويريريج** في بناء سلوك ابداعي للعامل، باعتبار أن المصنع مؤسسة لها وزنها في سوق المنافسة، وقد اعتمدنا على متغيرات مستقلة، حيث تناولنا أولاً أسلوب الاتصال المتبع في ثقافة المسير، فتبادل المعلومات داخل المؤسسة مهم لاتسامه بالقاعدية و بإعطائه الإطار العام و الأساسي في خلق الإبداع، حيث يرى كل من **ويلي** و **وايت** من خلال تطرقهم إلى خصائص الاتصال الفعال في أن البداية السليمة للعملية الاتصالية و التي تتعلق بالمعلومات و أصول تبادلها هي وجود ما يريد المسير توصيله و تبليغه إلى تابعيه، وهذا ما ذهب إليه كذلك **صلاح الشنواني** في كتابه " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية " في أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات و تحقيق فهم مشترك بين المسير و العامل، و يكون الاتصال ناجحاً إذا ترتب عليه

ردود فعل ايجابية، حيث تشير النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية أن المسير يقوم بإيصال المعلومات للعامل في الوقت المناسب و يظهر من خلال الجدول رقم (7) و ذلك بنسبة **58.33%** مما يساعد في توضيح الأهداف للعامل و فهم السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة، و تفيد هذه المعلومات في تطوير ظروف العمل، رفع مستوى الأداء، قتل الروتين و توفير فرص للإبداع.

فبالإضافة إلى تشجيع المسير للمبادرة التي يبدئها العامل في الحصول على المعلومات فهو يعتمد في ثقافته على انسياب المعلومات و الذي يظهر من خلال الجدول رقم (8) بنسبة **88.1%** من المفردات المبحوثة يقولون بأن المعلومات تصل من طرف المسير في الوقت المناسب لكن المهم أنها تصل، و الأغلبية يقررون بأنها سهلة الأمر الذي يلعب دوراً هاماً في تحقيق الأداء الجيد كما تمكنه من معرفة الوظيفة و خباياها هذا ما يدفعه للمبادرة.

كذلك أبرزت النتائج أن العلاقة بين المسير و العامل تقوم على أساس التفاهم و الاحترام و هذا ما يوضحه الجدول رقم (10) بنسبة **54.8%** مما يؤدي إلى فعالية العملية الاتصالية هذا ما يدفع المسير بقبول الاهتمامات و الاقتراحات التي يقدمها العامل و يأخذها بعين الاعتبار مما ينعكس بالإيجاب على الروح المعنوية للعامل.

و بخصوص الوسائل التي يستخدمها المسير لإيصال التعليمات و المستجدات للعامل فقد أجمع أغلب العمال على أن المسير يعتمد على الإعلانات و الملصقات مما تجعل العامل

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

أحيانا مطلعاً عما يجري في المؤسسة و هذا ما هو موضح في الجدول رقم (11) بنسبة 78.6% ، و ما يمكن ملاحظته من خلال هذا أن المسير يعتمد على الأسلوب الرسمي في تعامله مع العمال الذين يفضلون اللقاء الشخصي، لكن نظراً لكبر حجم المصنع و كثرة عدد عماله يجعل من الإعلانات وسيلة فعالة تمكن الجميع من رأيها و الإطلاع عليها و بهذا يكون هناك تدفق و توزيع عادل للمعلومات.

و من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية الأولى مقبولة و أن لأسلوب الاتصال الذي يعتمد عليه المسير دور في بناء سلوك إبداعي للعمال.

### 2-مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تلعب المشاركة في اتخاذ القرارات دوراً رئيسياً في اندماج الأفراد عقلياً و عاطفياً في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها ، فمشاركة العامل في اتخاذ القرارات يعطيه الشعور بأهميته، مما يؤدي به إلى الإخلاص في العمل و التقاني في خدمة و إعلاء صالح المؤسسة و العمل على تحقيق أهدافها.

فمن خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن نمط السلطة الذي يتبعه المسير له دور كبير في إبعاد العاملين عن المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة كوندور ببرج بوغريج، حيث أن المسير يقوم باعتماد النمط المركزي الذي لا يقوم بإشراك العاملين وقدرت النسبة ب 77.4% و يظهر هذا في الجدول رقم (15)، و حسب ميشال كروزييه أن مركزية اتخاذ القرارات تؤدي للجمود و تضعف و تضيق من فرص المبادرة، و أن القواعد و القوانين تضع و تحدد بالتفصيل وظائف المرؤوسين دون مراعاة الجانب الإنساني و تنقص من دافعية و إقبال المرؤوسين على العمل و الإبداع.

لكن تركيز المسير في اتخاذ القرارات بالمحافظة على العلاقة الجيدة مع العمال من شأنه أن يساهم أحيانا في إعطاء فرصة للعامل بإبداء الرأي حول العمل دون خوف من العقاب أو التوبيخ و قد ظهرت نتائج المفردات المبحوثة من خلال الجدول رقم (16) و ذلك بنسبة 79.8% ، و هذا ما أشار إليه التون مايو حين أكد دور و أهمية العلاقات الإنسانية و المعاملة الحسنة داخل جماعة العمل التي تساهم في زيادة تطور نشاط المؤسسة.

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

كما أن تفويض السلطة يحقق أكبر قدر من الثقة بالنفس و احترام الذات مما يؤدي إلى زيادة اعتزاز العاملين بالانتماء للمؤسسة، كذلك يساعد على تحقيق الإثراء الوظيفي للمرؤوسين في أعمالهم مما يزيد من إقبالهم عليه، و يعمل على إغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل و الاحترام بين المسير و العامل و هذا ما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية، بالإضافة إلى أن الأفراد العاملين يشيرون في الجدول رقم (19) و بنسبة (46.4%) أن سبب تفويض السلطة يكون من أجل تعويد العامل على تحمل المسؤولية، فيكون ذلك من خلال إزالة بعض العراقيل و الصعوبات المستعجلة دون اللجوء إلى المسير، هذا ما يعمل على زرع قيم إيجابية في العامل تجعله مبادرا نحو تحمل عبء المسؤولية.

و بخصوص اتجاه المسير نحو قيام العامل بالمبادرة في حل مشكل معين يؤكد الجدول رقم (20) بنسبة 88.1% أن المسير يهتم بالمبادرة التي يبديها العامل في حل المشكلات التي تواجهه في العمل، فعن طريقها يتم القضاء على الروتين، و تجديد مناخ العمل بالإضافة إلى إظهار العامل لقدراته و مهاراته الكامنة و التي تجعل المؤسسة تستفيد منها بشكل كبير.

و من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية الثانية مقبولة و أن لنمط السلطة المتبع في ثقافة المسير دور في بناء سلوك إبداعي للعامل.

### 3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

إن تحليلنا لنمط الرقابة المتبع في ثقافة المسير يبدأ من خلال مؤشرات الالتزام، التحفيز و أداء العامل، وهذا من خلال دورها في بناء سلوك إبداعي للعامل.

فإذا كان التزام العامل بالأنظمة و القوانين الرسمية المتبعة في المؤسسة يحدد مدى الرقابة المفروضة عليه من طرف المسير، فإن الجدول رقم (22) يبين بنسبة 64.3% أن طبيعة الالتزام تعود إلى الأخلاق المهنية للعامل التي تفرض احترام القواعد المنظمة للعمل كالتزام بمواعيد العمل و استمراريته، و السهر على تنفيذ اللوائح و القوانين، في جو يجعل من الرسمية أسلوبا مرنا لأداء الأنشطة.

وفيما يخص الطريقة التي يتعامل بها المسير مع العامل عندما يقدم له سؤالا بخصوص العمل و دورها في إنجاز العمل بأسلوب متجدد فقد أوضح الجدول رقم (23) و بنسبة 87.3% أن

## الفصل الخامس عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج الدراسة

المسير يحاول الإجابة و الشرح قدر المستطاع هذا ما يجعل العامل يحس بأنه ذو قيمة و له مكانة داخل المؤسسة فيبذل قصارى جهده لتقديم كل ما هو جديد.

أما عن الطرق التي يستعملها المسير من أجل تحفيز العمال على العمل و علاقتها بالظروف التي تدفع بالعمال إلى الإبداع، فالجدول رقم(24) أوضح و بنسبة 57.1% أن التحفيز المعنوي يعمل على توفير ظروف العمل المناسبة للإبداع و ذلك من خلال تشجيع العامل على إتقان العمل و الثناء عليه أمام الزملاء، إضافة الى المدح المستمر.

و يظهر الجدول رقم (25) و بنسبة 57.1% أن تركيز المسير على متابعة مدى إنجاز العامل لدوره الإنتاجي يلعب دورا في توفير ظروف عمل مناسبة مشجعة على الإبداع، حيث أن المسير يهتم في العامل أن يؤدي ما هو مطلوب منه بالكمية المحددة و بهذا تكون للعامل الحرية في أداء عمله و في مواجهة ما يعترض التنفيذ بالأسلوب الذي يراه مناسباً.

و من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية الثالثة مقبولة و أنه لنمط الرقابة المتبع في ثقافة المسير دور في بناء سلوك إبداعي للعامل.

## الخاتمة:

إن ثقافة المسير هي عملية لتطوير المهارات و الأساليب التي يحتاجها الفرد، و إخراج قدراته الكامنة إلى محيط الواقع، التي تساعد في تحقيق أهدافه و طموحاته، فهي تعمل دائما و بصورة مستمرة على بناء سلوك إبداعي للعامل، من خلال عناصرها الثقافية، فلأسلوب الإتصال و نمط السلطة و الرقابة التي يعتمدها المسير أثناء عملياته التسييرية دور في بناء سلوك إبداعي له، فمن خلالها يحس هذا الأخير بأنه جزء هام في المنظمة، مما يجعله يقوم بعمله بأكمل صورة و يدلي بأرائه و بكافة المعلومات التي يلمسها في بيئة عمله و يقدم اقتراحاته و يبادر في حل المشكلات التي تواجهه في العمل.

لذا فقد كانت دراستنا لدور ثقافة المسير في بناء سلوك إبداعي للعامل مبادرة علمية في هذا الإطار، حيث اتسمت بطابع التركيب في التناول النظري، و انحصار الميدان و العينة على عمال التنفيذ بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، باعتبار أن شعارها يتجسد في "الحياة ابتكار"، مما يفتح أبوابا واسعة لدراسات في هذا المجال، و من زوايا مختلفة، و عينات أخرى تتسم بتنوع أكبر لتسلط الضوء أكثر على دور ثقافة المسير في بناء سلوك إبداعي للعامل.

المصدر الجريح

الملاحق