

جامعة المسيلة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز SDC) بمدينة بوسعادة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر 2 في علم الاجتماع تنظيم و عمل

نظام ل و د

تحية إهداء الأستاذة:

ليلى بتيقة

من إعداد الطلبة:

أربيع كمال الدين

الموسم الدراسي 2013/2012



شكر وعرافان

نشكر الله سبحانه وتعالى على النعم التي أنعم بها علينا، ونحمده شكرا جزيلا الذي كان فضله وعطاؤه كريما بحمده ، على القوة والعزيمة لإكمال هذا العمل المتواضع. ثم الشكر الجزيل والتقدير والعرافان إلى الأستاذة الفاضلة التي كان له الجهد العظيم وما قدمته لنا من نصائح وإرشادات وتوجيهات في إتمام هذا العمل العلمي الأستاذة الكريمة "ليلي بتقة" .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة والأخت اربيح نعيمة على المساعدة القيمة في إتمام هذا العمل كما ولا يفوتنا أن نتوجه بخالص معاني الشكر لكل أساتذة قسم علم الاجتماع وعمال الإدارة عرفانا بجهودهم الذي بذلوه من أجل تحصيلنا العلمي والمعرفي ، و إلى كل طلبة قسم علم الاجتماع دفعة 2012/2013 ولكل من ساهم في إتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد .



...إهداء

إلى أعظم خلق الله محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم
إلى من قال فيها الرحمان: " وبالوالدين إحسانا " ،
إلى قرّة عيني ونبض فؤادي، إلى بلسم جراحي وسبب نجاحي ،
إلى التي أرضعتني من صدرها الشهامة والمروءة والإيمان،
إلى التي ترافقتني في كل خطوة أخطوها للنجاح.....أبي الحبيبة.
إلى الصدر الذي احتواني دائماً ورعاني دوماً،
إلى من كان لي سراجاً منيراً وأثار لي درب الحياة،
إلى قدوتيأبي الغالي.
إلى سندي في الحياة،
إلى الذين قاسموني حلو الحياة ومرها.....إخوتي .
إلى كل أفراد فوج فتية القرآن الكريم
إلى أساتذة عائشة الباعونية
السعيد، بن سراج ، بلقاسم ، سفيان ، احمد ، سليمة ، خديجة ، هدى ، سارة
إلى كل من أضاء بزمالته علي وعلمي الصمود مهما تبدلت الظروف، يوسف، فؤاد، خالد ، مكي ، مراد، الطيب ، علاء ،
إسماعيل ، إبراهيم، جمال ، سمير
وجميع الأصدقاء.
إلى كل طلبة ماستر 02 علم الاجتماع تنظيم وعمل – جامعة المسيلة- .

اربيح كمال الدين

ب.

الفهرس المحتويات .ت

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
	الباب الأول : الجانب النظري الفصل الأول: المنهج للدراسة
03	1_ إشكالية الدراسة
05	2_ فرضيات الدراسة
05	3_ أهداف و أهمية الدراسة
06	4_ مفاهيم الدراسة
08	5_ الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية
12	تمهيد
12	1_ ماهية الثقافة التنظيمية
12	1_1_ التطور التاريخي
14	1_2_ أهمية الثقافة التنظيمية
15	1_3_ خصائص و مميزات الثقافة التنظيمية
18	1_4_ وظائف الثقافة التنظيمية
20	2_ مكونات و نظريات الثقافة التنظيمية
20	2_1_ مكونات الثقافة التنظيمية
22	2_2_ نظريات الثقافة التنظيمية
26	3_ إدارة الثقافة التنظيمية
26	3_1_ بناء و تكوين الثقافة التنظيمية
27	3_2_ المحافظة على الثقافة التنظيمية
28	3_3_ تغيير الثقافة التنظيمية
30	4_ الثقافة التنظيمية و علاقتها بالمنظمة و العاملين
30	4_1_ الثقافة التنظيمية و علاقتها بالمنظمة
31	4_2_ الثقافة التنظيمية و علاقتها بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة
32	4_3_ الثقافة التنظيمية و علاقتها بسلوك و أداء العاملين
34	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الإبداع الإداري و أساليب تطويره

38	1_ ماهية الإبداع الإداري
38	1_1_ أهمية الإبداع الإداري و العوامل المتكونة له
41	1_2_ خصائص الإبداع و ملامح الإداري المبدع
43	2_ مقاييس و عناصر و نظريات الإبداع الإداري
43	2_1_ مقاييس الإبداع الإداري
44	2_3_ عناصر الإبداع الإداري
46	2_3_ نظريات الإبداع الإداري
48	3_ مراحل و مستويات الإبداع الإداري
48	3_1_ مراحل الإبداع الإداري
50	3_2_ مستويات الإبداع الإداري
51	4_ العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع الإداري
51	4_1_ مقومات الإبداع الإداري
52	4_2_ العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري
56	4_3_ العوامل المحفزة و المعيقة للإبداع الإداري
60	5_ آليات تطوير الإبداع الإداري
60	5_1_ أساليب توليد الأفكار الإبداعية
62	5_2_ إستراتيجية دعم الإبداع الإداري
64	خلاصة الفصل
	الباب الثاني : الجانب الميداني
	الفصل الرابع : لمحة تاريخية عن المؤسسة و الإجراءات المنهجية المتبعة
68	تمهيد
68	1_ لمحة تاريخية عن المؤسسة سو نلغاز
69	2_ الإجراءات المنهجية للدراسة
69	2_1_ التقنيات المستخدمة في الدراسة
70	2_2_ العينة و كيفية اختيارها
	الفصل الخامس : تحليل الفرضيات
74	1_ خصائص مجتمع البحث
78	2_ تحليل الفرضيات
78	2_1_ تحليل الفرضية الأولى

93	2_2 تحليل الفرضية الثانية
99	2_3 تحليل الفرضية الثالثة
105	3_ مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج
	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

هـ

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
--------	--------------	-------

71	عدد طبقات مجتمع البحث	01
72	طريقة المعاينة	02
74	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
75	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
76	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
77	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية المستوى	06
78	قدرة القائد في تعليم مرؤوسيه لتطوير قدراتهم الإبداعية	08
80	أهمية البعد القيادي في بناء و إعداد فريق العمل	09
82	الأسس التي تعتمدها القيادة الإدارية في تقديمها للحوافز	10
84	اهتمامات القيادة الإدارية في انجاز العمل	11
85	استشارة القائد الإداري المرؤوسين في المسائل المتعلقة بتسيير العمل في المؤسسة	12
86	نوع العلاقة التي تربط المرؤوسين برئيسهم الإداري	13
88	أسلوب القيادة الإدارية في تسيير العمل	14
90	الأسس التي يقيم فيها رئيسك لأداء في العمل	15
91	هل يسمح لك رئيسك بالمبادرة في أداء عملك	16
92	أسس معاملة الرئيس للمرؤوسين	17
93	ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتطوير و تنمية الإبداع	18
95	الأساليب العمل المفضلة لإدارة المؤسسة لتعاملها مع المرؤوسين	19
96	تقييم ظروف العمل المادية و الخدماتية في المؤسسة	20
97	الاتصال المفضل داخل المؤسسة	21
98	الحرص على توفير الجو مناسب داخل المؤسسة	22
99	محتوى و طبيعة العمل و علاقته بممارسة الأفكار الجديدة في تنفيذ المهام	23
101	مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات	24
103	المساهمة في تقديم أفكار جديدة لتحسين و تغيير أسلوب العمل	25
104	أراء المرؤوسين لمعنى إتقان العمل في المؤسسة	26

و

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	خصائص الثقافة التنظيمية	01
17	خصائص الثقافة للمنظمة المبدعة	02
19	وظائف الثقافة التنظيمية	03
20	مكونات الثقافة التنظيمية	04
26	بناء الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها	05
27	كيف تتشكل الثقافة التنظيمية	06
44	عناصر الابداع	07
48	مراحل الابداع	08

مقدمة

مقدمة:

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

و بما أن ثقافة المنظمة تحدد سلوكيات الأفراد و أنماط تصرفاتهم وولائمهم، فإنها توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، و لذلك فإن ضعف ثقافة المنظمة ينعكس سلبا على أدان أنشطتها. و ينبغي لثقافة المنظمة توفير مناخ ملائم لتشجيع و تعزيز الإبداع الإداري لتمكين العاملين على اختلاف مستوياتهم من اظهار ما لديهم من قدرات ابداعية .

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

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

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

أما الجانب النظري فقسمناه إلى عدة فصول :

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

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

مقدمة

أما الباب الثاني فهو الجانب الميداني في الدراسة :

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

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

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

ثم المحور الثالث المتعلق بالفرضية الثالثة المتعلقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين الذي يسهم في تطوير الإبداع الإداري و استنتاجها الجزئي .

لنلخص في الأخير إلى استنتاج عام فيه نتائج الدراسة فخاتمة.

□

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- الفرضيات.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- مفاهيم الدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.

01- الإشكالية:

إن الألفية الثالثة و ما تتضمنه من تقدم علمي و تكنولوجي و تطور في كافة المجالات ،وما تعيشه المنظمة الجزائرية من ظروف متغيرة و معقدة نتيجة التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية ،جعلت اللجوء إلى الإبداع أمرا حتميا أمامها ،خاصة إذا أدركنا في إحداث التغيير و التطوير في فعالية المنظمة و أهدافها و عملياتها و أداء العاملين هو ما تسعى إليه أية منظمة كانت ،ويعتبر مطلبا رئيسيا و مؤشرا يستدل من خلاله على نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى أدائها بكفاءة و فعالية

و يلعب القادة الدور الكبيرة في نشأة و تشكيل ثقافة تنظيمية و صياغة بنيتها و مناخها ،فمن طريقة عملهم يشيعون القيم و المثل التي سيحتذي بها ، و تضع المنظمة على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية كبيرة في تهيئة الظروف الإيجابية للمناخ الإبداعي في المنظمة ، لذلك ثقافة القائد الإداري تؤدي إلى فرض النمط الثقافي إما يساعد على تطوير الأداء و الإبداع من خلال توفير المناخ الملائم الذي يساعد في كشف القدرات الإبداعية لدى العاملين معه ، أو يسهم في الحد من قدرة الإبداع من خلال إحباط المبدعين و عدم تشجيعهم و فرض الجهود و التقيد بالأمر و التعليمات و انجاز العمل بالطريقة الروتينية

و يعتبر المناخ التنظيمي كانعكاس البيئة الداخلية للمنظمة و التي تتكون من مجموعة من القوى الداخلية المتفاعلة التي تشكل الثقافة التنظيمية أهم مكوناتها و في ضوء مستجدات العولمة والتطور الفني الهائل ، أصبح الهدف الاسمي من الثقافة التنظيمية توفير المناخ التنظيمي الملائم و المشجع على العمل الإبداعي، و تبني الأساليب الإبداعية في حل المشكلات المختلفة و عدم إتباع الأساليب التقليدية فالعديد من الدراسات التي قام بها الباحثون حول عوامل نجاح أو فشل التغيرات التنظيمية في المنظمة الجزائرية أشارت لاهيمة الثقافة التي ظلت حجرة عثر في وجه الفعالية أو نجاح أي مشروع للتغيير و بهذا فان الثقافة و ما تتضمنه من قيم و اتجاهات و عادات سلوك و طرق التفكير تبقى تهدد انتقال المنظمات إلى اقتصاد السوق إن لم يوجه لها الاهتمام.

ومن الدراسات التي تطرقت لتحليل عوامل فشل التجارب التنظيمية في المنظمة الجزائرية دراسة مصطفى عشوي¹ التي تؤكد على أن البايولوجية التنظيمية التي تعرفها المنظمات الجزائرية تعكس غياب ثقافة تنظيمية تساهم في فهم أبعاد المشكلات التنظيمية و تسير التغيير المناسب أي غياب ثقافة تنظيمية تجعل من السلوك التنظيمي للمنظمة سلوكا ديناميكيا , و في دراسة حول السلوك الإداري و التغيير داخل المؤسسة يؤكد كل من مصطفى الشريف و وسيلة ثابت² أن هناك عدة أسباب أدت إلى فشل الإصلاحات الاقتصادية منها الجهوية و المحسوبية في سياق العلاقات الرسمية للعمل و إن سبب الفشل لا يعود إلى عدم مقدرة العامل الجزائري على رفع الإنتاج بقدر ما يرجع إلى النظام الثقافي و تنتهي خلاصة هذه الدراسة إن معظم الأسباب التي أدت إلى فشل المنظمة العمومية في تسييرها تعود إلى عوامل ثقافية و اجتماعية لم يأخذها المسؤولين بعين الاعتبار فالمنظمة العمومية قد فشلت في إيجاد ثقافة تنظيمية تجمع بين عمالها و أيضا تضمن الاستقرار و الحماية و الاعتراف بالهوية العمالية للفرد الجزائري عبر إستراتيجية محكمة و منهجية تأخذ بعين الاعتبار قيم الأفراد و المنظمات، دون أن تغفل ثقافة المجتمع المحيطة .

و من ثم تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

- ما دور الثقافة التنظيمية في تطوير الإبداع الإداري ؟

و يمكن ترجمة هذا الطرح من خلال التساؤلات الفرعية التالية :

(أ) ما دور القيادة الإدارية في تشكيل و تطوير الإبداع الإداري ؟

(ب) هل تساهم الخصائص الثقافية لبيئة العمل (المناخ التنظيمي) في تطوير الإبداع الإداري

(ج) ما مدى توفر عناصر الإبداع الإداري داخل المؤسسة الجزائرية ؟

02-الفرضيات:

الفرضية العامة:

لثقافة التنظيمية دور في تطوير الإبداع الإداري

الفرضيات الجزئية:

1. مصطفى عشوي , الخلفية الثقافية للقيادة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية , أعمال ملتقى الدولي المنعقد في الجزائر حول العمال في مواجهة العمل 28.29, نوفمبر , 1992, ص 21

- أ) للمهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الإدارية دور في تشكيل و تطوير الإبداع الإداري.
- ب) المناخ التنظيمي الايجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للإبداع الإداري
- ج) يمكن أن يكون هناك مجموعة من عناصر الإبداع الإداري داخل المؤسسة.

03- أهداف الدراسة :

- 1-تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري داخل المؤسسة العمومية الجزائرية .
- 2-معرفة خصائص ثقافة المنظمة من خلال ممارستها لنشاطاتها يتعلم العمال منها السلوكيات المقبولة و كيف ينبغي أن تتجز و الذي لديهم قناعات حول ما إذا كان الإبداع و التجديد يشكل جزءا من عملياتها أم لا .
- 3-محاولة توجيه تفكير المسؤولين نحو البعد الثقافي للمنظمة خصوصا عند إنجاز قراراتهم بإجراء تغييرات و تطويرات نحو الإبداع .
- 4-محاولة معرفة مميزات و خصائص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و ما مدى تبنيتها لثقافة الإبداع و مدى مساهمتها في تفجير الطاقات الإبداعية

04- أهمية الدراسة :

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري حيث أن دراسة هذين الجانبين مازالت محدودة، كما أريد أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل علم الاجتماع التنظيم و العمل بصفة خاصة و الإدارة بصفة عامة، و لذا أمل أن تكون هذه الدراسة مرجعا للباحثين في مجال الإدارة، كما تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية المؤسسات العمومية التي أنشأتها الدولة فجل المؤسسات الدولة تعتمد على الأساليب التقليدية في تسييرها و لا يوجد شئ في أذهان الإداريين إسمه الإبداع الإداري .

05- مفاهيم الدراسة :

1- الثقافة

أ) لغة: يرى "ديمورغون" أن مصطلح الثقافة مشتق من كلمة اللاتينية الأصل و التي تعني عملية حراثة الأرض، و استعمل كل من "غوستاف" و "تايلور" مصطلح الثقافة كمرادف للحضارة، فصار يعبر عن مجموعة وقائع و خصائص مجتمع ما.³

ب) اصطلاحا: هي عبارة عن مركب لأنماط مستترة أو ظاهرة للسلوك المكتسب و المنقول عن طريق الرموز، فضلا عن الإنجازات المتميزة للجماعات الإنسانية و يتضمن ذلك الأشياء المصنوعة.⁴

2-الثقافة التنظيمية

اصطلاحا: إن استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية يقصد به تلك المجموعة من القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة و التي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها، و يشارك كل فرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة⁵

التعريف الإجرائي: هي نسق من القيم و المعتقدات و الأفكار المتفاعلة مع بناء العملية الإبداعية، فتحدد السلوك و توجهه تتجسد في الإبداع، الانضباط و إتقان العمل، المخاطرة و المبادرة، الالتزام بقواعد و أنظمة المنظمة و قد حددناه في عملنا هذا في الأبعاد التالية:

المهارات السلوكية للقيادة الإدارية و المناخ التنظيمي .

تعريف الإبداع الإداري:

لغة : إن كلمة مفهوم الإبداع في اللغة العربية هي من فعل "أبدع" أي "بدع الشيء" و الذي يعني أنشأه على غير مثال السابق⁶

اصطلاحا :الإبداع الإداري يعرف على أنه القدرة على ابتكار أساليب و أفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمتل من العاملين و تحفزهم لاستثمار قدراتهم و مواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية⁷

³ يوسف محمد رضا، المعجم الكامل الوجيز، مكتبة لبنان للنashرون، بيروت 2002 ص 401

⁴ عبد الناصر محمد علي، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2005 ص 133

⁵ رفعت عبد الحليم الفاكوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 1998 ص

⁶ علي بن هادية، الفاموس الجديد للطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1991 ص143

⁷ يوسف محمد رضا، المعجم الكامل الوجيز، مكتبة لبنان للنashرون، بيروت 2002، ص483

التعريف الإجرائي : يتضمن جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة و تقسم بالأصالة و الطلاقة و المرونة و المخاطرة و القدرة على تحليل و الخروج عن المألوف سوء للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها.

مفهوم القيادة الإدارية :

اصطلاحا: هي ظاهرة اجتماعية و ثقافية معقدة حيث ترتبط بالفرد و الجماعة و علاقات التفاعل بينها⁸

التعريف الإجرائي: هي مجموعة القدرات و المهارات التي يمارسها القائد الإداري للتأثير في سلوك العاملين، و تتطلب هذه القدرات مهارات ذاتية و فنية و فكرية و عملية و كل هذه القدرات تعمل على تطوير كفاءات العاملين و تحسين أدائهم و تنمية قدراتهم الإبداعية لتحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم المناخ التنظيمي :

اصطلاحا: إن استعمال مصطلح المناخ يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي و ذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيرا و أثرا⁹.

التعريف الإجرائي : يتكون من الخصائص الثقافية و التنظيمية التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة و هي مجموعة من الإجراءات و الأساليب و القواعد التنظيمية تحدد كيفية سير العمل

7-الدراسات السابقة :

-الدراسة الأولى:

قام الباحث بسام بن مناور العنزلي بإعداد مذكرة الماجستير تحت عنوان الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في المؤسسات العامة .

-جاءت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في المؤسسات العامة و قد تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة و اندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية و هي :

⁸ .مدحت محمد أبو النصر، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص38

⁹ .محمد قاسم القاريوتي، السلوك التنظيمي الإنساني في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط5، 2009 ص169

- 1- ما مدى القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة
- 2- ما مدى توفر عناصر الإبداع الإداري في المؤسسات العامة
- 3- ما أثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة.
و للإجابة عن هذه التساؤلات تم تصميم إستبانة تتكون من ثلاثة أجزاء
الجزء الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية و قد تمت الاستعانة بالمقياس فرانسيس وود كوك و الذي
تمت ترجمته إلى اللغة العربية من قبل هيجان، و قد تم تعديله من قبل الباحث ليناسب متطلبات
الدراسة، أما الجزء الثاني فهو مخصص لقياس عناصر الإبداع الإداري، أما الجزء الثالث و
الأخير فهو مخصص للمعلومات الأولية المرتبطة بالعمر و المرتبة الوظيفية و المؤهل العلمي و
عدد سنوات الخدمة. وقد بلغت عينة الدراسة (454) مفردة و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية
1- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط .
2- توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن
المألوف.
3- هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية و عناصر الإبداع
الإداري
4- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام
هي (الكفاءة، فرق العمل) .

الدراسة الثانية :

- أما الدراسة الثانية فكانت عبارة عن مؤتمر دولي للتنمية الإدارية تحت رعاية معهد الإدارة العامة للمملكة العربية السعودية و كان تحت عنوان "الثقافة المؤسسة و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية" .
- هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي هو "ما العلاقة بين الثقافة المؤسسة و الإبداع الإداري بالمؤسسات التربوية".
- و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية خلال العام الدراسي 2007-2008 و البالغ عددهم (17094) عاملا إداريا، و تكونت عينة الدراسة من

جميع العاملين في وزارة التربية كإدارة عليا بلغت (20) عاملا و يمثلون ما نسبته مائة بالمائة من مجتمع الدراسة ،و جميع العاملين في المناطق التعليمية .

-و لتحقيق هدف الدراسة فقد عمد الباحث إلى عمل استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء، و بعد أن تم إعداد و بناء أداة الدراسة، و التحقق من صدقها و ثباتها تم توزيع (1307) إستبانة على عينة الدراسة ،ثم نضع التحليل الإحصائي منها (1159) استبانة، أي نسبة (88.7) من الإستبانات الموزعة و قد تم تفريغ الإجابات و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي و تحليل النتائج وفقا لأسئلة الدراسة، و كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- أن الثقافة المؤسسة السائدة لدى العاملين كانت متوسطة و درجة الإبداع الإداري لديهم كانت أيضا متوسطة .

-لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة المؤسسة في امتلاك القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير "المؤهل التربوي" في مجال الإدارة المدرسية.

-دلت النتائج أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

- تمهيد .
- 1- ماهية الثقافة التنظيمية .
- 2- مكونات ونظريات الثقافة التنظيمية .
- 3- ادارة الثقافة التنظيمية .
- 4- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظمة والعاملين .
- خلاصة .

تمهيد

لقد كانت التصورات والنظريات تعتقد سابقا بان المنظمة وليدة تكنولوجيايتها ، ثم تغيرت هذه النظرية فيما بعد الى اعتبار ان البنية التنظيمية من تقسيم للعمل والتوزيع للسلطات والمسؤوليات ، هي المحدد للسلوكيات والافعال داخل المنظمة ، ثم انتقال هذا التصور في السبعينيات على اعتبار ان الاستراتيجية هي التي تتحكم في القرارات التسييرية و السلوكات الفردية فالنسق الفرعي للثقافة حديث العهد بالفكر التنظيمي وليس بالمنظمة لان تأثير الثقافة التنظيمية كان موجود حتى وان لم تكون هذه الاخيرة موضوع للبحث والتحليل من طرف المختصين ، لكن في بداية الثمانينات اصبح البناء الاجتماعي داخل المنظمة قائم على منتج ثقافتها الخاصة والاعتراف العلمي بأهمية النسق الفرعي لثقافة المنظمة ،ومنه اصبحت المنظمة تبني قراراتها التسييرية بالرجوع الى قيمها ومعاييرها التي تحدد تصورهما للمحيط الداخلي والخارجي .

ولهذا تعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الاخيرة ، بغرض التعرف على ماهيتها ومصدرها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها واسباب تغييرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة اخرى .

لقد اصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار ان ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها ، حيث تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والإبداع والتجديد والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية .

1) ماهية الثقافة التنظيمية :

1-1- التطور التاريخي : استعمال مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الامريكية Business Week وادرجت مجلة Fortune ركننا خاصا تحت عنوان Corporate culture إلى أن جاء الباحثان سنة 1982 T.E.Deal و A.A.Kennedy بكتاب تحت عنوان واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.¹⁰

وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل ، مما يترك اثرا بالغا على سلوك الافراد ومستويات انتاجيتهم وابداعهم ، وبناء على ما

1- بروش زين الدين وقاسمي كمال ، " ادارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة " ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، يومي 03-04ماي 2005،ص06.

حققت المنظمات اليابانية الناجحة في استخدام القيم الثقافية في ادارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابداعية اضافة الى المودة والتفاهم بين اعضاء المنظمة .¹¹

كان قبل بداية الثمانينات يعتقد ان القرارات التسييرية والسلوكيات الفردية والجماعية تحددها وتوجهها القرارات الاستراتيجية التي تتبناها الهيئة الادارية في المنظمة ، هذه المقاربة الاستراتيجية كانت تتكون من مرحلتين:¹²

مرحلة تشكيل او بناء القرار الاستراتيجي والذي كان من مهام الهيئة الادارية .

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

هذا النمط التفكيرى كان مسيطرا حتى على الاوساط العلمية والجامعية والمدارس المتخصصة في علوم التسيير في الولايات المتحدة الامريكية ، لكن في بداية الثمانينات بدا هذا الاعتقاد الفكرى يتلاشى تحت ضغط اللازمة الاقتصادية العالمية واحتدام المنافسة بين المؤسسات الامريكية واليابانية وبدا عدد كبير من المؤسسات الامريكية العملاقة تعترف صراحة بان احست تشكيل استراتيجى الذى يمكن ان تقوم به المؤسسة لا يضمن لها دائما النتائج الموجودة على مستوى القاعدة او على مستوى التطبيق .

وهذا ما تأكدها كذلك دراسة قام بها كل من Burns و Stalker¹³ عن مجموعة من المؤسسات في

علاقتها بالمحيط الخارجى والتهديدات المتأتية عنه ،وجد ان رد فعل هذه المؤسسات ازاء هذه التهديدات

يتمثل في تدعيم وتقوية المقومات التنظيمية القائمة ،اي ان السلوكيات كانت عكس ما تفرضه

الاستراتيجية المدنية المتبناة من معطيات المحيط ، هذه الدراسة تبين ان البناء الاجتماعى القائم داخل

المؤسسة ليس منتج ميكانيكى للاستراتيجية او للعوائق الموضوعية وخاصة بالسياق الذى تعيش فيه

¹¹ - على عبد الله ، " التحولات وثقافة المؤسسة" ، مداخلة ضمن الملتقى الوطنى الاول حول الاقتصاد الجزائرى فى الالفية الثالثة ،كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة ، يومى 20-21ماي 2001ص09.

¹² -Bosh (M) ,Corporate culture :la culture sans histoire, revue francaise de gestion Octobre 1982, p28.

⁴ _crozier (m)et friedberg, lacteur et système,paris,1977,p,186.

المنظمة بل هو بناء اجتماعي منتج لثقافته الخاصة التي يستمد منها قدرته على الفعل وعلى التأقلم مع المحيط ، ومن هنا بدا يتعاضم الاهتمام بدور نسق فرعي اخر داخل المنظمة وهو النسق الفرعي للثقافة الذي اصبح يطلق عليه ثقافة المنظمة Corporate culture أو ثقافة المؤسسة Culture d'entreprise

ان مصطلح الثقافة التنظيمية ظهر بصورة واضحة في ابحاث معاهد ومؤسسات الولايات المتحدة الامريكية ثم اوروبا خلال السنوات الاولى من ثمانينات القرن العشرين ، فبدا علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم في الاعتناء بترويج هذا المدخل الجديد للتحليل هو مدخل الثقافة التنظيمية ، حيث شاعة المقارنة بين الثقافة التنظيمية الامريكية واليابانية واشارت المقارنات في الانتاجية الصناعية الامريكية واليابانية آنذاك الى ان نمط الادارة اليابانية كان اكثر تفوقا من الانماط الاخرى التي كانت مستخدمة في الولايات المتحدة الامريكية

ولقد كان النجاح مبني على قيم ومبادئ مختلفة في التسيير ، وانظمة تعتمد على نمط جديد في الادارة هذه الانظمة تم ادراجها ضمن ثقافة تنظيمية متميزة اصبحت معروفة في الولايات المتحدة الامريكية باسم " نظرية Z للثقافة التنظيمية " والتي تشير الى تطبيق امريكي للنمط الياباني في الادارة من هذه الفترة فقد انتشرت وتعددت الكتابات في موضوع الثقافة التنظيمية ، خاصة في الولايات المتحدة الامريكية .¹

1-2- أهمية الثقافة التنظيمية :

تكتسب اهمية خاصة في المنظمات ، لما لها من سمات واجراءات وخطط وهياكل واهداف ، وعلى هذا فان اهمية الثقافة التنظيمية في التنظيم تتضح من خلال ما يلي :²

- توحيد هوية الاعضاء .

- تسهيل الانتماء والولاء للمنظمة مقابل الولاء للذات فقط .

- تعزيز التماسك والثبات التنظيمي .

- اداة رقابية وتوجيهية للمواقف والسلوك .

ويشير بوغرة ان دور الثقافة المنظمة يكمن في النقاط التالية :³

- الثقافة تمثل حلقة وصل بين الاعضاء والمنظمة حيث تنقل شعور الادارة للموظف والعكس .

- الثقافة لها دور تعريفي بحيث يمكن من خلالها التمييز بين مؤسسة واخرى .

- تمثل الترابط الاجتماعي الذي من خلاله تتماسك المؤسسة .

¹ - مصطفى احمد سيد ، ادارة السلوك التنظيمي : رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2000 ، ص 417 .

² - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي ،دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ،2006، ص263 .

³ -Bouguerra(A), « La Culture d'entreprise en question », revue homme et entreprise en algérie,n°111- 4304,Octobre1994,p.05.

- الثقافة تعمل على صنع الشعور والاحساس الذي يعتبر كمرشد لاتجاهات وسلوك الافراد.
 - تنمية القدرات والكفاءات العامة للمنظمة .
 - تسهيل عمل ادارة الموارد البشرية .
- وتكمن اهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الواجه التالية ¹.
- دليل للإدارة والعاملين حيث تشكل لهم السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها .
 - اطار فكري :حيث توجه الثقافة اعضاء المنظمة الواحدة وينظم اعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم .
 - اطار تنظيمي: تحدد السلوك وانماط العلاقات بينهم وبين بعضهم ،وبينهم وبين العملاء .
 - تسهيل مهمة الإدارة فلا يلجؤون الى الإجراءات الصارمة أو الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.
 - ميزة تنافسية للمنظمة: اذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل .
 - عامل مهم في استجواب العاملين الملائمين والطموحين.
 - عنصر جذري يساعد في قابلية المنظمة للتغيير .
 - الصمام الرقابي على اداء العاملين والمنظمة .
 - هي مصدر اعتزاز للعاملين بها وخاصة اذا كانت تؤكد فيها على الابداع والتميز.

1-3- خصائص الثقافة التنظيمية :

وتتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية ²:

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

✚ عنصر معنوي (القيم والاخلاق والمعتقدات والافكار)

✚ عنصر سلوكي (عادات وتقاليد افراد المجتمع والفنود والاداب)

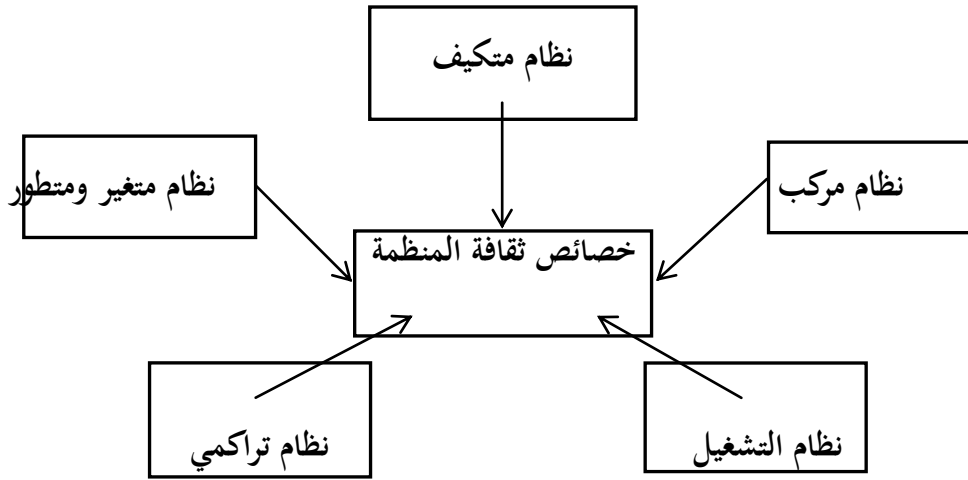
✚ عنصر مادي (كالمباني والادوات والمعدات)

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

محمد احمد عطار ،اطلع عليه يوم 2011.03.04 -www.islammemo.ce/fanei-edara/orientation.html - ¹

²- مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ،الدار الجامعية ، القاهرة ،2003، ص 407 .

شكل رقم (01): خصائص ثقافة المنظمة -



المصدر: مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ،الدار الجامعية ، القاهرة ، 2003، ص 407

وهناك من الباحثين من يرى الخصائص التنظيمية هي عبارة عن مزيج من خصائص الثقافة العامة وخصائص المنظمات الادارية ويتجسد فيما يلي:¹

- تتميز بطابعها الانساني ، فهي تتشكل من المعارف والقيم التي ياتي بها الافراد الى التنظيم .
 - الاكتساب والتعلم : فهي ليست غريزة فطرية ، لذا عليهم تعلمها واكتسابها للتأقلم في محيط العمل .
 - الاستمرارية : الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الاجيال ، لتصبح جزء من ميراث الجماعة.
 - التراكمية : يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية .
 - الانتقائية من العناصر الثقافية التي تجمعت لديهم ، والتكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة.
 - القابلية للانتشار : يتم عن طريق التفاعل بين الافراد والجماعات مع بعضهم البعض .
 - التغيير : يحدث بفضل ما يضيفه اعضاء التنظيم على الثقافة من خبرات وانماط سلوكية .
- ومن بين الخصائص الثقافية للمؤسسة الابداعية:²

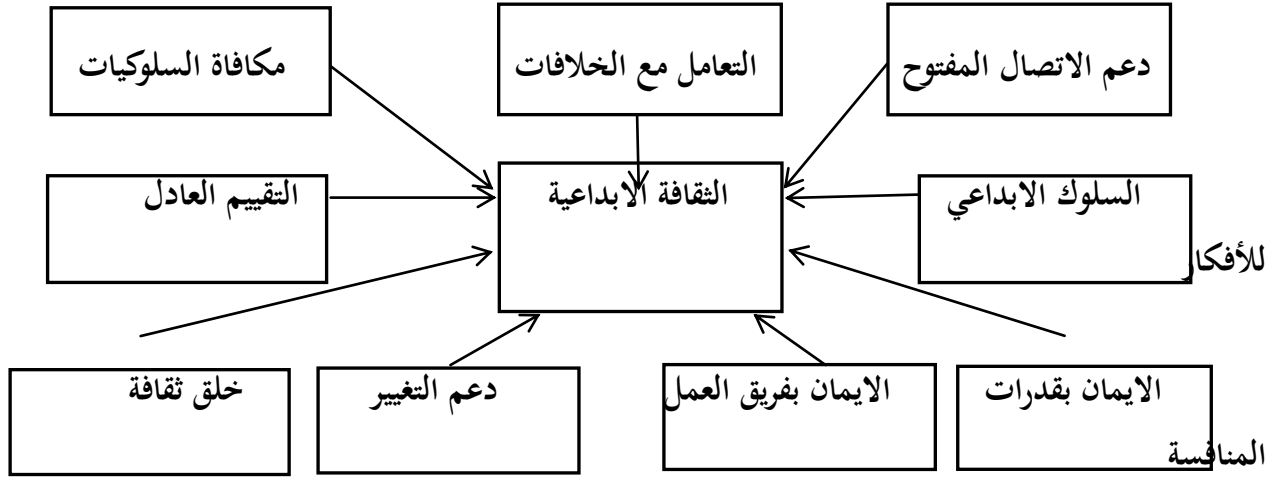
- هياكل تنظيمية داعمة للإبداع ، فالمنظمات الكبيرة تجعل هيكلها التنظيمي يتميز باتصالات فعالة و فرق عمل ومهام متفاعلة فيما بينها.
- ادارة عليا لها دور اساسي في دعم وتطوير الابداع .

¹ - سامية حسن الساعاتي ، الثقافة الشخصية ، دار الفكر العربي القاهرة ، ص 74 - 93 .

² - Scherhorn (J) et Hunt (G), Comportement humaine et organisation , Village mondial , Canada, 2002,p458.

استراتيجية وثقافة موجهة لخلق الروح الابداعية -

شكل رقم (02): الخصائص الثقافية للمنظمة المبدعة -



المصدر: ابراهيم رمضان الديب ، "سمات البيئة الابداعية واليات صنعها" ، مجلة التدريب، العدد 106، نوفمبر 2007، ص 33

يتضح لنا من الشكل السابق خصائص وملامح الثقافة الابداعية :

- تركيز المنظمة على السلوك الابداعي وتشجيع وتطوير الخدمات والمنتجات .
- الايمان بقدرة العاملين وتشجيعهم على الابداع من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار .
- الايمان بعمل الفريق، والتفاعل الاجتماعي والاحترام والثقة بين اعضاء المنظمة.
- دعم التغيير من خلال البحث عن طريق واساليب جديدة للعمل .
- مكافئة السلوكيات الابداعية مثل المخاطرة والافكار الجديدة والخلقة.
- التعامل مع الخلافات والصراعات بين الافكار والانفتاح في عرض الافكار والآراء.
- دعم الاتصال المفتوح بين المستويات التنظيمية يمكن ان تكون مصدرا للأفكار الابداعي .

❖ كما ان مميزات الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابداع هي:¹

- ان الثقافة التنظيمية الجيدة هي التي تزيد من ثبات السلوك والقدرة على التنبؤ والانضباط.
- هي تلك الثقافة التي تلهم العاملين روح الانجاز العالي والمزيد من الولاء والانتماء.
- هي التي تركز على النمو الوظيفي والمهني خلال نظام حوافز جيد لمقابلة العمل الجيد.
- هي تلك الثقافة التي تحتوي على نظام مناسب لانضمام المؤهلين والاكثر ذكاء.
- انها تلك الثقافة التي تخلق القيم الايجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة.

¹ - المرجع نفسه، ص 38 .

- ان الثقافة التنظيمية المناسبة هي التي تكون ملائمة للموقف الذي وضعت من اجله .
- ان الثقافة التنظيمية المناسبة هي تلك الثقافة التي تحفز اعضائها على الابداع والتجديد.
- هي تلك الثقافة التي تشجع اعضائها على الايمان بالإنتاج الجيد والخدمة الجيدة.
- هي تلك الثقافة التي تحرص على اهمية التفاصيل التنفيذية للعمل بصورة جيدة .
- هي تلك الثقافة التي تهتم بالعاملين لديهم كأفراد والايمان بقدرتهم على تحقيق الانجازات.
- هي تلك الثقافة التي تساعد على بناء الالتزام العاطفي نحو التنظيم وسياسته واستراتيجياته.
- هي تلك الثقافة التي تدافع عن التنظيم وتبني جسور التواصل والتفاعل مع الثقافات الاخرى.
- هي تلك الثقافة التنظيمية التي تركز على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار .

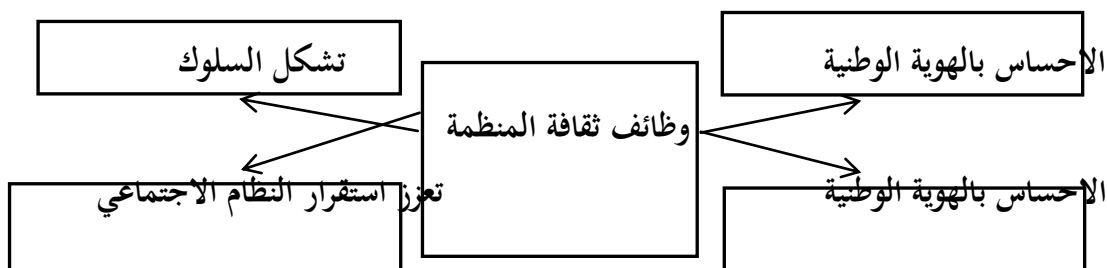
وظائف الثقافة التنظيمية: 1-4

تتلخص وظائف الثقافة المنظمة في الوظائف الرئيسية التالية:¹

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

¹ - حسين حريم ، ادارة المنظمات منظور كلي ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص265.

شكل رقم (03): وظائف ثقافة المنظمة



الدار الجامعية ، القاهرة ، 2003، ص 407. محمود يلان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال

كما يرى مصطفى ان ثقافة المنظمة مجموعة من الوظائف اهمها :¹

- تهيئة الاحساس بالكيان والهوية لدى العاملين .
- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي .
- تهيئة اطار معرفي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وانشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة .

كما تؤدي الثقافة التنظيمية وظيفتين اساسيتين في المنظمة 2:

- الثقافة التنظيمية كوسيلة لتحقيق التكيف الخارجي :يقصد بها مجموعة النشاطات الواجب تحقيقها والطرق التي يتم استعمالها من قبل المنظمة بهدف تحقيق اهدافها التنظيمية بالتنسيق مع محيطها ، وبمواجهة التغيرات المتسارعة التي يفرضها عليها ، فضمن مشاركة الافراد يستوجب على المنظمة توفير مناخ ملائم للعمل وحرية المبادرة .²
- و لضمان عملية التكيف ينبغي على المنظمة ان تهتم بتقوية قيم ومعتقدات الافراد وان تسعى لإعلامهم ، واشراكهم في القرارات التي تتخذها . الثقافة التنظيمية كوسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي : والتي تعني قدرة الافراد على اكتساب هوية مشتركة واحداث تنسيق بين اساليب وطرق عمل كل واحد منهم ، وتحقيق التكامل الداخلي بينهم وتحفيزهم من اجل تسخير طاقاتهم الفردية لتحقيق الهدف الجماعي والعمل بفاعلية .

¹ - مصطفى احمد سيد ،الابعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغير ،وايد اكسبرس ، القاهرة ، 1992، ص 117.

² - Schemerhornj) et Hunt (G) ,Op,cit ,p.332.

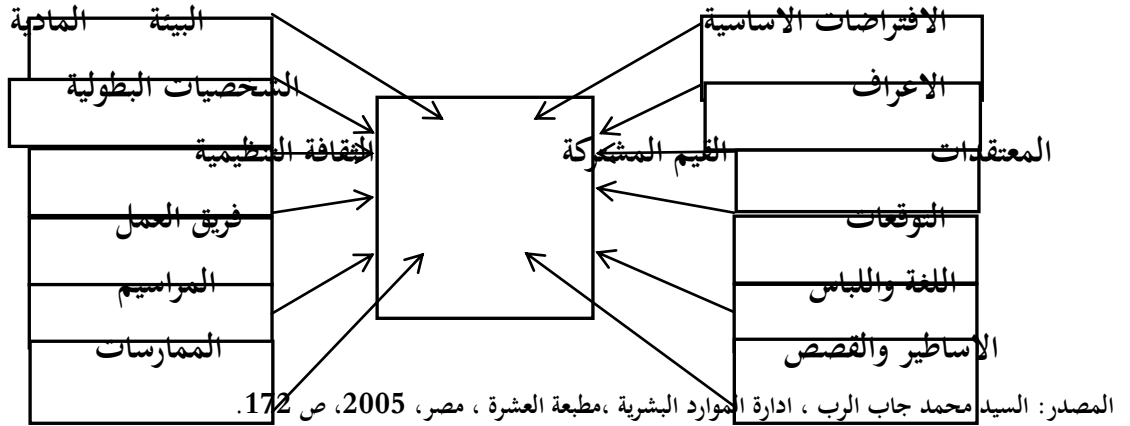
3 - مصطفى محمود ابو بكر ، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية ، دار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 134 .

2- مكونات ونظريات الثقافة التنظيمية :

2-1- مكونات الثقافة التنظيمية :

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

شكل رقم (04) : مكونات الثقافة التنظيمية



مكونات الثقافة التنظيمية كما يلي M. Thévenet ويحدد

- المؤسسون (المسيرون الاوائل) وظروف التأسيس .
- تاريخ المؤسسة ، يتعلق الامر بسلسلة الاحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة .
- المهن ، فهي انعكاس للنشاط الذي اختارته المنظمة ، وحددت حوله اهدافها .
- القيم : هي الافكار والمعتقدات المشتركة للأفراد داخل المنظمة ، والتي تؤثر في سلوكياتهم .
- الرموز والعلامات وتشمل الشعارات ، الاعلانات التجارية ، اللغة ، اللباس، الديكورات .
- ويشير محمود سلمان العميان الى ان ثقافة المنظمة تتكون من اربعة عناصر¹ :
القيم التنظيمية : تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة .
المعتقدات التنظيمية : وهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل وكيفية انجاز العمل .
الاعراف التنظيمية : وهي معايير يلتزم بها العاملون كعدم تعيين اب او الابن في نفس المصلحة .

¹ - محمد سلمان العميان ، مرجع نفسه، ص 312.

التوقعات التنظيمية: هي توقعات يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة كل منها من الاخر .

ويخلص حسين حريم مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:¹

المراسم : مثل اجراء احتفال سنوي لتكريم افضل موظف.

شعائر : احداث تفصيلية تدمج مظاهر ثقافية متنوعة ، يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي

القصص: تدور في الغالب حول المؤسسين الاوائل للمنظمة.

الاساطير : فقد يقوم افراد المنظمة احيانا بتأليف روايات خرافية حول مؤسسي المنظمة .

الابطال : هم اناي يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا نموذجيا في الاداء والانجاز.

الرموز: هي افعال او احداث ، تستخدم لنقل المعاني مثل اسمها التجاري ، والمصافحة بالأيدي .

اللغة: هي منظومة من المعاني المشتركة بين الاعضاء يستخدمونها لنقل الافكار والمعاني .

القصص البطولية : هي روايات تاريخية تصف الانجازات الفردية لجماعة معينة وقيادتها .

البيئة المادية : تشير الى الاشياء المادية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الاثاث.

ويوضح القريوتي العناصر المشكلة للثقافة التنظيمية كما يلي:²

اختيار الموظفين : الذين لديهم الصفات السلوكية والخلفيات الثقافية التي تتفق مع قيم المنظمة .

التنشئة والتطبيع : يتعلم من خلاله الموظفون اهداف وقيم المنظمة.

ممارسات الادارة : اذ يتضح من خلال انواع السلوك التي يتم مكافئتها والتي يتم استنكارها .

وفي اطار ما سبق يمكن القول بان مكونات الثقافة التنظيمية متعددة ومتباينة، منها ما هو اتي

من البيئة المحيطة ومنها ما ينتج عن عمليات التفاعل بين العاملين بالمنظمة ، ومنها ما يفرضه

اسلوب ادارة المنظمة من خلال السياسات المتبعة ، اذا رات في ذلك ما يحقق اهدافها بكفاءة وفعالية

3-2- النظريات التي تناولت الثقافة التنظيمية :

¹ - حسين حريم ، مرجع سابق ، ص ص 61-75.

² - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، ط 04، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2003، ص ص 163-167.

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

• 1-2-3 - دراسات حول الثقافة التنظيمية :

¹ Sain Saulieu دراسة حول الهوية في العمل

شملت هذه الدراسة مختلف المنظمات من مصانع ومخابر ومكاتب ، واستغرقت حوالي 6
سنوات (1980-1986) ، حاول تفسير العلاقات القائمة لدى الجماعات داخل العمل ، حيث يقول
"ان اساس الاختلافات الثقافية مبنية على التقسيم القديم للعمل، وان نوعية العلاقات الاجتماعية
مرتبطة بتطبيق المهن اليدوية او العقلية مما نتج عنه ولادة نمط حياة جماعي يعتمد على التبادل
بين الاشخاص فأصبحت ظاهرة الثقافة خارج التنظيم وتجسدت في نوعية التعايش ".
كما تطرق الى ظاهرة الحراك المهني والاجتماعي وتأثيره على نوع العلاقات داخل التنظيمات ،
والتي عبر عنها بأزمة الهوية الجماعية في العمل . كما بين ان هناك علاقة بين الثقافة المميزة
للجماعات والمشكلة لهويتها وبين الفئة المهنية التي تنتمي اليها اخذا ببعن الاعتبار عامل السلطة
والنفوذ والمرجعية الثقافية للأفراد .
ونتيجة للتغيرات التي حدثت خلال فترة الثمانينات والتي اتجهت نحو تشكيل جديد لضبط العلاقات
الاجتماعية فأصبحت المنظمة تنتج الانتاج السلعي والانتاج الاجتماعي الثقافي والخدمات ، وظهرت
جديدة من العمال ونمط جيدي من المسيرين كذلك ادى الى تحول للنسق ولذا اصبحت قادرة فئة
على ضبط العلاقات الاجتماعية ويتجسد ذلك على مستوى الهوية والثقافة والتغير ، وفي مؤلفه
"الهوية بالانتساب للمهنة او التخصص المهني
أو قطاع النشاط للمنظمة يصبح من العوامل المساعدة على تشريب ثقافة المؤسسة التي من وظائفها
تحقيق الانسجام الداخلي

¹ M.Crozier دراسة

¹ -Marmuse Ch , Politique général, langage intelligence modèles et choix stratégique, Edition
economica , 1992,p.85.

تطرق في مؤلفه "الفاعل والنسق والظاهرة البيروقراطية في المجتمع الفرنسي" حيث يرى ان التنظيم عبارة عن نسق من العلاقات الاجتماعية والثقافية للفاعلين الاجتماعيين ، ذلك ان الفاعلين عندما يدخلون الى التنظيم يحتفظون بقيمهم واهدافهم الشخصية التي تتعارض مع اهداف التنظيم ، لذا يعمل الفاعلون على الاحتفاظ بقسط من الحرية الخاصة والتي يستخدمونها كرهان للتفاوض حول اهدافهم وبهذا تتحدد علاقات السلطة والنفوذ داخل التنظيم ، كما يرى ان سلوك الافراد داخل المنظمة هو فعل واعى نابع من اختياراتهم ، ومن هذا المنطلق ان السلوك فعل استراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها .

وتعد الثقافة بالنسبة لكروزي نموذجاً ، فهي الطريقة المثلى تسمح بتجاوز المركزية في التنظيم ، وتحقيق استقلالية مل فرد ، وذلك بالحفاظ على القسط الازم من الاكراه ، فيقول اذا لم يتمكن من ادارة الافراد بالقواعد والاورام فالحل الوحيد للحفاظ على ادنى نسبة من الاكراه ، والارتكاز على الثقافة التي تعززها الجماعة في تحقيق اهدافها .

Hofsted²:دراسة

ولقد قام هوفستاد بإجراء دراسة على المنظمات المتعددة الجنسيات ، خلال الفترة الممتدة بين 1967 و1973، وتلخصت اشكالية بحثه في : " كيف يمكن للاختلافات الثقافية بين البلدان أن تؤثر في نظام التسيير المتبع في كل فرد من فروع المنظمات ؟"

سلوكات الافراد وركزت هذه الدراسة على الربط بين المؤشرات الثقافية الخاصة بالثقافة الوطنية و داخل التنظيم وقد اعتمد على المؤشرات والابعاد التالية :

- البعد التدريجي للوظائف (السلم الهرمي).
- مرتبة عدم اليقين (اللاتوقع).
- الفردانية مقابل الجماعية.
- الذكورة مقابل الانوثة .

¹ -Crozier(M), l'entreprise à l'écoute approfondie de management post industrielle , Edition Seuil, paris,1987,p.p101-102.

² - Hofsted(G) et Bolling (D), les différences dans le management, Edition organisation,Paris, 1987 ,p.p.101-102.

3-2-2 - نظرية الثقافة التنظيمية :

هناك عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الافراد والجماعات والتنظيم¹:

- **نظرية الثقافة القوية** : ترى ان قوة المنظمة تعود الى قوة ثقافتها الناتجة عن اجماع ومواقف كل العاملين على قيمها ومفاهيمها ، وعاداتها وقواعدها السلوكية ، الامر الذي يعني ان هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الاداء ، كون البناء التنظيمي بكل عناصره متماسك وقوي ' ويترتب على هذه القوة اداء وانجاز جيد .
- **نظرية التوافق** : تشير هذه النظرية الى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المنظمة وبين اهدافها وسياساتها واستراتيجيتها المعمول بها ، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها :
بيئة المؤسسة الموجودة بها اذا كانت ساكنة او متحركة ، ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية ، ويساعد هذا التفوق والتجانس الادارة على اتخاذ القرارات الادارية الناجحة .
ومن خلال الرجوع للأدبيات الادارية التي تناولت الثقافة التنظيمية ، وجدت العديد من الدراسات التي ساهمت في بلورت عدد من النظريات ، ومنها ما يورده الصرايرة فيما يلي² :
- **نظرية المؤسس او الرمز** : ومفاد هذه النظرية ان المؤسس الاول هو الذي يضع رسالة المنظمة واهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه ، فلسفته، معتقداته) وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الاعضاء ، ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية ، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية
- **نظرية المستويات** : ان اصل الثقافة تم تناقلها عبر الاجيال والمجتمعات ، لذا يعتبر المجتمع المستوى الاول ، ويتضح هذا من خلال (الدين ، المعتقدات ، الاعراف ، اللغة ،...) وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة ، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة ، والتي تتكون من خلال ثقافات فرعية ، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث ، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من اثار ايجابية داخل افراد المنظمة

¹ - موسى اللوزي ، التنظيم واجراءات العمل ، ط1 دار وائل، للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2002، ص 227.

² - عبد المجيد الصرايرة، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في شركتي البوتاس والفسفات المساهمتين الاردنية" ، دراسة مسحية ، مؤته للبحوث والدراسات ، المجلد 18 ، العدد 04 ، 2003 ، ص ص 191-193.

• نظرية William Ouchi Z: ¹

لاحظ في دراسته تفوق انتاجية المؤسسات اليابانية في امريكا على المؤسسات الامريكية بالرغم من تفوق الاخيرة في عناصر الانتاج ، وأرجع أوتشي سر التفوق الى الاسلوب الاداري في المنظمات اليابانية ، لذلك يرى انه يتعين على المؤسسات الامريكية لحل مشكلة الانتاجية التعلم من اليابانيين تقوم على ثلاثة اعمدة :Zكيفية ادارة العنصر البشري ويرى أوتشي ان نظرية تعتمد المنظمات اليابانية على مبادا الثقة . -

تمسك المجتمع الياباني بثقافة الالفة والمودة المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام . -
المهارات الإشرافية وتكوين فرق العمل . -

وفي التجربة اليابانية نلاحظ التفاعل الايجابي الذي حدث بين المجتمع الياباني العريقة كالطاعة والاحترام المتبادل والولاء والتنظيم العصري للموارد البشرية والمادية في المنظمة ، ويمتاز المجتمع الياباني بعلاقات اسرية موروثه منذ زمن بعيد كعلاقات الحب والتضامن والتكافل ، فانعكس ذلك في المنظمات اليابانية التي تضي على نفسها السمة العائلية ، فهي عبارة عن تجمع بشري متالف اقرب الى الغائلة الممتدة ، على خلاف ما هو سائد في المجتمعات الغربية حيث تسود الفردية والقيم المادية

من خلال الرعاية ، الشمولية ، غرس حب الولاء في نفوس العاملين باعتبارهم اسرة واحدة ، واحترامهم لرؤسائهم ، وقد عودت ثقافة المجتمع الياباني المديرين على العمل المشترك مع الاخرين .

• 4- إدارة الثقافة التنظيمية :

• 4- 1- بناء وتكوين الثقافة التنظيمية :

تري ماجدة عطية ان الثقافة التنظيمية يتم بنائها بثلاثة طرق :²

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

ثانيا: انهم يعملون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير بنفس طريقتهم ...

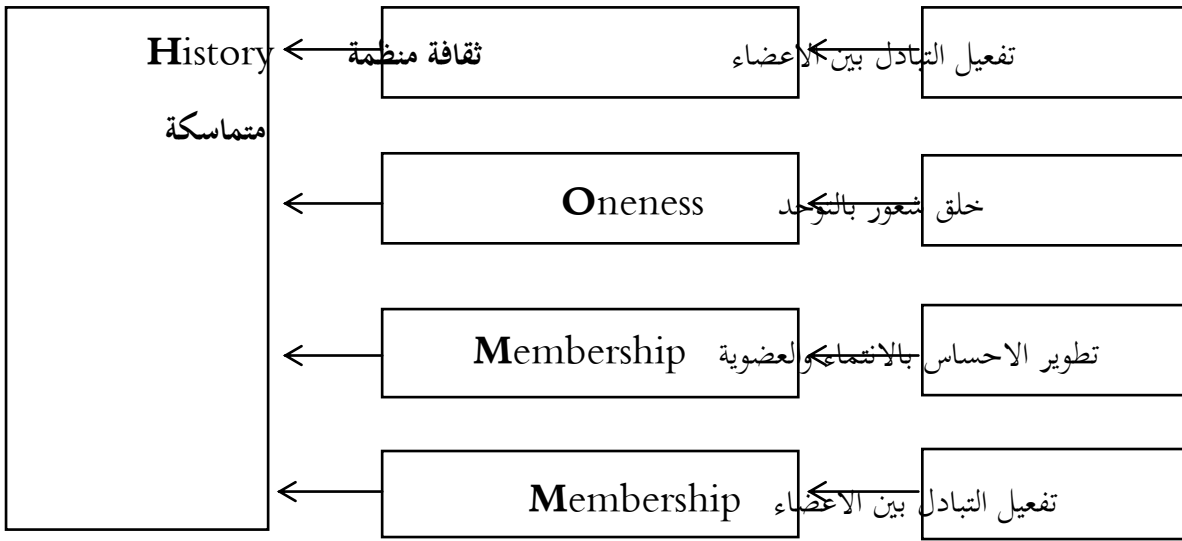
ثالثا: ان السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجا للدور ، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم .

¹ - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص ص 53- 60.

² - ماجد عطية ، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2003، ص ص 333- 334 .

على الدور البارز الذي يمكن ان تقوم به الادارة في Shichman وGross ولقد اكد الكاتبان التأثير على تكوين الثقافة التنظيمية وتطويرها ، وحدد لذلك اربعة اساليب من خلالها يمكن للإدارة التدخل لإحداث التأثير وتكوين ثقافة متماسكة والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (06) : بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها



مصدر: حسن حريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الافراد و المنظمات ، دار زهان للنشر والتوزيع ، عمان ، 1979 ، ص 452.

وتعني باللغة الانجليزية منزل على Home واذا ما اخذ الحرف الاول من كل وسيلة تكون لدينا كلمة اعتبار أن ثقافة المنظمة تشبه العائلة والتي تعمل بصورة عائلية او بيت واحد .

4-2- المحافظة على الثقافة التنظيمية :

بعد ان يتم بناء وتشكيل الثقافة في المنظمة ، هناك ممارسات تتم داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المتشابهة للعاملين ، وعلى سبيل المثال فان العديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية

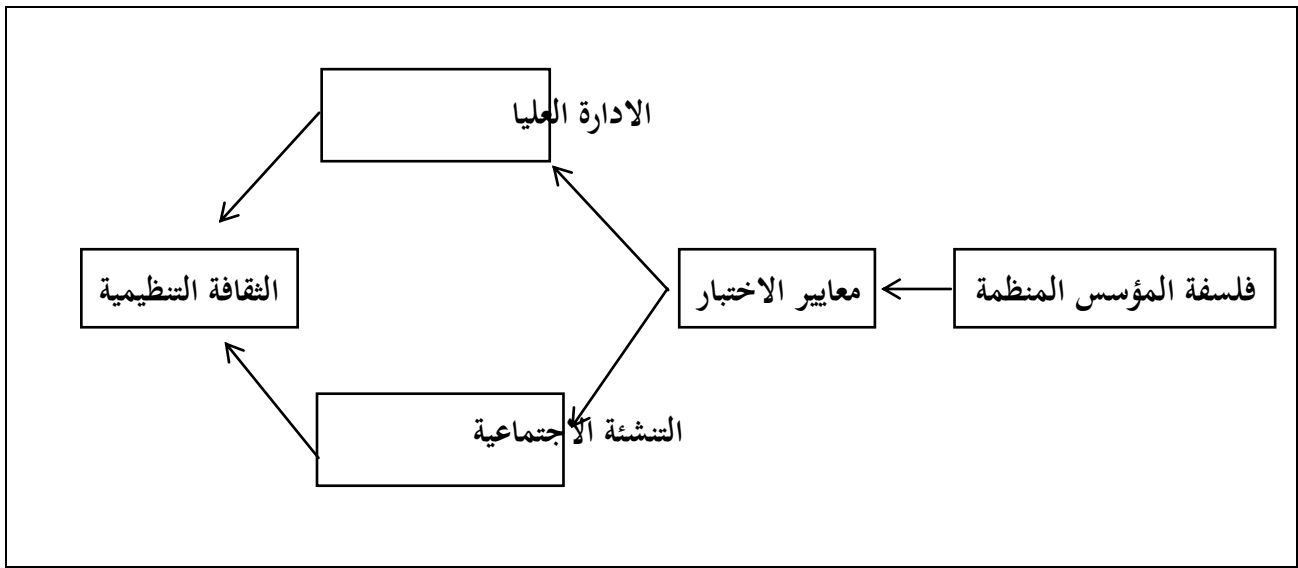
مثل عملية اختبار العاملين ، معايير تقييم الاداء ، التدريب ، فعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية ، كلها ممارسات الغرض منها ضمان هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة ،

وهناك ثلاثة قوى تلعب دور اساسي في المحافظة على الثقافة : عملية الاختيار ، ممارسات الادارة العليا ، واساليب التنشئة الاجتماعية والشكل التالي يوضح ذلك :

وفيما يلي نتطرق لهذه الممارسات :

الاختيار : هو لتحديد الافراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة والقابلية لإنجاز الاعمال بنجاح .
ممارسات الادارة : تؤثر من خلال القرارات التي تتخذها ومدى التزامها بسياساتها وفلسفتها .

شكل رقم (08) : كيف تتشكل الثقافة التنظيمية



مصدر: ماجد عطية ، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2003 ، ص 330

التنشئة الاجتماعية للمنظمة : تعمل على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها على عملية التكيف هذه التنشئة الاجتماعية (التطبيع الاجتماعي).

تتم عملية التنشئة الاجتماعية وفق خطوات محددة :¹

- ضرورة الحرص في اختيار العاملين الجدد بحيث يكونون قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها .
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة .
- تدريب العاملين على ثقافة المنظمة.

¹ - جمال الدين محمد مرسى وثابت عبد الرحمان تدریس ، السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 440 .

- استخدام نظم المكافآت والتحفيز والترقية والعقاب بهدف تعزيز الالتزام وتدعيم الاداء الابداعي.
- ارشاد العاملين بصفة دورية ومتكررة للتأكد من انتشار قيم المنظمة ، والالتزام بها .
- 4-3- تغيير الثقافة التنظيمية :
- 4-3-1- مفهوم التغيير الثقافي :

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمة للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي والاندماج مع عمليات التغيير الداخلي ، فنقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والاداء ، فأحداث التغيير الثقافي لا يمكن احداثه ، الا بتمهيد اذهان العاملين ، وتهيئتهم نفسيا قصد اقناعهم ن برفض السلوك الحالي ، واعتباره سلوك غير مرغوب ، وانه في التغيير تتعاضم مصالحهم الذاتية ، وسيكونون في وضع افضل بنتيجة هذا التغيير .

- 4-3-2- أسباب ومبررات التغيير :

ان عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية جد صعبة ، ونشير المؤشرات ان تغيير الثقافة يصبح ممكنا في الظروف الآتية¹ :

طبيعة الازمة : هي طريقة مساعدة على التغيير، ويمكن الخروج من الازمة او تجنب وقوعها .
تغيير القيادة : ان القيادة الجديدة تتمكن من توفير مجموعة من القيم البديلة ،وتغييرها فرصة لتغيير الثقافة .

المنظمات الجديدة والصغيرة : كلما كانت المنظمة اكثر حداثة: كلما كانت عملية التغيير اسهل .

الثقافة الضعيفة : اكثر قابلية للتغيير ،وكلما كانت الثقافة مشتركة كلما كان من الصعب تغييرها .

ويرجع حسين حريم العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة² :

- تغيير في قيادة المنظمة.
- مرحلة انتقال المنظمة الى النمو ومرحلة الانحدار.
- عمر وحجم المنظمة.

¹ - ماجد عطية ، مرجع سابق ، ص 330 .

² - جمال الدين محمد مرسي وثابت عبد الرحمان تدريس ، مرجع سابق، 451

- قوة الثقافة الحالية
- ويرى Thevinet وجوب توافر مجموعة من الشروط حتى يتاح التغيير الثقافي منها :¹
- ان تمر المنظمة بوضع صعب او بقاءها في السوق صعب .
- اقتناع اغلبية العاملين بضرورة التغيير الثقافي .
- دور الادارة في شرح الوضعية الحقيقية للمنظمة وضرورة هذا التغيير.
- **4-3-3- خطوات تغيير الثقافة التنظيمية :**
- تستلزم عملية تغيير ثقافة المنظمة خطوات واجراءات عملية لإحداث التغيير وتبدأ بتفكيك عناصر الثقافة والتعرف عليها وتحليل مختلف المتغيرات الثقافية السائدة في المنظمة ، وعملية التحليل كأول خطوة من عملية التغيير تتمثل في العناصر التالية :²
- السمات العامة لثقافة المنظمة وملامح تميزها واختلافها عن المنظمات الاخرى.
- درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة ، ومدى تقبل الافكار والتطورات التكنولوجية الجديدة.
- اسلوب ادراك التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات.
- مدى تشجيع الابداع والمبادرة بين افراد المنظمة.
- مدى شيوع الثقة والتعاون بين افراد المنظمة.
- درجة ادراك العلاقات مع المحيط الخارجي للمنظمة .
- ويمكن تتبع الخطوات التالية لتغيير ثقافة المنظمة :³
- ضرورة فهم الادارة للقيم الثقافية والسلوكيات ودراستها بهدف معالجة السلبى والتخلص منه .
- ضرورة الاهتمام بإسهامات القيادة الادارية بأنماط السلوك الايجابي وان يهتموا بالعاملين.
- العمل على التخلص من الاعتقادات السائدة والممارسات الخاطئة.
- الاستفادة من خبرات الباحثين والخبراء من خلال اقامة ندوات وملتقيات .
- ارساء نظام اتصال فعال من شأنه ان يسهل عملية انتقال وحركة الافكار.

¹ - Délavallée (E), La culture d'entreprise pour manager autrement , Edition organisation Paris ,2002,P.78.

² - علي السلمي ، تطوير اداء وتجديد المنظمات ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1998 ، ص 58 .

³ - عمار بوخيدر، "تجدد الممارسات التسييرية للمديرين، وتحول ثقافة التنظيم"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 113.

- وضع نظام استحقاق ، يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم ، ويعزز الرغبة في الانجاز والتميز.

- ارساء نظم اختيار ، تدريب ، ترقية ، تقييم اداء ، الحوافز ، الشعور بالانتماء والولاء.

4-3-4- استمرارية وانتقال الثقافة التنظيمية :

يعتبر نموذج " Sathe Vijav " أحد النماذج الذي يأخذ بوجهة النظر الاخيرة، يؤكد على ضرورة فهم

وتوجيه الاهتمام الى مجموعة من العمليات التي تسهم في ديمومة الثقافة :¹

- ابعاد الاعضاء الذين لا يتوافقون مع ثقافة المنظمة.
- إعادة تشكيل سلوك الافراد بواسطة عدة طرق كالاتصال والتدريب الثقافي والمعنوي وفرق العمل .
- الاتصالات الثقافية : تنقل وتبلغ بواسطة الاعلانات والتصريحات والاجتماعات والمنشورات.
- تعيين وتطبيع الاعضاء : كاستعمال الاختبارات الثقافية ، واصطياد الادمغة وانتقاء زملاء.

5 - الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظمة والعاملين :

5-1- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظمة :

5-1-1- الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي :

ستخلص من الدراسات السابقة العديدة لموضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ان الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الادارية (القادة واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها) وان ملائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الادارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة)².

5-1-2- الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي :

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، ويؤثر الولاء التنظيمي تأثيرا مباشرا على العديد من الظواهر الادارية ويتضح في رغبة الافراد بالمنظمة ، ومستوى الاداء الذي

يقدمونه ويضمن ثلاثة ابعاد وهي الارتباط العاطفي بين الفرد والمؤسسة، الاستقرار والبقاء في العمل ، والشعور بالواجب اتجاه المؤسسة.¹

¹ - Boshe (M), OP, cit,P.12.

² - حسن حريم، مرجع سابق ، ص 275.

5-2-2- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالبيئة الخارجية المحطة بالمنظمة:

5-2-1- التفاعل المتبادل بين البيئة والمنظمة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية:

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

يتضح لنا من شبكة العلاقات التي تربط بها المنظمة والعوامل البيئية المحيطة بها، أنه إذا أردنا دراسة المنظمة دراسة دقيقة فلا بد من فهم العوامل البيئية الخارجية المؤثرة في عمل وثقافة المنظمة وانعكاساتها عليها، هذا من أجل ضمان أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية وذلك عن طريق خلق القيم والمعايير والتقاليد التنظيمية التي تساعد على التكيف مع البيئة وتغييراتها المتسارعة.²

وبهذا يمكننا القول بأن دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وما ينتج عن التفاعل بينهما من نسق قيم هو البعد الغائب في الأبحاث الخاصة بتطوير وتحديث المنظمات في مجتمعنا.³

5-2-2- تأثير البيئة الخارجية للمنظمة على ثقافة المنظمة:

تأثير البيئة السياسية : يقصد بها المناخ السياسي الذي يسود المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة كشكل النظام السياسي ومدى تمتع الأفراد بحرية التعبير ونمط الحكم السائد، إن لهذا المناخ السياسي دور هام في سلوك المنظمة لأنه إذا كان صالحاً معناه توافر أنماط سلوكية كلها إيجابية .

¹ - المرجع نفسه ، ص 276.

² - المرجع نفسه ، ص 274.

³ - عبد الحفيظ مقدم ، مرجع سابق ، ص 188.

تأثير البيئة الاقتصادية : ان التغيير في حاجات المستهلكين وتطور تلك الحاجات يؤثر في ثقافة المنظمة وحجم مبيعاتها ناهيك عن تأثيرات الدورات الاقتصادية وأوقات الرخاء.

تأثير البيئة الثقافية : ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم المنتشرة داخل المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة حيث ينعكس ذلك على اتجاهات الافراد وميولهم ومفاهيمهم نحو المواقف المختلفة مما يكون له الاثر في تشكيل انماط سلوكية.¹

تأثير البيئة الاجتماعية : قبل أن يلتحق اي فرد بالمنظمة فهو قد يكون خضع لتأثيرات متعددة من قبل ثقافة المجتمع الذي ينتمي اليه سواء كانت العائلة او الجماعة ، او نظام التعليم هذا ما يجعل الممارسات العلية في المنظمة والسلوكيات التي تصدر عن العاملين فيها ، ما هي في الحقيقة الا افراز للخصائص الاجتماعية والثقافية والسلوكية للبيئة التي يعيشون فيها.²

5-3-3- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك واداء العاملين :

5-3-1- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك العاملين :

تعد ثقافة المنظمة والمناخ الذي يسودها بعدا هاما في تشكيل سلوك اعضائها فعندما يدخ عضو جديد الى مؤسسة معينة ، فان في الواقع لا يلتحق بمجموعة عشوائية من العاملين ولكنه يلتحق بتنظيم له ثقافته وعاداته وأيديولوجيته ، ان لجميع هذه العناصر اثرها على سلوكه وعلاقاته داخل المنظمة.

و يتأثر اداء الافراد وسلوكهم المهني بالتنظيم ذاته وبخصائصه وثقافته التنظيمية(كالرضا ،والولاء والمثابرة، والجدية في العمل ، والتغيب ...) فالمنظمات التي تسودها ثقافة تدعيم الاتصال ن والتي تهتم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتدعم الابداع وتكافا عنه، وتشجع حرية التصرف في العمل هي منظمات متفوقة.³

5-3-2- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين :

¹ - كامل محمد المغربي ، الادارة والبيئة العاملة ، مكتبة بغداد ، ط 1 ، عمان ، 1999 ، ص 101

² - المرجع نفسه ، ص 22 .

³ - عمار بوخدير ، مرجع سابق ، ص 95.

تساهم الثقافة التنظيمية في رفع او خفض مستويات الاداء بمعدلات متباينة تبعاً لنوعية الثقافة السائدة فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات واتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار واقتراح الحلول والبدائل ، ترفع من مستويات الاداء نتيجة اقبال العاملين على العمل وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للمنظمات . أما الثقافة الجامدة التي تعتمد على السلطة والمركزية ، وتقيد الصلاحيات، وتعتمد على التسلسل الهرمي ، اصدار الاوامر والتعليمات فأنها تقتل الابتكار والابداع لخوف العاملين من المسائلة عند الوقوع في الخطأ ، مما يترتب عليه انخفاض في مستويات الاداء

اضافة الى ان هناك مجموعة من القيم الثقافية يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة بالمؤسسة .¹

- انسجام الجماعة الذي يجهلها اكثر ميلا للإبداع .
- تماثل الجماعة مقابل تنوعها مما يؤدي الى تنوع قدراتها الابداعية .
- تماسك الجماعة يجعلهم اكثر استعداداً لأداء الاعمال الموكلة اليهم .

خلاصة الفصل :

تعبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم ويترتب عليها سلوكيات تشمل القواعد الاساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق اسس الفاعلية والكفاءة ، كعناصر تدعم الاداء الجيد اذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على ذلك ن وهي حسيمة التأثير القيادي ، حيث ان القيادة تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية خلال بصماتها وقيمها واساليبها الادارية على المنظمة . ومنه فان الثقافة التنظيمية تسمح بتوفير هوية مشتركة للعاملين وتشجيعهم على التعاون والالتزام ، مما يقوي شعورهم بالولاء والانتماء، ويوفر المناخ الملائم لنجاح عملية التكامل والاندماج الداخلي ، وهي مصدر الانتاج وتنمية قيم ومعتقدات مشتركة تساعد المنظمة على اكتشاف متطلبات البيئة الخارجية بما يسمح لها بتوجيه السلوكيات الادارية والتنظيمية مسايرة التغيرات البيئة، بما يضمن لها

¹ - أحمد بوشنافة وبوسهين احمد ، "أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، ليسانس علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة ، يومي 03 - 04 / 2005، ص 07 .

البقاء والاستمرار ، البيا نفس الثقافة قد تشكل عائقا امام محاولات المنظمة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة ، وهذا عندما تكون المتغيرات الثقافية لهذه المنظمة غير ملائمة مع خصائص بيئتها الخارجية ، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة اذا ما كانت عائقا في وجه تطور المنظمات او استمرار نشاطها ، كما تشكل ضرورة مستمرة قابلة للتطور اذ ترتبط من خلال تشكلها بمراحل دورة حياة منظمة كما ان تطورها يسمح بتحقيق قوتها اذا ارتفعت نسبة مشاركة الافراد في قيمها .

والثقافة القوية هي الثقافة التي تسعى وراء انشاء العلاقات التعاونية بين العاملين ، وتشجع القيادة فيها على المشاركة العالية للأعضاء وتشجيع التميز والابداع والافكار الجيدة ن بينما الثقافة الضعيفة تعوق وتؤدي الى انتشار الاختلاف بين الافراد والشعور بالانعزالية والاعترا ب .

وتعتبر الثقافة احد العوامل المهمة المؤثرة في ابداع المنظمات وذلك لأنها تحدد اتجاهات الافراد نحوى مبادرات الابداع والابتكار والتجديد، فالثقافة التي تشجع السلوكيات الداعمة للإبداع تساعد على حدوث إبداعات وتغيرات ايجابية في المنظمة .

الفصل الثالث

الإبداع الإداري وأساليب تطويره

- تمهيد .
- 7- ماهية الابداع الاداري.
- 8- مقاييس وعناصر ونظريات الابداع الاداري.
- 9- مراحل وانواع ومستويات الابداع الاداري.
- 10- العوامل المساعدة في تحقيق الابداع الاداري.
- 11- اليات تطوير الابداع الاداري.
- خلاصة .

تمهيد :

نتيجة لتحديات العصر وعولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتطورات العلمية والتقنية المتسارعة ، ونتيجة لما تعانيه المنظمات المعاصرة على اختلاف مهامها وانواعها واحجامها ، للعديد من المشكلات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة توظيف المنهج الابداعي بدلا من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشاكل ، اذ يتعين على المديرين تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوليد الافكار الجيدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولا للإبداع في العمل وزيادة الانتاج .فادا تمكن احد المديرين من تحسين جودة الخدمة فهذا ابداع، واذا اكتشف القائد اسلوبا يقرب به بين الافراد ويجعلهم بروح الفريق المتعاون فهذا ابداع فهو يمثل في اي نشاط يترتب عليه تغيير او احداث شيء جديد تتوافر فيه صفة الجدية والكفاءة والاصالة.

وعلى ذلك فان الامر اصبح اكثر الحاحا على المنظمات في توظيف منهجيات ادارية حديثة للتعامل مع الافكار والابتكارات والحلول الابداعية للمشكلات ، من اجل خلق مناخ ايجابي في ظل بيئة عمل متغيرة تستدعي الابداع، للمساهمة في تلبية الحاجات التنظيمية بشكل فعال يرتقي بالأداء التنظيمي الى افضل مستوياته وهو الامر الذي جعل القادة الاداريين في ادارتهم للتغيير في المنظمات يتبنون مفهوم الابداع الذي ظهر بمصطلح له مترادفات ومعان كثيرة .

وبما ان ثقافة المنظمة تحدد سلوكيات الافراد وانماط تصرفاتهم وولائهم، فان توفر الاطار الذي يبين طريقة اداء العمل ، ولذلك فان ضعف ثقافة المنظمة ينعكس سلبا على اداء انشطتها وينبغي لثقافة المنظمة توفير مناخ ملائم لتشجيع وتعزيز الابداع الاداري لتمكين العاملين على اختلاف مستوياتهم من اظهار ما لديهم من قدرات ابداعية .

وبدورنا في هذا الفصل سنقوم بعرض ما ورد من تعاريف لهذا المفهوم ، كما سيتم التعرض الى التدرج التاريخي لمفهوم الابداع ومراحله وانواعه وشرح خصائص ونظريات ومعوقات الابداع والعوامل المؤثرة فيه واستراتيجية تطويره .

1- ماهية الإبداع الإداري :

1-1- أهمية الإبداع الإداري:

ترجع أهمية الإبداع الإداري الى كونه وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق واساليب وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة ، وتتمثل أهمية الإبداع فيما يلي :¹

- أهمية الإبداع للأفراد :

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

- الخوف من المجهول وغموض المستقبل : يدفع الى المخاطرة قبل ان يقع خطره .

- أهمية الإبداع للجماعات والمنظمات :

يجب على منظمات العمل استقطاب المبدعين وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات والتحديات المستقبلية بتفكير مدروس يمنح المنظمات الميزات التنافسية ، وينعكس ذلك ايجابا على بقائها . كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة اليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة ان هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب ، مما يحثها على دراسة تبني طرق واساليب جديدة ، اي ان على المنظمة تبني الافكار الابداعية ، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التطوير لتحسين أداء المنظمة وتحقيق اهدافها بفاعلية . وتوجد الكثير من الظواهر المشيرة الى زيادة أهمية الإبداع الإداري ومنها :²

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

- كبر حجم منظمات الاعمال.

- التغيير في القيم والمبادئ.

- قلة الموارد وكثرة الحاجات.

- زيادة فعالية الاتصالات.

- سهولة التأثير على اذواق المستهلكين.

¹ - عبد المعطي عساف ، مرجع سابق ، ص 30.

² - عامر خضر الكبيسي ، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة ، الدوحة ، 1998 ، ص 379 .

- ويلخص "علي السليمي" أهمية الابداع في النقاط والمجالات التالية :¹
- الأهمية الثقافية : ان الابداع تيارات ثقافية متجددة وحيوية معتمدة على الانتاج الذاتي للنظم وهو الامر الذي يغذي ثقافة الامة ويدعم جهود ابنائها من الفئة المثقفة .
 - الأهمية الاقتصادية : يفضل الابداع والابتكارات الجديدة توفر الامة نفقات وجهود معتبرة ، حيث تعمل على بلوغ مستوى أفضل للأداء الاقتصادي .
 - الأهمية التقنية : يساهم الابداع في التطور التكنولوجي ،كهدف اولي للاختراع العلمي والذي يمكن ان يطور الماكينات والاليات.
 - الأهمية الحضارية : إن حضارة الامة بفضل الابداعات والابتكارات بفضل تطوير الوسائل المادية كالنقل والمواصلات وتطوير الوسائل النظرية من افكار ومناهج علمية في الحياة .
 - 1-2- العوامل المكونة للإبداع :

لقد تعددت تصنيفات الباحثين على تحديد المكونات الأساسية للقدرة الاجتماعية ، وأفضل تصنيف Ghiford حيث يرى أن كل الأشخاص لديهم قدرات إبداعية كامنة ولكن هناك فروق بينهم وفيما يلي شرح لهذه العوامل :

- الطلاقة :

- إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الفرد من المعلومات والافكار والبدائل للمشكلات في وحدة زمنية معينة وبالتالي تكون للشخص المبدع الطلاقة في التفكير والتصورات في زمن قياسي بالنسبة للآخرين ، وبزيادة هذه القدرة يزداد الابداع ، والطلاقة تحتوي على ثلاثة عوامل :²
- الطلاقة الترابطية : هي القدرة على ربط العلاقة المكونة للظواهر لمعرفة مكان الخلل والحلول .
 - الطلاقة التعبيرية : هي على علاقة بسهولة بناء الجمل، والقدرة على التعبير والصياغة للأفكار .
 - الطلاقة الفكرية : القدرة على انتاج عدد كبير من الافكار والبدائل، والقدرة على التعبير عنها .

- المرونة :

¹ - علي السليمي ، خواطر في الادارة المعاصرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص 44 .

² - رفعت عبد الحليم الفاغواي ن مرجع سابق ، ص 19 .

أما المرونة في التفكير فتعني تغييرا في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل¹.

فتعني هذه الصفة درجة السهولة التي يعبر بها الفرد حالة نفسية او وجهة نظر عقلية معينة او سرعة انتاج افكار تنتمي الى أنواع مختلفة من مجموعات الافكار التي ترتبط بموقف معين².

- **المرونة التكيفية** : وهو اسلوب لمحاولة اجتياز صعوبات العمل والتفكير وتوحي بمدى قدرة الفرد على اجراءات التغيير المناسبة ، وهي بمعنى عكس التصلب والمجود الذهني ، وتسمى تكيفية لان الفرد يحتاج إلى تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل المناسب .

- **المرونة العفوية** : تأتي دون قصد ، اي تظهر عند الفرد دون الحاجة الضرورية يتطلبها الموقف .

الحساسية للمشكلات :

ويتمثل في توفر الفرد المبدع على القدرة لمعرفة المشكلة الكامنة وحاجتها الى حلول سريعة او بطيئة في مجال ما ، اي قدرته على رؤية الخلل دون غيره من الناس ، او بنظرة غير نظرتهم .

- **الاصالة :**

تعني ان الشخص المبدع الاصيل لا يفكر ولا يكرر افكار المحيطين به ولا يلجا الى الحلول التقليدية

للمشكلات لهذا تكون افكاره جديدة فالأصالة تعني التجديد او الانفراد بالأفكار ، فهو يبتعد عن

المألوف او الشائع³.

- **القدرة على التحليل :**

تعني قدرة الشخص البدع باكتفائه بقدر يسير من المعلومات عند اي عمل جديد وذلك لامتلاكه على

تنظيم افكاره ، ويتمكن من خلال ذلك من احداث اي تغيير او تجديد في الواقع العملي ، حيث

يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بانه يستطيع ان يتناول عملا او فكرة او مخطط بسيط ثم يقوم

بتوسيعه.

- **المبادرة :**

¹ - حسين عبد الحميد رشوان ، مرجع سابق ، ص 20 .

² - مصطفى سويف ن دراسات نفسية في الابداع والتلقي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 1999 ، ص 61 .

³ - علي عبد الرضا ، "الابداع صناعة ترعاها الشعوب الحرة" ، مجلة النبأ ، العدد 47 ، اطلع عليه بتاريخ 09-04-2011 .

www.annabaa.org/nba54/edara.htm ، ص 21 .

يقصد بها المبادرة في تبني الافكار والاساليب الجديدة ، والبحث عن الحلول لها ، ويكون الفرد المبدع على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات .

- الخروج عن المألوف :

- ويعني القدرة على التحرر من النزعة التقليدية ، والقدرة على التعامل مع الانظمة والقوانين الجامدة ، فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والانماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد او التغيير المستمر.¹

- 1-3- خصائص الإبداع وملامح الاداري المبدع :

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الابداع نظرا لما يمثله من قيمة واهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الابداع والاشخاص المبدعين وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الابداعية والوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها وتبني توظيف الابداع في مختلف المجالات . يورد اللوزي الصفات والملامح الخاصة التي يتمتع بها الفرد المبدع يذكر منها :²

- يتمتع بثقة كبيرو في نفسه .

- يكون لدى الفرد المبدع فكر حر مستقل .

- يكون الفرد المبدع قادر على وضع الحلول للمشكلات المعقدة .

وقد قام "الصيروفي" بإيراد الصفات الشخصية للمبدعين بقوله :³

" أما عن صفات الابداع فهي الخصائص النفسية المتمثلة في المخاطر ، والاستقلالية ، والمثابرة ، والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية ومن الصفات الابداعية ما يلي :⁴

- يميل الاشخاص المبدعون الى الفضول ، البحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن

- الالتزام بالهدف السامي والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الافكار .

¹ - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، مرجع سابق ن 182 .

² - موسى اللوزي ، التنمية الادارية المفاهيم والاسس التطبيقية ، مرجع سابق ، ص 303 .

³ - محمد الصيرفي ن القيادة الادارية الابداعية ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2007، ص 262 .

⁴ - محمد الطعمانة وطارق شريف يونس ، مرجع سابق ، ص 88 .

- التناقضية والمرونة .
- القدرة على تفهم المشكلات .
- وضوح الرؤيا .
- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي .
- ومن خصائص الابداع ما يلي :
- الانفتاح نحوى الغير .
- الرغبة في التعرف على المشكلات .
- الاندفاع نحوى التعلم واستخدام الثقافة .
- تقدير انجازات الاخرين .
- الاخذ بأسلوب الاخرين .

ويرى المغربي انه ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للإبداع الا ان ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص التالية يدل على امكانية الابداع.¹

- العقل المتسائل والخلق .
- قدرة الحصول على المعلومات وتحليلها او تجميعها ثم تقويمها واستخدامها في مواضعها .
- القدرة على التخيل والحدس .
- الشجاعة او الثقة بالنفس .
- النقد الذاتي ، والتهذيب والتقويم للأفكار والمعلومات .
- ومن الكتاب من حاول وضع التصنيف لهذه السمات والخصائص للمبدعين في مجموعات متشابهة فيرى "البريدي" ان اهم خصائص المبدع يمكن اجمالها فيما يلي:²
- مجموعة الصفات والخصائص العقلية :
- وتتمثل في الطلاقة ن والمرونة ، والاصالة ، والذكاء ، والحساسية في تلمس المشكلات .

¹ - كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط3 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 345 .

² - عبد الله عبد الرحمان البريدي ، الابداع يخفف الازمات ، ط1 ، بيت الافكار الدولية ، الرياض ، 1999 ، ص 54 .

- مجموعة الصفات والخصائص النفسية :
تتمثل في الثقة بالنفس ، وحب المغامرة ، وتحمل المسؤولية ، والميل الى الانفراد في اداء بعض اعماله .
- مجموعة الخصائص والصفات المتفرقة :
وتتضمن حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل .
وإذا نظرنا الى الابداع كمنتج ابداعي فيجب ان يتصف بالخصائص التالية:¹
 - المنتج الابداعي سواء كان فكرة او اسلوب او خدمة او سلعة يجب ان يكون جديد وحديث.
 - يجب ان يكون الشيء المبدع ذا منفعة او قيمة اضافية عن الاشياء التي كانت من قبل .
 - يجب ان يتمتع الابداع بقدر كامل من القبول والاقناع من طرف الفرد والمنظمة والمجتمع .
 - يجب ان يكون الابداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة ويكون خلاصة الجهود التراكمية .
 - تقديم المنتج الابداعي في الوقت المناسب ، لذلك من شروط الابداع الوقت المناسب للانتقاء منه .
مما سبق نستنتج بأنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بتصنيف هذه الخصائص ، مما يجعل البحث عنه لدى الافراد المبدعين واكتشافهم مبكرا او التدريب عليها امر ليس باليسير .
- 2- مقاييس وعناصر ونظريات الابداع الاداري :
- 1-2- مقاييس الإبداع الإداري :
- ان مناهج قياس تسير موازية لمنهج تعريفه ، حيث تركز على خصائص الفرد والعملية والمنتج.²
- المقاييس المبنية على اساس الفرد :
 - مقاييس تشخيص الفرد المبدع وتحديد مستوى ابداعه.
 - رصد السيرة الذاتية : يتم التركيز في هذه الحالة على احداث حياة وخبرات الشخص المبدع .
 - اختيار القدرة الابداعية : حيث تقدم في شكل سلسلة من المشاكل ويطلب منه ايجاد حل لها .

¹ - نوري منير ، " دور الابداع والابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية" ، الندوة الدولية حول المقاوله والابداع في الدول النامية ، المركز الجامعي بجميس مليانة ، 2007 ، ص 03 .

² - محمد حسن حسني ، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير ، تر: لنيجل كنج ونيل اندرسون ، دار المرخ للنشر ، الرياض ، 2004 ، ص ص 45-48 .

- المقاييس المبنية على الناتج :

ونقصد بنوع الناتج المقدم من الشخص المبدع ، ومعرف اذا كان يتصف بالأصالة وبعده عن المؤلف .

- المقاييس المبنية على العملية :

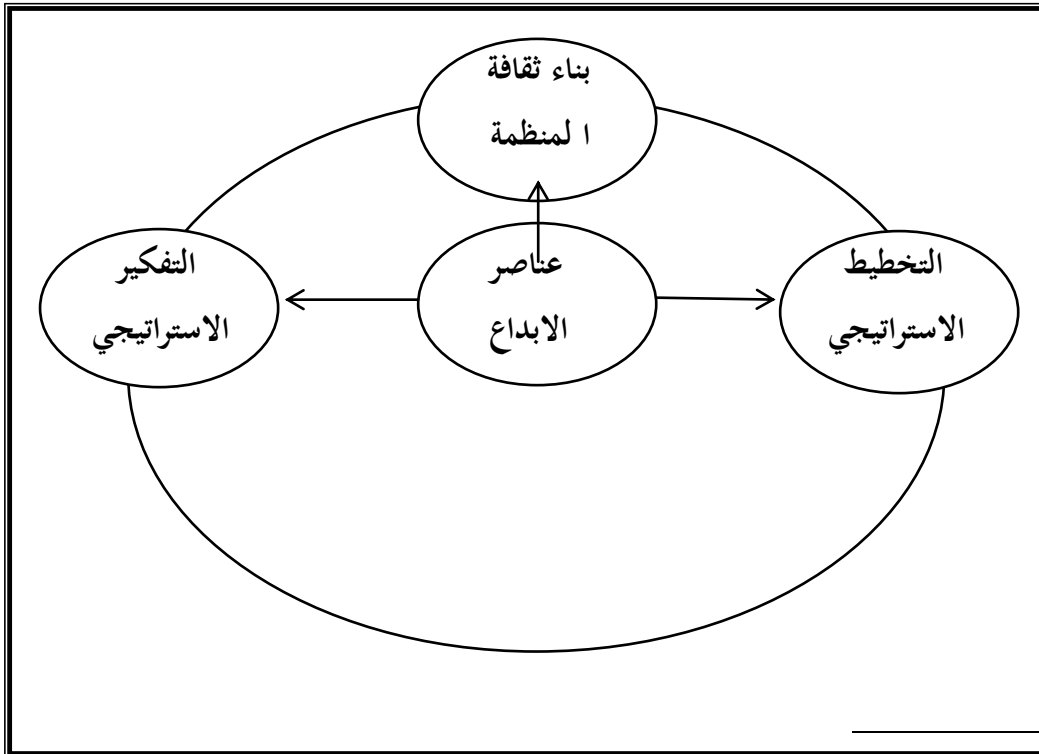
وهذا بالتعرف على المهارات و الاساليب التي يعتمدها او يستعين بها الشخص المبدع لإنتاج افكاره الاصلية ومعرفة كيف يتعامل مع المواقف والاحداث وبما يستعين .

- 2-2- عناصر الابداع في المنظمات الرائدة :

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

ويرى من اهتموا بدراسة الابداع ان العناصر الاساسية للإبداع تتمثل في الشكل التالي :

الشكل رقم (09) : عناصر الابداع¹



¹ - عثمان حسن عثمان ، " التخطيط الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الاجتماعية " ، الملتقى الوطني بالبلدية يومي 16-17 ديسمبر ن 2002 ، ص

- 2-2-1 - التخطيط الاستراتيجي :

من اهم وظائف التخطيط هو تحقيق الاهداف بوسائل افضل بتكلفة اقل ، لذا يعرف بانه "العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة ، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل¹ .

وهو التحركات الرئيسية للمؤسسة لمواجهة مواقف مصيرية وطارئة ، او التحكم في التهديدات التي تواجهها ، او انتهاز فرص تؤدي الى تحقيق اهدافها ، يكتسي في مجال التطوير والبحث والتجديد ، اهمية كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة في مجال التكنولوجيا والتطور التقني وخاصة في مجال الانتاج والادارة وبما ان التخطيط يشمل جميع مجالات العمل في المؤسسة ، وهي جميعها تحتاج الى نشاطات ابداعية فان وضع استراتيجية منفصلة عن الابداع تصبح في غاية التعقيد² .

- 2-2-2 - التفكير الاستراتيجي :

ويتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها ، ويمثل استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى اعضاء المنظمة كأحد اشكال الاستثمار الحقيقي للمنظمة ويصبح منهج للتفكير والالتزام التنظيمي³ .

ويحتاج التفكير الاستراتيجي الابداعي مراعاة الخطوات التالية⁴ :

- استثمار الادارة في التفكير الطويل الامد .
- ان تؤمن الادارة بان التفكير السليم الواضح هو اهم خطوة في اتجاه تحقيق الاهداف .
- التزام المدراء والعاملون بشرط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والادوار .
- النظرة الايجابية للإدارة اتجاه الافراد بمختلف مستوياتهم على انهم جزء من الاستراتيجية .

¹ - المرجع نفسه ، ص 276 .

² - Douglas (M).Gregor(C), la Dimension humaine de l'entreprise, traduit par Ardoino,j, et lobrot.m.la collection homme et organisation , paris, 1976,P09 .

³ - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 260 .

⁴ - عثمان حسين عثمان ، مرجع سابق ، ص 248 .

- 2-3-3 - بناء ثقافة المنظمة :

ان ثقافة المنظمة تمثل الاطار العام لتصرفات وسلوكيات اعضاء المنظمة وتاثر على ادائها وتخف الابداعات بها لذلك يجب ان تقوم بإعادة اعمالها وعملياتها ، واعادة التنظيم ، وتوصيف الوظائف وتصنيفها

بشكل صحيح لتحقيق ادارة للإبداع ، وتؤدي ثقافة المنظمة السليمة الى خلق مناخ صحي ، والذي يؤدي الى الابداع حيث ان ثقافة المنظمة تخلق مجموعة من القيم والمفاهيم ، والتي تجعل سلوك الفرد متميزا من خلال التصورات الصحيحة التي تخلق السلوك الصحيح.¹

- 2-3-3 - نظرية الإبداع الإداري :

اعطت حركة الادارة العلمية اهتماما خاصة لظاهرة الابداع الاداري مونه عملية جماعية تتم داخل الجامعة الادارية وبها على اسس علمية ، حيث اهتم زعيمها " تايلور " بقدرة الإبداع العلمي والتكنولوجي والتخصص في العمل على تحقيق الانتاجية مبينا خمسة خطوات او مستويات للإبداع العلمي وهي التعبير الذاتي والانتاج الابداعي والاختراع والاستحداث والانبثاق .

وبشكل اخر اعطى المذهب الانساني ، مدرسة العلاقات الانسانية في الادارة اهمية وتصورا اخر للإبداع في الادارة ، ببعد انساني ممثلا في بحث الحاجات الانسانية في الادارة حيث يرى "ماسلو" ان لأفراد جميعا القدرة على الابتكار ان تحقيقه يتوقف على المناخ الاجتماعي الذي يعيشوا فيه .

ويعتقد "مكريجور" في بحثه حول البعد الانساني في المؤسسة² انه مثلما حدث مع العلوم الطبيعية التي تطورت نظريا وتطبيقيا فتحة المجال لثورة تكنولوجيا ذات اختراعات وابتكارات الاوجه والمجالات فانه يفترض ان يحدث الامر نفسه مع الادارة ، وهذه الاخيرة يجب عليها ان تعرف ابداعها وتجديدا حول معالجة الطبيعة الانسانية ن فبالنسبة اليه ان الابداع الاداري هو تطوير معالجة الامكانات البشرية داخل المنظمة وهو ما سماه بنموذج Y .

¹ - مصطفى محمود ابو بكر ، مرجع سابق ، ص 99 .

² - عامل خضير الكبيسي ، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 45 .

كما ان هناك عدة نظريات يشار الى اهمها كالتالي¹:

- نظرية التحليل النفسي :

وهنا ينظر الابداع باعتباره نوعا من هروب الفرد من واقعه الحالي الى حياة خيالية رائعة لاجود فيها للإحباط أو القلق ، ولأنه يريد الثورة والقوة والشرف، ولكن تنقصه الوسائل للوصول الى هذه الاشياء واشباعه ، فهو يلجا الى الاعلاء او التسامي لتحقيق رغباته المكبوتة من خلال الابداع .

- النظرية الموقفية السلوكية :

وتعزى الى التعلم والاكساب وحل المشكلات بطريقة ابداعية ، اكثر من تركيزهم على الخصائص البيولوجية او النفسية للفرد ، حيث كانت العوامل الداخلية في اطار هذه النظرية تتضمن العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي من بينها حرية التصرف والاثر الايجابي للموقف على الشخص والقيادة والتغذية المرتدة والتقدير والبناء التنظيمي .

- النظرية البيولوجية :

تعتبر هذه النظرية واحدة من اشهر النظريات في مجال الابداع ، وتركز على الصفات البيولوجية للفرد وبخاصة ما يتعلق بوظيفة او الدماغ بالنسبة للإبداع ، وهذه النظرية تؤكد ان هناك طاقة غير محدودة في مخ تمكنه من القيام بمهام متعددة ومعقدة اكثر مما يعتمد .

- نظرية تريز Triz نظرية الحل الابتكاري للمشكلات :

دخلت نظرية الروسي هنري الى الولايات المتحدة الامريكية Henry Alts huller 1998 في منتصف التسعينات واستنتج ان الابداع والابتكار عملية منتظمة غير عشوائية ، اي تحكمها قوانين اذ يمكن استخراج هذه القوانين والتدريب عليها لتنمية التفكير الابداعي وحل المشكلات وانتاج اعمال ابداعية مميزة، وتوصل الى اربعين مبدا ابداعي وتطبق في مجال الهندسة ويمكن استخدامها كذلك في مختلف النشاط الانساني مثل الادارة والعلاقات الاجتماعية ، من مفاهيمها الاساسية :

- المبادئ الابداعية (اربعون مبدئ ابداعيا) تمثل استخلاصا استقرائيا تحليليا لبراءات الاختراع .

¹ - منتدى الجامعات السعودية ، www.ksav.info

- التناقضات اي نحل مشكلة ونخلق مشكلة اخرى لذلك يتطلب حل المشكلة بطريقة ابداعية .
- تحسين الشيء دون التأثير على النظام ويجب تخيل الصورة النهائية التي نريدها قبل الشروع في استخدام المبادئ الابداعية لتوليد الحلول .

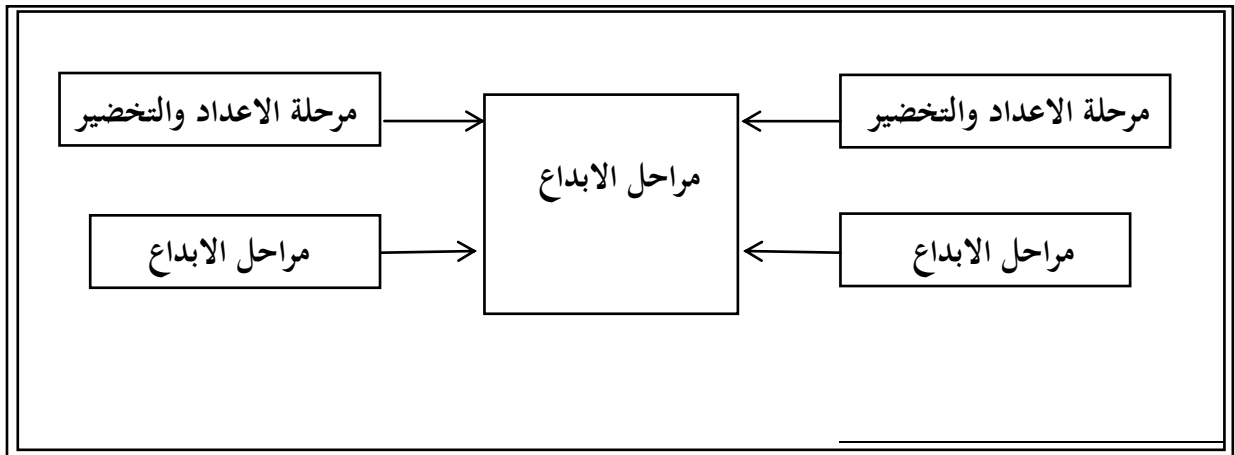
3- مراحل ومستويات الابداع الاداري :

- 3-1- مراحل الإبداع :

- هناك نماذج عديدة اقترحها المتابع والباحثون بشأن مراحل عملية الإبداع ، ولقد حدد Rossman الإبداع بمراحل هي ¹:
- الاحساس بوجود مشكلة ما ، وبصعوبة هذه المشكلة .
- تكون وتحديد المشكلة.
- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها .
- تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة .
- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها .
- صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.

ويمكن ان نلخص هذه المراحل في الشكل التالي :

الشكل رقم (10) مراحل الابداع²



¹ - رفعت عبد الحكيم الفاغوري ، مرجع سابق ، ص 16 .

² - الطاهر سعد الله ، علاقة القدرة على التفكير الابتكاري بالتحصيل الدراسي ن ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1991 ، ص 36 .

الطاهر سعد الله ، علاقة القدرة على التفكير ألابتكاري بالتحصيل الدراسي ن ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1991، ص 36

مرحلة الاعداد والتحضير :

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

مرحلة الاختمار او التفريخ :

وتسمى ايضا بمرحلة التبصر والتفريخ او الحضانة ، وتعني هذه المرحلة عملية اختبار الآراء والافكار والخبرات القديمة والحديثة التي مر بها الشخص المبدع ، حيث يمكن ان تقود الى رموز جديدة اكثر فائدة مستمرة من البيئة وتكون غالبا محفوظة بالأسرار ومن ثم يمكن ان نستنتج انها بعيدة عن التجربة العلمية التي يمكن ملاحظتها .¹

مرحلة الاشراق :

في المرحلتين السابقتين يمكن لأي باحث ان يمر بهما ، اما هذه المرحلة فلا يمر فيها الا المبدعون وتتمثل غفي عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية او العمل النموذجي .² ويطلق على هذه المرحل ايضا بشرارة الابداع ن وفيها يظهر الحل الذي يولد الفكرة الابداعية بعد معانات معقدة وبشكل مفاجئ .³

مرحلة التحقيق:

فهذه المرحلة النهائية التي تجعل الفكرة الابداعية فكرة جديدة قابلة للتطبيق ، فالإبداع يقدم الفكرة الابداعية ولا ينتهي عندها ، بل ان الناتج الابداعي لا يتحقق الا اذا مر في مرحلة التحقق ، التي تشمل

¹ - عبد المعطي عساف ، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، مكتبة المختسب ، عمان ، 1994، ص 89 .

² - رفعت عبد الحليم الفاغوري ، مرجع سابق ، ص 17 .

³ - عبد المعطي عساف ، مرجع سابق ، ص 90 .

عملية التبصر بالعقل الظاهر ، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة ، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الاشراق وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طريقة تطبيقها.¹

وإذا تأملنا عملية الابداع في الادارة سنجد انها تتكون من عدة مراحل:²

- تحليل البيئة: معرفة بيئة المنظمة واكتشاف مظاهر المشكلات او الفرص المتاحة امام التطوير.
- التعرف على المشكلة باستخدام الحدس والتفكير المنطقي بغية تحديد كل جوانب المشكلة.³
- وضع الافتراضات زهي اجابات ابداعية لتلك الاسئلة وبالتالي قد تكون الاجوبة غير عادية .
-
- توليد بدائل الحلول اي توليد الافكار الابداعية ، حيث تتضمن قائمة البدائل .
- الاختيار من بين البدائل .

3-2- مستويات الابداع في المنظمة :

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمة وهي :

- 3-2-1- الابداع على مستوى الفرد :

تبدأ العملية الابداعية بوجود مشكلة تدفع الفرد العامل الى البحث عن الحل او الحلول الملائمة ويتم توصل الفرد الى هذه الحالة من خلال تلك القدرة الابداعية ، فهو مجمل ما يتوصل اليه الافراد الذين يمتلكون قدرات وسمات ابداعية، تميزهم عن غيرهم .

ويلاحظ عدم الاجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات المبدع، الا ان هناك اتفاقا مبدئيا على مجموعة من السمات وهي حب الاستطلاع ، والمثابرة ، والثقة بالنفس ، والاستقلالية في الحكم ، وتأكيد الذات والتنافس ، وعدم الكبت ، وتحمل الغموض ، والقدرة على تحمل المخاطر ، وعدم الانصياع

3-2-2- لإبداع على مستوى الجماعة :

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

ويتأثر ابداع الجماعة بالعوامل الاتية:⁴

¹ - جيمس ،م هيجنز ،100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية ، تر: اصدارات بيمك ، مركز الخبرات المهنية للادارة ، القاهرة ، 2001،ص 277.

² - علي الحمادي ن30 طريقة لتوليد الافكار الابداعية ، دار بن حزم ، بيروت ، 1999 ، ص 37.

³ - نجم عبود نجم ، ادارة الابتكار ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003 ، ص 24 .

⁴ - اميمة الدهان ، نظريات منظمات الاعمال المعاصرة ن مطبعة الصفدي ن عمان ، 1992 ، ص 185 .

- الرؤية : فكلما كانت قيم الجماعة وافكارها المشتركة بأهدافها ، كلما زاد الابداع لديها .
 - المشاركة: فالمناخ الذي يشجع الافراد على التعبير عن افكارهم يعز الابداع في المنظمة.
 - الالتزام بالتميز والتفوق في الاداء : يشجع على ايجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم اجراءات العمل .
 - دعم الابداع بتوفير المساندة لعملية التغيير ، ويمكن ان يأتي هذا من زملاء الجماعة او المنظمة.
- كما تشير الابحاث الى العوامل الاتية التي تؤثر في ابداع الجماعة .¹
- جنس الجماعة: فالجماعة المتنوعة من حيث الجنس تنتج حلولا افضل من احادية الجنس.
 - تنوع الجماعة : فالجماعة المتكونة من شخصيات مختلفة يزداد ابداعها.
 -
 - تماسك وانسجام الجماعة : الجماعة الحديثة التكوين اكثر ميل الى الابداع من الجماعة القديمة.
 - حجم الجماعة : يزداد مع ازدياد اعضاء الجماعة ، حيث تتوسع القدرات والمهارات .

3-2-3- الابداع على مستوى المنظمة :

- الابداع في المنظمات المعاصرة ، بات امرا ضروريا وملحا ، اذا ما ارادت البقاء والاستمرار والازدهار، وعليها ان تجعل الابداع اسلوب عملها وممارساتها اليومية ، ويمكن تحقيق ذلك بتوفر الشروط التالية التي اقترحها Horoid Leavitt.²
- ان تعمل على توسيع ادراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات العلمية .
 - ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة ابداعية : وهذا يعني تروض التفكير وتشجيعه.
 - ضرورة تنمية المهارات الابداعية في صنع او بناء المشكلات .

4- العوامل المساعدة في تحقيق الابداع الاداري :

4-1- مقومات الابداع الاداري :

- لقد أصبحت حاجة التنظيمات الابداعية الادارية متطلبا اجباريا لكل منظمة تسعى للحصول على التميز في الاداء ونقصد بمقومات العوامل التي تسهل عملية الابداع .
- ويرى موسى اللوزي انه لا بد من توافر مجموعة من المقومات تتمثل في:³
- اعتماد المنظمة الادارية على مبدا المشاركة في نظامها المؤسسي .

¹ - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 277 .

² - جيمس . مهيجنز ، مرجع سابق ، ص 277 .

³ - سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية والاداء والتميز ، ط2 ، دار وائل ، عمان ، 2004 ، ص 301 .

- أن يكون التدريب واجبا وظيفيا .
- اعطاء اسبقية متميزة للبحث والتجريب .
- دعم القيادات للعمل ، على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع .
- وتقدم سهيلة مجموعة من المقومات لتنمية وتطوير الإبداع¹:
- دعم وتشجيع الافراد على طرح آرائهم وافكارهم .
- ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملي خاصة في المعاهد التعليمية على جميع مستوياتها .
-
-
- وضع هيكل تنظيمي يدعم ويشجع حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون .
- وجود قيادة ادارية تسعى الى البحث والكيف للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .
- وعليه فان الابداع يلعب دورا هاما لاستمرار وبناء المنظمة ، لذا وجب تنمية الابداع في مختلف وظائفها ولن يكون ذلك الا عن طريق الاسس التالية²:
- التأكد من هندسة الابداع والعمليات التابعة لها تعمل على تحقيق اهداف واستراتيجية المؤسسة .
- العمل على تجاوز مشكلات القيادة في العملية الابداعية .
- العمل على الاهتمام وتشجيع الابداعات التي تأتي صدفة .
- تحفيز المبدع من مختلف النواحي مما يسمح له بأداء مهامه الحالية بكفاءة عالية .
- العمل على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة بطريقة تسمح القيام بالعملية الابداعية .

4-2- العوامل المؤثرة في الابداع الاداري :

ان الدراسات الادارية اتخذت من دراسة الادارة المتغير الاساسي في دراسة الابداع الاداري ، وتعتبر البيئة الابداعية (المناخ الابداعي) الوسط المباشر والتأثيرات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والثقافية والتربوية التي تحفز على الابداع³.

إن تأثير البيئة على الابتكار تحدده ثلاثة عوامل اساسية هي⁴:

¹ - Pietri (R) , l'entreprise Creative comment les innovatio , paris , 2000 ,P.P. 151-152 .

² - محمد طارق السويدان ، محمد اكرم العلوي ، مبادئ الابداع ، ط2 ، دار ابن حزم ، بيروت ، 2002 ، ص 17 .

³ - مصطفى احمد سيد ، نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة للادارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2006 ، ص 71 .

⁴ - عمر عزوي ، محمد عجيل ، مرجع سابق ، ص 139 .

- الخصائص والنزاعات العامة السائدة .
 - القاعدة التنظيمية للبحث والتطوير في المجتمع .
 - اجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة .
- إن الابداع هو محصلة تفاعل الفرد وبيئته العامة ، لقد تم دراسة عدد من العوامل التي تحفز الابداع وتشجعه او تعرقل تحقيق الابداع اذ هناك من قسمها الى ثلاثة مجموعات هي :

- 4-2-1- العوامل البشرية :

يقصد بها خصائص داخل المنظمة ن بحيث يمثل الافراد راس المال الفكري بالنسبة للمنظمة ، والقائد الاداري المبدع يمثل الاساس في فعالية مسار التغيير والابداع ، لهذا ركزت الدراسات على خصائص البشر كعوامل مؤثرة على الابداع ، بدءا بالقيادة وكبار متخذي القرارات ثم الافراد المؤثرين ، والرواد من اصحاب الافكار .

- القيادة الابداعية : ركزت الدراسات التي تناولت دور القادة في ابداع المنظمة على الخصائص الشخصية

(سمات ، قيم ومعتقدات ، الخبرة والمعرفة) لكن بعض الدراسات بينت وجود متغيرات اخرى ذات علاقة بالإبداع هي دراسة نمط القيادة بدلا من صفات القائد .

وقد اقترح الكتاب العديد من السمات والمهارات ، بصفتها عناصر بناء للقيادة ومنها¹:

- المهارات الشخصية :

الوعي بالذات : ادراك الذات ، ادراك الشكوك الذاتية .

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

- المهارات التبادلية :

الوعي الاجتماعي : التعاطف ، الاتصال ، الحساسية لاحتياجات العاملين .

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

¹ - فاضل الصنار ، ادارة الابداع والخطط الخلاقة، ص 420، اطلع عليه يوم 2011/04/02، www.annaba.org/nba54/ebara.htm.

• الافراد المبدعين :

ان النشاط الابداعي اصبح ضرورة ملحة في كل المنظمات ، فبات من المهم ايجاد قدرات خلاقة في افرادها تساهم في مواكبة التطور والعمل وتطوير القدرات الابداعية لحل المشاكل وتقديم الجديد . ويتطلب في الفرد المبدع صفات ذهنية وذاتية كالذكاء والالهام والثقة بالنفس والاستعداد الفطري اضافة الى العديد من الصفات التي يمكن الاسترشاد بها لاكتشاف الطاقات الابداعية .¹

- القدرة على تقديم الافكار والاقتراحات المقنعة .

-

- التلقائية والمرونة في التعامل .

- الثقة بالنفس في العلاقة مع الافراد والتعاطي مع الازمات .

- تشجيع تبادل الراي والمشاركة .

- القدرة على تفهم المشكلات ومناقشتها .

• وسائط التغيير :

يؤثر وسيط التغيير على القدرة الابداعية، لكنزه هو الشخص قد تم منحه مسؤولية الاشراف على تطبيق التغييرات داخل المنظمة ، وقد يكون هذا الوسيط مستشار خارج او عضوا في المنظمة .

• رواد الفكرة :

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

4-2-2- العوامل التنظيمية :

وقد بينت الدراسات ان الممارسات التالية تساعد على تنمية الابداع في المنظمة :²

- تشجيع العاملين على طرح الافكار والنقاش الحر .

- ليجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الافراد .

- التركيز على الاهداف العامة للتنظيم .

¹ - كمال رزيق سمير بن عمور، الابداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المقاتلة الصناعية في الجزائر، الندوة الدولية حول المقاتلة والابداع في الدول النامية ، خميس مليانة، يومي 13-14 نوفمبر ، 2007 .

² - عوض السعيد العمري ، مفهوم الابداع ، عناصره ومقوماته وعواقبه ، مجلة كلية خالد العسكرية ، اطلع عليه يوم : 14/ 04/ 2011.

- الاهتمام بالتكيف مع التغيير .
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحوى التوصل الى افكار ابداعية جديدة .
- تقديم الدعم المالي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الابداعية .
- من اهم جوانب وتغييرات البيئة التنظيمية التي تحفز على الابداع¹:
- ثقافة المنظمات المبدعة تشجع المخاطرة والتجربة، وتكافئ النجاح والفضل ، على السواء .
- ادارة الموارد البشرية: تقوم بتدريب وتطوير العاملين ، وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي .
- طبيعة العمل: العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية .
- القيادة ك يتطلب الابداع قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعمه وتتسامح مع الاخطاء، وتشجع ثقافة المخاطرة .
- فريق العمل: يشجع فريق العمل الابداع من خلال وجود علاقات قوية بين افراد الجماعة الواحدة .
- انظمة الحوافز: مما يحفز الابداع وضع نظام بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد .
- اتخاذ القرارات : فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة مشاركتهم لها اثر في تنمية الابداع .

4-2-3- عوامل البيئة العامة :

لابد ان ننظر الى البيئة التي نشأت المؤسسة في اطارها ، والطريقة التي تقوم من خلالها بالاتصال مع البيئة الخاصة بها ، ومن عوامل البيئة الخارجية او المئثرة على الابداع²:

- العوامل الاجتماعية الثقافية :

ان التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذي يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للإبداع ، ويبدا هذا التفاعل في نطاق الاسرة ثم دور المؤسسات التعليمية والقافية .

• دور الأسرة :

¹ - اميمة الدهان ن مرجع سابق ، ص ص156-157 .

² - مبحث ابو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2004، ص 201 .

تشكل الاسرة التنشئة الاجتماعية للفرد، فمن الاسرة يتعلم كيف يكون مبدعا ، وكيف يستطيع تنمية خصائصه الذاتية كحب الاستطلاع ن والذكاء والقدرات الابداعية ، فتتأثر سلبا وايجابا بالتربية والعلاقات الاسرية مع الوالدين والاخوة ، فالأسرة التي تعتمد على التعبير والحب الاسري المتوازن والثقة بقدرات الطفل وحسن اختياره الموجه وحب القراءة وتكرار المحاولات رغم الفشل هي الاسرة التي تضمن لأطفالها نموا ايجابيا في القدرات الذاتية والابداعية ،فهي تسهم في تشكيل شخصية الفرد ليكون مبدعا او تقليديا، فالفرد في كثير من تصرفاته في بيئة العمل هو انعكاس لسلوكه داخل المنزل .

• دور المؤسسات التعليمية والثقافية والمهنية بمختلف مراحلها :

كأجهزة الاعلام ووسائله والمؤسسات البحثية والثقافية والمهنية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع من خلال الوسائل التربوية والتوجيه الثقافي .

• دور المجتمع :

ان العادات والتقاليد والقيم العفائية والاعراف الاجتماعية السائدة تعتبر عاملا مهما في تنمية الابداع لدى افراد المجتمع ، فان كانت هذه السلوكيات تتبنى التجديد والتفوق والابداع، والتغيير او التحديث فإنها تسهم في تنمية الابداع .

• العوامل السياسية :

ان دعم القيادات السياسية واقناعها بأهمية الابداع في المجتمع والمنظمات يؤدي الى تفجير الطاقات الابداعية، ونقلها من مستوى الفرد الى المنظمة والمجتمع ، ويمثل في انشاء البرامج البحثية في مختلف المجالات ن وتشجيع المنظمات وتحفيز المبدعين ، ووضع برامج تعليمية وتربوية تساعد على نمو القدرات الابداعية ن والاستقرار السياسي والظروف الامنية تساعد كذلك على التطوير التنظيمي .

• العوامل الاقتصادية :

تتضمن هذه العوامل السياسية التنموية ، والوعي الثقافي نحو الصحة العامة، وتوافر الموارد الاقتصادية له دور في التحفيز المادي وزيادة الاجور التي تجعل الفرد يركز وقته وبضائع مجهوداته ويتقن عمله ولا يبحث في البحث عن وسائل اخرى يمكن من خلالها تلبية حاجاته المادية بينما نقص الموارد الاقتصادية له اثر على الابداع.¹

4-3- العوامل المحفزة والمعيقة للابداع الاداري :

4-3-1- العوامل المحفزة والمشجعة على تنمية الابداع الاداري :

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

تنمية الابداع على مستوى الفرد :

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

تنمية الابداع على مستوى الجماعة :

- تكوين رؤية مشتركة للجماعة .
- حرية الاقتراح والمبادرة .
- الالتزام بالتميز في الاداء داخل الجماعة .
- اثاره جو الحوار البناء .
- دعم الابداع من طرف الزملاء في العمل والرؤساء .

ومن مشجعات التفكير الابداعي في جماعات العمل:²

- العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين .
- اشراك المرؤوسين في عمليات حل المشكلات وصنع القرارات .

¹ - مدحت ابو النصر ، مرجع سابق ، ص 210 .

² - محمد طارق سويدان ، محمد اكرم العدولي ، مبادئ الابداع ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2004، ص 111 .

- الشعور بالانتماء الى جماعات العمل .
- توفير الامكانيات والادوات المطلوبة .
- اتباع اللامركزية في العمل .

تنمية الابداع على مستوى المنظمة :

- تخصيص مبالغ مالية من الميزانية لتنمية الابداع .
- تشجيع الاداء الابتكاري ، ودعم المبدعين وتبني افكارهم .
- التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الافكار والابداع .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدرته .
- بث الثقة بالنفس بين العاملين .
- رفع شعار التحدي والابتكار اعطاء الوقت والفرصة للعمال لمزيد من التعلم والتدريب .
- تعليم حل المشكلات بصورة ابداعية .¹

4-3-2- معوقات الابداع الاداري :

يعتبر موضوع معوقات الابداع واحدا من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الابداع فقد ركزت في اهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن ان تعيق العملية الابداعية ، سواء كان ذلك على مستوى الفرد او الجماعة او المنظمة .

وفيما يلي توضيح لاهم معوقات الابداع :

- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات او ممتلكات المنظمة المادية .
- القوانين والانظمة التي تعمل على الحد من الابداع والمبادرة ، كعدم تخصيص الميزانية المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين .
- مقاومة التغيير من قبل الادارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة .
- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الاشياء الجديدة ، وعدم الخوف من الخطأ وال فشل .

¹ - مدحت ابو النصر ، مرجع سابق ، ص 216 .

هناك مبدعين لا تتاح لهم فرص الابداع، اذ ان عملية الابداع لديهم تقيدها مجموعة محددات تخبو

في ثنايا عوامل الابداع ومن اهمها ¹:

- الابقاء على العادات المألوفة .
- الاحكام المسبقة و تظهر في الفئة القيادية، يصبح الابداع او التجديد تهديدا لمصالحهم .
- عدم القدرة على اظهار الفكرة ، ولكنه لا يمتلك الجرأة على اطلاقها خوفا من النقد الذي قد يواجهه وهناك العديد من المعوقات التي تحد من درجة ابداع الافراد والمنظمات على حد سواء وتتحصر اهم معوقات الابداع فيما يلي ²:
- **المعوقات الشخصية :**

المتعلقة بالفرد ذاته والتي تتأثر بخبرات الفرد الذاتية واساليب تعامله مع محيطه الاسري والمدرسي والاجتماعي، وتتحصر المعوقات الشخصية للإبداع فيما يلي :

- اصدار الاحكام المسبقة على الاشخاص والمشكلات .
- اتباع عادات التفكير النمطية .
-
- الخوف من الفشل يؤدي الى التردد والاحجام والحذر من تجريب كل جديد .
- نقص الثقة بالنفس .
- الامتثال للمعايير السائدة في المجتمع خوفا من التعرض للنقد .
- الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الاخرى .

المعوقات التنظيمية :

هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة واسلوب عملها وكيفية اهدافها ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الاداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والابداع .

وتتحصر اهم المعوقات التنظيمية للإبداع في ما يلي :

- المركزية والتسلط .
- عدم وضوح اهداف المنظمة ، نقص القيادات الفعالة المؤهلة .

¹ - رفعت عبد الحليم الفاغوري ، مرجع سابق ، ص 23 .

² - عامر خضير ، الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، ج 04 دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع ، بدون بلد، 1998، ص 86 .

- الافتقاد الى العمل الجماعي .¹

معوقات البيئة العامة :

فالمعوقات البيئية هي معوقات تحد من ابداع الفرد نتيجة تعرضه لمشكلات داخل الاسرة والمدرسة ، نظرا لدورها الهام في التأثير على شخصية الفرد وغرس انطباعات سلبية تحيد الفرد عن الابداع .

ومن اهم هذه المعوقات :

- استخدام اساليب غير تربية من قبل المعلمين والاباء في تربية الابناء تتضمن الضرب والسخرية
- غياب التشجيع المناسب للأبناء لتنمية دوافعهم وميولهم نحو الابداع .
- عدم اتاحة الفرصة للأبناء للتعبير عن مشاعرهم وانفعالاتهم .
- عدم الالتفاف او الانصات لأفكار الفرد وآرائه .
- الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع التي تتضمن قيم الطاعة والخضوع والامتثال .
- التدهور الاقتصادي والاجتماعي .
- العنف الاقتصادي والاضطرابات الامنية .
-

5- آليات تطوير الإبداع الإداري:

5-1- أساليب توليد الأفكار الإبداعية:

- 5-1-1- العصف الذهني :

توليد الافكار وهو الوسيلة للحصول على اكبر عدد ممكن من الافكار في اقصر وقت ،اذ يتم طرح المشكلة على الافراد المهتمين بها ، بغض النظر على المستوى الاداري الذي ينتمون اليه، من اجل الوصول الى فكرة تحل هذه المشكلة، وذلك وفقا للخطوات التالية :²

- الحصول على بدائل بهدف اثاره ذهن المشتركين .
- تنقية بدائل الحل من قبل القادة .
- اختيار وتحديد خطة العمل من طرف القائد .

¹ - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر ن ط4 ، الاردن ، 2009 ، ص 266 .

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي ، نرجع سابق ، ص 55 .

- اختيار وتحديد خطة العمل من طرف القادة لاختيار انسب البدائل من بين الحلول المقترحة .
- واجمالا يمكن القول بان وسيلة العصف الذهني تعتبر من اقدم الوسائل واوسعها شهرة فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الافكار الابداعية على ان هذه الوسيلة تعتبر من اكثر الوسائل التي يساء استخدامها وتطبيقها سواء في مجال التدريب او في مجال الحياة العلمية .

- 5-1-2- أسلوب دلفي :

يقوم هذا الاسلوب على اساس اختيار الافراد كمنسق ، وفيه لا يتطلب ان يكون الاعضاء في مكان واحد ، وهي عبارة عن سلسلة من الاسئلة ترسل الى عدد من الخبراء ليبدوا آرائهم في مشكلة ما ، ثم تعاد الاجابات لتصنف وترتب حسب توافق الافكار و الآراء ، ويقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل اليها الخبراء، وتعاد مرة اخرى الى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع مع الحل المطروحة .¹

ويمكن تحديد خطوات اسلوب دلفي بشكل اخر كما شرحها جيمس هيجنز كالتالي :²

- يقوم المسؤولون عن التنبؤ بإعداد استقصاء اعتماد على رؤيتهم للمشكلة .
- يتم ارسال الاستفتاء بالبريد الى مجموعو من الخبراء الذين يستجيبون للأسئلة الواردة به .

- يتم جمع استجابات الافراد وتلخيصها .

- تعاد الملخصات الى المستجوبين لمعرفة ردود افعالهم .
- تستمر العملية الى ان يتم الوصول الى اتفاق جماعي .

- 5-1-3- أسلوب الاثراء الوظيفي :

يقصد به توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناسبة به ، وجعلها غنية بمسؤوليتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته ، بحيث لا يكون سطحيا او مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به .³ ولذلك يهتم هذا الاسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط ، التصميم، وتقويم الاداء ، اي اسناد مهام إشرافية الى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافيه لزيادة حماسهم

¹ - محمد طارق سويدان ، مرجع سابق ، ص 57 .

² - المرجع نفسه ، ص 160 .

³ - احمد بزيرية ، العقرب كمال، الابداع كمدخل لنمو وزيادة القدرة التنافسية للشركات العائلية في ظل العولمة، البذور الدولية حول المناقولة والابداع في الدول النامية، خميس مليانة، الجزائر ، يومي 13-14 ، نوفمبر ، 2007 .

ودافعيتهم تجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب احداثها ن مما يترتب عليه تحفيز ابداعاتهم وتهيئة البيئة المناسبة لظهورها والاستفادة منها¹.

- 5-1-4- أسلوب الدراسات الميدانية وبحوث العمل :

تعد الدراسات الميدانية احد الاساليب الضرورية لتنمية الابداع الاداري من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل او بطريقة العينة او دراسة حالة ، او من خلال اسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيد من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الانيب ، فضلا عن التعرف على راي العاملين في نمط الاشراف والقيادة الادارية .

- 5-1-5- الإدارة بالأهداف :

بموجب هذا الاسلوب يجتمع مسؤولو الوحدات للمشاركة في تحديد الاهداف العامة ثم الاهداف الفرعية لوحدهم ويحددوا الوقت المناسب لا نجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والاسبوعي ذاتيا لتحقيق الاهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر او تفصيلي مباشر من قبل الادارة في اعمالهم اليومية².

- 5-1-6- إدارة الجودة الشاملة :

ادارة الجودة الشاملة عبارة عن منظومة فكرية جديدة ، ونموذج يسهم في تغيير الممارسات الادارية في المنظمات الانتاجية ، وهي عبارة عن فلسفة ادارية تستند الى مجموعة من المبادئ التي تتبناها الادارة للوصول الى افضل أداء ممكن واختصار الوقت والجهد وخفض التكاليف .

- 5-2- استراتيجية دعم الابداع الاداري :

اذا ارادت منظمة ما ان تطور ابداعها الإداري الذي يقوم به اعضاءها ، فعليها ان توجد استراتيجيات تساعد على ذلك ، ويقصد باستراتيجيات الابداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الابداعية وایجاد المناخ الابداعي داخل المنظمة ، والشكل التالي يوضح استراتيجيات دعم الابداع :

¹ - محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سابق ، ص 347 .

² - احمد بزيرية ، العقرب كمال ن مرجع سابق ، ص 44 .

○ 5-2-1- التطوير التنظيمي :

هو عملية طويلة المدى تهدف الى رفع كفاءة التنظيم ، وهو التطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي ، العنصر التكنولوجي ، والعلاقات الانسانية بهدف تحقيق تفاعل الافراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم ، و توسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها، واشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية .¹ ان التطوير التنظيمي بتركيزه على الافراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الابداع الاداري ، فهو يساعد على تدريب افراد المنظمة على تقبل الابداع، وترويج صفات تنظيمية تساعد على الابداع ، ويمكن ان يستخدم لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح .²

○ 5-2-2- التخصص الوظيفي :

هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة ، فالترويج الابداعي التنظيمي تصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الابداعية ، مثل انشاء وحدات البحث والتطوير او جماعات التخطيط .

○ 5-2-3- الدورية:

ويقصد بها القدرة على استخدام اشكال تنظيمية متغيرة ومن امثلة على هذه الاستراتيجية نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وانشاء بناء تنظيمي مؤقت ، او استراتيجية نقل افراد الادارة العليا في بيئات مختلفة ، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات خاصة بالنسبة للمناصب التي تملك امكانية ابداعية غير عادية .

○ 5-2-4- التدريب على الابداعية :

هو استراتيجية تنتهجها المنظمة لزيادة انتاجها الابداعي ان تقوم بتدريب افرادها على المهارات المطلوبة لتحقيق الاداء الابداعي ، ويتم ذلك باتباع الاساليب التالية :

¹ - محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سابق ، ص 231 .

² - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، 400.

- ايجاد اليات عمل للقيادات من خلال الدعم المادي والمعنوي ن والذي يساعد على ايجاد الافكار الجديدة والمبدعة .
- تدريب الفئات الشابة من العاملين ومن مختلف المستويات ، مما يؤدي لدى معظمهم الشعور بالحماس والحافزية التي قد تنتج افكار ابداعية اذا ما احسن توجيهها من قبل الادارة .¹

¹ - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، 400.

خلاصة الفصل :

إن الابداع عملية اساسية في التنمية والتقدم ، وتوجيه العناية للشخص المبدع الذي يعطينا أفكارا جديدة ومتنوعة لحل المشكلات التي تعترضنا ، كما يجب على المنظمة أو توفر المناخ الاداري التنظيمي الابداعي الملائم والمشجع لأفرادها على العمل الابداعي ولقد اهتمت التنظيمات الحديثة بإدخال التقنية الحديثة المتطورة في اعمالها ، وفي بحث الجوانب المختلفة في العملية الابداعية من صفات شخصية للمبدعين إلى معوقات الابداع انتهاء بالعوامل التي تنمي روح الابداع رغبة منها في استقطاب وتهيئة الظروف الملائمة لخلق جو الابداع بين اعضاء التنظيم ، مما ينعكس على هذه التنظيمات وجعلها تمتاز بجودة عالية في أدائها وقدراتها على مواجهة المتغيرات المحيطة بها .

ونلخص إلى التأكيد على ضرورة توافر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع الابداع، وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الابداعي التي ينبغي ان تؤكد قيمها على الثقة في الافراد والمرونة ونبذ المنهج البيروقراطي كأسلوب للعمل ، وتسهيل عملية نقل الافكار الابداعية ، مع ضرورة وجود الاجراءات الملائمة لإدارة الإبداع وتطويرها في اطار ثقافة المنظمة .

وعلى المنظمة أن تتجه إلى إتباع أساليب تنمية القدرات الابداعية وذلك للتدريب على الافكار و تنشيط العمليات المعرفة المختلفة ، و التركيز على بعض السمات الشخصية التي لو تم تتميتها ستزيد صفة الإبداع لدى هذه الشخصية و التركيز على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمة، و تتأثر هذه الاساليب بالبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، والدور الفعال للقيادة الادارية في تهيئة وتشكيل المناخ التنظيمي الابداعي ، وذلك من خلال العمل على تبني سلوكيات ومهارات تساعد على الارتقاء بقدرات أفراد التنظيم وتشجيع على تطوير الاتجاهات الابداعية لديهم، عن طريق تعزيز انتمائهم والتزامهم وولائهم اتجاه المنظمة التي يعملون بها . وهذا ما سنحاول توضيحه في الفصل القادم .

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد

1- مجالات الدراسة

2- منهج الدراسة

3- الأدوات المستخدمة في الدراسة

4- العينة و كيفية اختيارها

تمهيد:

إن الدراسة السوسيوولوجية تتسم بالتكامل و الاتساق، و تجزئتها إلى جزأين نظري وآخر ميداني يعد إجراء منهجي مهم، لا يعكس بالضرورة الفصل بين أجزاء الدراسة بالقدر الذي يوضح التفاعل بينهما بصورة متفاعلة و متجانسة تمنح الدراسة السوسيوولوجية تكاملا أثناء عملية التركيب و التحليل و التفسير لمتغيرات الدراسة و مؤشراتهما من جهة و محاولة التزاوج بين النظري و ما يقابله في الواقع من جهة أخرى .

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني "تعريف بميدان الدراسة"

إن نشأة مؤسسة سونلغاز مرتبط بالتوجهات الاقتصادية للبلاد و التوجهات الاشتراكية حيث كانت شركة احتكارية و مع التحولات الاقتصادية تحول نظامها إلى النظام الجديد و هو النظام الرأسمالي و تعتبر مؤسسة سونلغاز أهم مؤسسة وطنية قياسا بالقطاع الذي تعمل فيه حيث تمتلك حصريا لإنتاج الكهرباء و نقله و توزيعه في الجزائر و كذلك لنقل الغاز الطبيعي و توزيعه وللمؤسسة الفضل في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد من أقل من نسبة 50 بالمئة يوم تأسست في عام 1969 ليرتفع إلى حوالي نسبة 100 بالمئة اليوم و تعد سونلغاز اكبر مرفق كهربائي في المغرب العربي دون منازع و من اكبر المرافق الكهربائية على الصعيد العالم العربي و ذلك نظرا لرقم أعمالها الذي يزداد دائما في السوق الاقتصادية حيث بلغ عام 1999 مجمل أعمال سونلغاز أكثر من سبعة بلايين جزائري أي حوالي 97 مليون دولار أمريكي علما أن الكهرباء و الغاز يتم بيعها في الجزائر بأسعار هي الأدنى في العالم و توظف الشركة حاليا أكثر من 21 ألف شخص.

اما الباحث فقد اجر الدراسة في مؤسسة سونلغاز ببوسعادة التي تقع في حي الهضبة يحدها شمالا مركز للحماية المدنية وجنوبا بنك التنمية الريفية و من الغرب الملعب البلدي و شرقا الطريق الوطني رقم 01.

1-2- المجال البشري: يتكون مجتمع البحث من 387 عامل من بينهم 60 اطار و

250 عون تحكم و 77 عون تنفي

المجال الزمني: تم اجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بتاريخ 2013.5.8 الى 2013.5.11

2013.5.11

2- منهج الدراسة :

إن كل دراسة علمية تحتاج إلى منهج يوافق موضع البحث و محل الدراسة و يقودها للوصول إلى نتائج و حقائق متوخات من هذا البحث و على الباحث أن يحدد في بادئ الأمر المنهج الذي يلائم المشكلة التي هو بصدد دراستها، و المنهج الذي اعتمدنا عليه هو المنهج الوصفي لأنه يلائم الدراسة التي تسعى الى وصف الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة¹⁰⁹

3- الأدوات المستخدمة في الدراسة :

إن طبيعة المنهج و المسعى الذي يتبعه البحث (التحقق من الفرضيات ذات المتغيرين و فحص الترابطات التي توحى بها هذه الفرضيات) فرضت علينا استخدام تقنية الاستمارة التي تركز على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجمع إحصائي معين تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية و المهنية و العائلية، و بأرائهم و مواقفهم من آراء ورهانات إنسانية و اجتماعية و بتوقعاتهم، و بمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة لحدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين و تعرف الاستمارة بأنها "الوسيلة الأساسية للاتصال بين الباحث و المبحوث تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي من خلالها تنتظر من المبحوثين المعلومة..."¹¹⁰ ووفقا، لخصائص مجتمع البحث الذي طبقت مع مفرداته هذه الأداة و تبعاً لمؤشرات الفرضية، فإن أسئلة الاستمارة تمحورت حول، الإبداع الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى مؤشرات المهارات الإدارية و السلوكية للقيادة الإدارية و المناخ التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة الحالية و قد تضمنت الاستمارة على (25) سؤال توزعت على محاور حسب متغيرات الفرضيات كما يأتي

-المحور الأول: أسئلة حول البيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث و قد ضمت خمسة أسئلة، من 1 الى 5 هذه البيانات تتعلق بالخصائص العامة لمجتمع البحث، السن، الأقدمية، الجنس، الرتبة المهنية.

-المحور الثاني: أسئلة دارت حول المهارات الإدارية و السلوكية للقيادة الإدارية قد تضمنت عشر أسئلة من 6 الى 15 .

1. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تر: بوزيد صحراوي و اخرون، دار القصبة للنشر الجزائر،

-المحور الثالث: أسئلة دارت حول المناخ التنظيمي و قد تضمن هو الآخر سنته أسئلة من 16 الى 21 .

-المحور الرابع: أسئلة دارت حول الإبداع الإداري في المؤسسة و قد تضمنت أربعة أسئلة من 22 الى 25

3-2 العينة و كيفية اختيارها :

باعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات اجتماعية مهنية (إطارات،أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) فإن العينة المناسبة لهذا المجتمع، العينة الطبقية، إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث.

حيث أن " العينة الطبقية تستهدف الحصول على عينات أكثر للمجتمع الأصلي، و خلالها يقسم الباحث مجتمعه البحثي إلى طبقات وفقا لخاصية معينة و بحيث يكون حجم كل طبقة أو فئة متناسبا مع حجم المجتمع الأصلي، ثم يشتق الباحث بعد ذلك طريقة عشوائية من هذه المجموعات الأصغر عددا من المفردات سبق تحديدها"¹¹¹

أما عن الخطوات المتبعة عند تحديد العينة الطبقية، فإنها تبدأ دائما بتحليل المجتمع الأصلي بغية التعرف على مختلف ملامحه،يمكن تقسيمه إلى طبقات متجانسة من حيث السمات أو الخواص التي تجمعها حسب موضوع البحث، و بعد تحديد الطبقات تحسب عدد الوحدات سواء

تلك الموجودة في المجتمع الأصلي أو تلك الموجودة في الطبقات وذلك لتحديد حجم العينة و عدد الوحدات المطلوبة في كم طبقة في المجتمع الأصلي .

ثم يأتي بعد ذلك الخطوة الأخيرة و هي اختيار الوحدات من القوائم المعدة لذلك بطريقة منتظمة أو عشوائية حسب اختيار الباحث، و تعتقد أن هذا النوع من المعاينة يتناسب و أهداف البحث، و على الباحث استطلاع آراء و اتجاهات كل الفئات المهنية مما يفرض عليه استعمال أداة الاستمارة موجهة للفئات الثلاث .

يتكون مجتمع البحث من 387 عامل، لجأنا إلى عملية العينية الطبقية، حسب الفئات الاجتماعية المهنية المكونة لمجتمع الدراسة، كما هو مبين في الجدول الآتي :

جدول رقم (01) عدد طبقات مجتمع البحث

الفئة	العدد
الإطارات	60
أعوان التحكم	250
أعوان التنفيذ	77
المجموع	387

صحيح كلما زاد عدد المفردات المختارة التي يشملها البحث تصبح مستندة إلى أساس أقوى و نظرا لصعوبة الحصر الشامل تم اخذ 15% من مجتمع البحث البالغ عددها 387 عامل هذه العينة وفق قاعد $387 \times 15 = 58$ نختار 58 عامل.

قمنا بتوزيع 58 استمارة و هي العينة التمثيلية للمجتمع الأصلي و على اعتبار خصائص هذا المجتمع يتكون من فئات أو طبقات اجتماعية مهنية ثلاث فإنه بنفس الطريقة و بنفس النسبة نختار عينة من كل طبقة (إطارات, أعوان تحكم, أعوان تنفيذ) لتحقيق العينة الطبقية المحددة في هذه الدراسة التي يمكن شرحها من خلال الجدول الآتي :

جدول رقم (02): طريقة المعاينة

الفئة	العدد	العينة نسبة 15	عدد أفراد العينة	عدد أفراد العينة النهائية
الإطارات	60	$100/15 \times 60$	9	$6=3_9$
أعوان التحكم	250	$100/15 \times 250$	37	$32=5_37$
أعوان التنفيذ	77	$100/15 \times 77$	12	$10=2_12$
المجموع	387	$100/15 \times 387$	58	$48=10_58$

بعد توزيع 58 استمارة تمكنا من جمع 48 استمارة, 10 استمارات لم يتم الحصول عليها او استرجاعها.

1- خصائص مجتمع البحث :

من خلال البيانات التي تحصلنا عليها حول الخصائص الفردية والاجتماعية والمهنية للمبحوثين سوف يتم تحديد مجتمع البحث مجال الدراسة وذلك في حدود المعطيات الإمبريقية التي تم الحصول عليها من خلال الاستمارة.

الجدول رقم (03) : توزيع الأفراد حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	44	91,66%
أنثى	04	08,34%
المجموع	48	100%

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تشكل الأغلبية من مفردات مجتمع البحث حيث تمثل نسبة 91,66% فيما تقدر نسبة الإناث 08,34% فقط من مجموع مجتمع البحث .

نجد هنا أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث و يرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة فالعمل في مؤسسة سونلغاز تحتاج يد عاملة تقنية ومتخصصة كالترصيص الصحي و الهندسة الميكانيكية ...الخ، علما ان هذه التخصصات تستقطب الذكور اكثر من الاناث .

الجدول رقم (4) : توزيع أفراد العينة حسب فئات السن .

فئات السن	التكرار	النسبة
35-24	12	%25
47-36	27	%56,25
أكثر من 48 سنة	09	%18,75
المجموع	48	%100

يوضح الجدول أعلاه وجود مختلف الفئات العمرية من الشباب إلى سن التقاعد والملاحظ أن أعلى نسبة تخص الفئة العمرية 36-47 بنسبة %56,25 ثم تليها الفئة العمرية 24-35 سنة بنسبة %25 ثم الفئة (أكبر من 48 سنة) بنسبة %18,75.

من خلال ملاحظتنا للجدول يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على فئة الشباب ذوي أصحاب الخبرة في تسيير العمل لأنهم يجمعون بين القوة و الخبرة و هذا ما تثبته نسبة 56,25 و التي تتراوح اعمارهم بين 36-47

الجدول رقم (5) : يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
إبتدائي	-	-
متوسط	-	-
ثانوي	09	%18,75
جامعي	39	%81 ,25
المجموع	48	%100

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 18,75% أي يخص العمال الذين لديهم مستوى جامعي، ثم يليها العمال الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 18,75% في حين لا يوجد من العمال له مستوى إبتدائي أو متوسط.

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة سونلغاز تستقطب عمال ذوي كفاءة علمية عالية و هذا ما تفسره نسبة 81,25 من عمال المؤسسة ذوي شهادات جامعية لان طبيعة العمل في هي مؤسسة سونلغاز تتطلب كفاءة علمية عالية خاصة للإطارات.

الجدول رقم (6): يوضح توزيع العينة من حيث الرتبة المهنية .

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة
إطارات	06	12,50%
أعوان تحكم	32	66,67%
أعوان تنفيذ	10	20,83%
المجموع	48	100%

يوضح الجدول أن النسبة الأكبر من المبحوثين 66,67% يمثلون عمال

أعوان تحكم ثم يليهم عمال أعوان تنفيذ بنسبة 20,83% والإطارات بنسبة 12,50% .

من خلال الجدول نلاحظ ان اكبر نسبة تعمل في مؤسسة سونلغاز هي فئة أعوان التحكم لأنها تعتبر همزة وصل بين الإطارات و أعوان التنفيذ

1. تحليل الفرضيات :

2- البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى : للمهارات الإدارية والسلوكية للقيادة

الإدارية دور في تشكيل وتطوير الإبداع الإداري.

جدول رقم (7) : قدرة القائد في تعليم مرؤوسيه لتطوير قدراتهم الإبداعية .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكيم		إطارات		الفئة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
15,38	06	12,50	01	16	04	16,66	01	يسمح بالمحاولة لتجريب الافكار
66,66	26	87,50	07	60	15	66,66	04	يقوم بالتوجيه والمتابعة اليومية
17,94	07	00	00	24	06	16,66	01	التكليف بالمهام الخاصة
100	39 ¹¹²	100	08	100	25	100	06	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إتجاه العام يقدر بنسبة 66,66% من
المبحوثين يؤكدون بأن قيادتهم تسعى لتعليمهم، عن طريق التوجيه والمتابعة
اليومية، مدعمة بنسبة 87,50% فئة أعوان التنفيذ و 66,66% فئة الإطارات و
60% أعوان التحكم تليها نسبة 17,94% تلجأ إلى تكليفها بمهام وواجبات
خاصة وهذا لرغبتها في تفويض بعض سلطاتها واعمالها مما يسمح لهم بتطوير
كفاءاتهم وتحضيرهم لتولي مناصب اعلى في المستقبل، ومع فارق طفيف من

¹¹². عدد الافراد الذين اجابو على السؤال هم 39 شخص فقط.

النسبة السابقة فإن 15,38% يؤكدون بأن قيادتهم تسمح لهم بالمحاولة والخطأ لتجريب أفكارهم .

- يتضح لنا من المعطيات المعروضة في الجدول أن القيادة الإدارية في المؤسسة تسعى لتعليم عمالها لأن إدارتها لديهم مستوى جامعي لكنهم حاملين معلومات يغلب عليها الجانب النظري، فتعمل القيادة الإدارية على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية وهذا عن طريق التوجيه والمتابعة أثناء العمل بهدف تصحيح الأخطاء والسلوكيات وكأداة للرقابة على أعمالهم مما يساهم في ربط علاقات إنسانية جيدة فيما بينهم ويسمح لهم بعرض جوانب القصور والضعف ومشاكل العمل التي يتعرض لها .

- مبحوثين أجابوا أن رئيسهم يسعى لتعليمهم ، وقدرة القائد على تعليم مرؤوسيه تعني نقل المعرفة والخبرة ويكسبهم المهارات اللازمة ولتحقيق ذلك يسعى لتعليمهم عن طريق:

- ممارسة التوجيه والتدريب الخصوصي والذي يستلزم مرافقة العامل الذي يحتاج المساعدة ليعرف ما يجب أن يغير أو يكتسب وهو يشكل تدريبه لتعليمهم .
- كيفية تحريك طاقاتهم الإبداعية، أما الطريقة الأخرى التي يستعملها القائد تعرف بالتعليم عن طريق المهام الخاصة فتتمثل في إعطاء العمال تكاليف بمهام تثير التحدي فيبدلون الكثير من الجهد .

الجدول رقم (8) : أهمية البعد القيادي .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
33,33	16	50	05	28,12	09	33,33	02	يسهل المناقشة	٦
16,66	08	02	02	15,62	05	16,66	01	يعمل على تعيين صورة الفريق لدى الإدارة	
27,08	13	02	02	31,25	10	16,66	01	يسهم في حل النزاعات بين الأعضاء	
04,16	02	-	-	03,12	01	16,66	01	إستقطاب الأعضاء الأكثر نشاطاً	
08,33	02	-	-	06,25	02	-	-	نقص المهارات لدى الأعضاء	٧
06,25	04	-	-	09,37	03	16,66	01	نقص البرامج التدريبية للعمل الجماعي	
06,25	03	10	01	06,25	02	-	-	حدوث صراعات بين بعض الاعضاء	
100	48	100	10	100	32	100	06	المجموع	

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 33,33% من المبحوثين الذين اجابوا بإهتمام رئيسهم في إعداد وبناء فريق العمل وذلك لأنه يسهل المناقشة الجماعية، بنسبة 50% من أعوان التنفيذ، و33,33% من الإطارات، ونسبة 28,12% من أعوان التحكم في حين نسبة 27,08% بأن رئيسهم يهتم في إدارة وبناء فريق العمل لأنه يسهم في حل الخلافات بين الأعضاء ، مدعمة بنسبة 31,25% من أعوان التحكم ونسبة

21% من أعوان التنفيذ ونسبة 16,66% من الإطارات، وسجلت أخفض نسبة 04,16% في إعداد فريق العمل ، وهذا راجع لنقص المهارات لدى أعضاء الفريق ووجود صراعات بين بعض أعضائه.

- و يمكننا القول أن عمل فريق يشكل أهمية عالية لدى الرئيس مقارنة بمن يريد أن عمل فريق لا أهمية له لدى رئيسهم، لذا يبرز إدراك قادة سونلغاز لأهمية العمل الفرقي وما يقدمه تعاضد نتيجة تكافل جهود الأعضاء، ويعبر سلوك القائد محور الفريق حيث يلعب دور مسير للعمل، فيساعد على تلاحم العمال، ويعمل على الربط والتنسيق بينهم ، نظراً لما يوجد بينهم من خلاقات في الأفكار والمستوى التعليمي ، فيحرر الجهد المطلوب من كل عامل على قدر ما يملكه من قدرات ومهارات ، لذلك يعمل على أن يعرف أعضاء فريقه جيداً حتى يوظف قدراتهم الإبداعية ، ويعمل على توزيع المهام والأدوار وعلى حل الخلاقات والصراعات بينهم ، ويتطلب منه كذلك توفير حوافز الإيجابية المادية والمعنوية لإخراج الطاقات الكامنة داخلهم بالإضافة إلى المشاركة في صنع القرارات وحرية طرح الأفكار والآراء والاعتراف بالأداء الجيد ومكافئته، وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل وأحسن توظيفها فأن فريق العمل يتجه إلى تحسين الأداء وتزويد من قدراته على الابتكار.

جدول رقم (9) : الأسس التي تعتمدها القيادة الإدارية في تقويمها للحوافز .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
26,15	17	27,17	03	30,76	12	12,50	02	المساهمة في تنظيم أفكار والحلول للمشكلات
10,76	07	09,09	01	10,25	04	12,50	02	العلاقات الشخصية
29,23	14	27,27	03	20,51	08	50	08	الأداء الجيد
21,53	04	18,19	02	25,64	10	12,50	02	الانضباط في العمل
06,15	04	09,09	01	05,12	02	06,25	01	الأقدمية في العمل
06,25	04	09,09	01	07,69	03	06,25	01	لا تمنح
100	48	100	11	100	39	100	16	المجموع

يبين لنا الجدول أسس ومعايير منح الحوافز في المؤسسة ومن خلاله يتضح لنا أن أهم المعايير لتقديم الحوافز الايجابية المادية أو المعنوية لأداء الجيد للعمل بنسبة 15% تدعمها نسبة 50 % من فئة الاطارات ونسبة 27.27 % أعوان التنفيذ ونسبة 20.51 % أعوان يليها نسبة 26.25 % تساهم في تقديم الأفكار والحلول للمشكلات التي تعترض هذا العمل في المؤسسة بنسبة أداء عملهم تدعمها نسبة 30.76 % فئة أعوان التحكم ونسبة 27.27 % أعوان تنفيذ نسبة 12.50 % للإطارات .

- في حين نسجل نسبة 21.53 % تقدم لها الحوافز على أساس انضباطها في العمل و السيرة الذاتية وحسن أخلاقهم المهنية و احترام قواعد و اجراءات العمل .وفي المقابل تصرح أخفض نسبة 06.15 % عدم منحها

حوافز يرجع ذلك الى عدم رضاهم عن الحوافز المقدمة حيث أنها لا تلبى حاجاتهم و لا يلاقون العناية و الاهتمام اللازمين من طرق قيادتهم بالقدر الذي يشعرون بأهميتها في المؤسسة بينما يرى اخرون أن الحوافز لا تساعد على أداء أفضل ويدعمون ذلك الى عدم تناسبها مع الجهد المبذول ومع أهمية العمل وعدم موضوعية أسس منحها .

- وعليه نلاحظ أن اجابات المبحوثين قد تعددت مما يبين اعتناء الهيئة القيادية في المؤسسة بتحفيز عمالها ماديا أو تشبييعهم معنويا الاثارة دافعيتهم نحو بذل الجهود الأداء العمل الجيد من حيث النوعية وسرعة الانجاز والالتقان وهذا ما لمسناه في المقابلات بعض العمال لاستفسار عن مدى فعالية الحوافز المقدمة يرون أنها غير كافية على العموم من ناحية الأجر الذي لا يلبي حاجياتهم المعيشية التي تعرف غلاء الأسعار رغم أن أجور عمال سونلغاز مرتفعة مقارنة مع المؤسسات الاقتصادية العمومية والخدماتية الاخرى كما ان الاجر هو نتيجة أداء العامل لعمله العادي وليس تحفيزا على الأداء الجيد .

جدول رقم (10) : إهتمامات القيادة الإدارية في العمل .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة الإجابات
		%	ك	%	ك	%	ك	
43,75	21	25	02	45,45	05	48,27	14	إنجاز العمل
18,75	09	25	02	18,18	02	17,24	05	تفهم حاجات العمال وحل مشاكلهم
25	12	50	04	27,27	03	17,24	05	التوفيق بين مصالح العمال ومصالح التنظيم
12,50	06	-	00	09,09	01	17,24	05	أهداف المنظمة
100	48	100	08	100	11	100	29	المجموع

من خلال البيانات المقدمة في هذا الجدول والمتعلقة بإهتمامات الرئيس في العمل نلاحظ الإتجاه العام يمثل من خلال البيانات المقدمة في هذا الجدول والمتعلقة بإهتمامات الرئيس في العمل نلاحظ الإتجاه العام يمثل 43,75% أن رئيسها في العمل يهتم بإنجاز العمل ، تدعمها نسبة 48,27% من الإطارات ونسبة 45,45% من أعوان التحكم ونسبة 25% من أعوان التنفيذ، وهناك نسبة 25% أن رئيسها يحاول التوفيق بين إنجاز العمل وتفهم حاجات العمال وحل مشاكلهم ونسبة 18,75% يهتم رئيسهم بالعمال وحاجاتهم واضعف نسبة 12,50% صرحة أن رئيسها يهتم بأهداف المنظمة.

- تبين من الجدول أن أسلوب القيادة الإدارية يتغير حسب درجة النضج الوظيفي للعمال ، أي حسب إستعداداهم لاداء مهامهم، فالرئيس يهتم بإنجاز

الأعمال بدلاً من إهتمامه الواسع بإحتياجات العاملين ، لأن أغلب المبحوثين هم فئة الشباب وإطارات جدد وليس لديهم أقدمية طويلة في العمل بالمؤسسة ، لذا يركز رئيسهم على 'عطائهم التوجيهات حتى يلم بالإجراءات والأساليب لإنجاز العمل .

الجدول رقم (11): استشارة القائد الإداري المرؤوسين في المسائل المتعلقة بتسيير العمل في المؤسسة.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئة نوع الإستشارة
		%	ك	%	ك	%	ك	
33,33	16	50	05	25	08	50	03	بأمور خاصة بعملك
16,66	08	10	01	15,62	05	33,33	02	بأعمال يجهلها
27,08	13	20	02	34,37	11	-	-	بأعمال لا يتفرغ لها
22,91	11	20	02	25	08	16,66	01	لا يستشير
100	48	100	10	100	32	100	06	المجموع

يوضح الجدول المعروض أن الإتجاه العام له هي التصريحات التي تدلي بأن رئيسها يستشيرها في الامور المتعلقة بالعمل وتدخل في تخصصها ،حيث بلغت نسبة 33,33% تدعمها بنسبة 50% لكل من فئة الإطارات وأعوان التنفيذ ونسبة 25% أعوان التحكم تليها نسبة 27,08% يستشيرها رئيسها في عملية تسيير المؤسسة لإسباب مختلفة ومتعددة لا تدخل ضمن تخصصاتهم

وفي المقابل نجد نسبة 16,66% أن رئيسها يستشيرها في أعمال تدخل ضمن تخصصها أو أعمال يجهلها سواء كانت إستشارة قانونية أو تقنية.

- يتضح لنا من المعطيات المعروضة في الجدول ان النسؤول يستشير العمال في تسيير امور المؤسسة ، فإنه يستعين بإستشارة العمال ذوى المناصب العالية في العمل كالإطارات والتقنيين أي عمال أصحاب الكفاءات والتخصص وذوي الرتب المهنية المنخفضة أصحاب الخبرة والاقدمية في العمل.

مما يبين مدى تعامل الرئيس بطريقة علمية وموضوعية في العمل ويؤدي على إظهار أفكار جديدة وشعور العامل بأهميته في المؤسسة وبالتالي تزداد رغباته وإرادته نحو العمل ،بينما عدم إنصات الرئيس إلى وجهات نظر العامل أو عدم احترام آرائه في الأمور المتعلقة بتسيير المؤسسة يؤثر في شعوره سلبا إتجاه رئيسه، مما يؤدي إلى شعوره بعدم أهميته, في حين هناك 22,5 من المبحوثين لا يستشيرهم رئيسهم و ارجعوا ذلك الى عدم درايتهم بالمسائل المتعلقة بتسيير العمل في المؤسسة و البعض الاخر ارجعها الى عدم ثقة الرئيس في المرؤسيين.

جدول رقم (12) : نوع العلاقة التي تربط المرؤوسين برئيسهم الإداري .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة نوع العلاقة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
14,58	07	20	02	12,50	04	16,66	01	ممتازة (صداقة)
27,08	13	20	02	25	08	50	03	حسنة (مساعد ومعاون)
50	24	40	04	56,25	18	33,33	02	عادية (مهنية)
08,33	04	20	02	06,25	02	-	-	سيئة (نزاع وصراع)
100	48	100	10	100	32	100	06	المجموع

من خلال الجدول تبين أن أعلى نسبة مسجلة في وصف العلاقة القائمة بين العمال ورئيسهم المباشر بأنها علاقة عادية وذلك بنسبة 50% تدعمها نسبة 56,25% أعوان التحكم ، ونسبة 40 % أعوان تنفيذ، ونسبة 33,33 % فئة الإطارات تليها نسبة 27,08 % علاقة حسنة ، ثم العلاقة الممتازة بنسبة 14,58 % أما سوء العلاقة بالرئيس التي يسودها الخلاف والنزاع موجودة بمستوى ضعيف ولا تتجاوز 08,33% ، إن أغلب العمال يصفون العلاقة التي تربطهم برؤسائهم بأنها علاقة عادية وحسنة تهدف إلى حسن سير العمل والإهتمام بتوطيد العلاقة هو سلوك يوجه كلا الطرفين ، لأن تمكين العمال من إبداء الرأي والمقترحات يساعد الرؤساء سياسات العمل وأهداف المؤسسة فيما ترغب القيام به يوفر تجتوب وتعاون من قبل العمال ، هذه العلاقات تشجع العمال على الإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم في تطوير الكفاءات والإمكانات لديهم

، إلا أننا نشير أن العلاقات الطيبة لا تعني معاملته لمرؤوسيه برفق في كل الأوقات، ولكن هدفها الإهتمام بحقوق العمال والإصرار على قيامهم بالعمل، وقوع الخلافات بينها نتيجة للعلاقات السيئة مردها إما لإعتراض أحدهما في الآراء أو وجهات النظر الخاصة بالعمل أو المعاملة السيئة والغير اللائقة التي يعاملهم بها من إجراء التحيز والتمييز في المعاملة أو المجاباة والمحسوبية أو توبيخ بعضهم بصورة علنية أمام زملائهم في حالة إرتكابهم للأخطاء أو عدم المدح والثناء والتقدير ...، كلها أسباب تؤدي إلى عدم إنجاز الأعمال بأساليب إبداعية .

جدول رقم (13): أسلوب القيادة الإدارية في تسيير العمل .

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	أسلوب التسيير	
29,16	14	40	04	25	08	33,33	02	يتيح الفرصة لإبداء الرأي	إيجابية
18,75	09	40	04	12,50	04	16,66	01	يتقبل الأفكار الجديدة الأداء الإبداعي	
22,91	11	-	-	31,25	10	16,66	01	يتقبل الإنتقادات الخاصة بالعمل	
10,41	05	10	01	09,37	03	16,66	01	يشجع روح المنافسة	
06,25	03	10	01	06,25	02	-	-	يعتبر تبادل الآراء والأفكار مضيعة لوقت	سلبية
08,33	04	-	-	09,37	03	16,66	01	يسير العمل وفق التعليمات والأوامر ويرفض النقد	
04,16	02	-	-	06,25	02	-	-	يرى التغيير في أساليب العمل غير	

								مطلوبة
100	48	100	10	100	32	100	06	المجموع

من خلال العطايات المعروضة يحدد أسلوب التسيير الديمقراطي لقيادته، ويمثله الإتجاه العام بنسبة 29,16 % لأن قيادتها تتيح الفرصة للعمال لإبداء آرائهم تدعمها نسبة 40 % فئة أعوان التنفيذ ونسبة 33,33 % فئة الإطارات ونسبة 25 % فئة أعوان التحكم يليها نسبة 22,91 % بأن قيادتهم تتصف بتقبلها للانتقادات الخاصة للعمل المقدمة من طرف العمال، ونسبة 18,75 % تصرح بان قيادتها تهتم بالأفكار الجديدة والأداء الإبداعي ، ونسبة 10,41 % بأن قيادتها تشجع روح المنافسة .

وفي المقابل نجد من يحدد أسلوب التسيير الأوتوقراطي لقيادتها بنسب متقاربة والتي تصف بأن قائدها يسري العمل وفق تعليمات والأوامر ويرفض النقد بنسبة 08,33 % ونسبة 06,25 % يعتبر تبادل الآراء والأفكار مضيعة للوقت وأخيراً نسبة 04,16 % يرى التغيير في أساليب العمل غير مطلوبة.

- تبين لنا من الجدول أن نمط التسيير للقيادة الإدارية بأنها تعتمد على أسلوب التسيير الديمقراطي الذي يتصف بالمشاركة والإستشارة وبإتاحة الفرص لإبداء الآراء وتقبل الإنتقادات الخاصة بالعمل ، و الإهتمام بأفكارهم وإقتراحاتهم وأخذها بعين الإعتبار ويشجعهم على المنافسة الشريفة ، فالمؤسسة تعتمد على أسلوب التأثير بدلاً من أسلوب التسيير الأوتوقراطي التسلطي .

جدول رقم (14) : على أي أساس يتم تقييم رئيسك للأداء في العمل .

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة اساس تقييم الأداء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
14,58	07	20	02	12,50	04	16,66	01	الكفاءة المهنية
27,08	14	20	02	25	08	50	03	نتائج الاداء
50	24	40	04	56,25	18	33,33	02	المساهمة المعرفية
08,33	04	20	02	06,25	02	-	-	العلاقات الشخصية
100	48	100	10	100	32	100	06	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن اعلى نسبة مسجلة في تقييم الرئيس للأداء في العمل هي المساهمة المعرفية وذلك بنسبة 50 % من أعوان التحكم و 40 % من أعوان التنفيذ و

33,33 % من فئة الإطارات تليها نسبة 27,80 % نتائج الأداء ثم الكفاءة المهنية بنسبة 14,58 % في حين نجد أن العلاقة الشخصية هي آخر ما يتم تقييمه للأداء في العمل وبنسبة 08,33 % .

- نستنتج من خلال الجدول أن الأساس الذي يتم تقييمه للرئيس لإنجاز الأعمال هو المساهمة المعرفية في إعطاء أفكار جديدة ومعارف يمكن من خلالها أن ينجز العامل عمله في أقل وقت ممكن وبجهد أقل وكذلك يتم

تقييم الأداء من خلال نتائج الأعمال المنجزة من طرف العامل فكلما كانت نتائج الأداء أفضل كلما كان تقييم الرئيس للأداء المنجز أحسن .

جدول رقم(15) : هل يسمح لك رئيسك بالمبادرة في أداء عملك.

المجموع		أعزان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		الفئة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمالات
04,16	02	-	-	03,12	01	16,66	01	دائماً
29,16	14	10	01	31,25	10	50	03	غالباً
45,83	22	70	07	40,62	13	33,33	02	أحياناً
20,83	10	20	02	25	08	-	-	نادراً
100	48	100	10	100	32	100	06	المجموع

من خلال البيانات المعروضة في الجدول يتضح أن نسبة العمال الذين أجابوا بأحياناً أن رئيسهم يسمح لهم بالمبادرة في أداء العمل قدرة نسبتها % 45,83 مدعمة بنسبة 70 % من فئة أعوان التنفيذ ونسبة 40,62% من فئة أعوان التحكم ونسبة 33,33 % من فئة الإطارات تليها نسبة 29,16% من عينة المبحوثين غالباً ما يسمح لها رئيسها بالمبادرة في العمل تدعكها نسبة 50% من فئة الإطارات بينما سجلت نسبة 20,83% أنها نادراً ما تسمح لها قيادتها بالمبادرة ونسبة 04,16% يسمح لها رئيسها بصفة دائمة بالمبادرة في أداء العمل .

- نستنتج من خلال معطيات الجدول أن اغلبية المبحوثين كانت إجاباتهم محصورة بين خائتي أحياناً وغالباً ما يسمح لهم رئيسهم بالمبادرة في أداء العمل لأن منحهم حرية التصرف في أداء بعض المهام ينمي قدراتهم ومهاراتهم، وهذا يدل على ثقة الرئيس في مرؤوسيه الذي فرض لهم جزءاً من سلطته ففي هذه الحالة يحس بأنه موثقاً به ، وهذا ما يزيد من حماسه ونشاطه لأداء مهامه على أكمل وجه.

و عدم ترك الحرية للمبادرة بشكل دائم يعود الى عدم ثقة الرئيس في المرؤوسين في انجاز بعض المهام بالشكل الصحيح.

جدول رقم (16): أساس معاملة الرئيس للعمال؟

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئة أساس المعاملة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
17,94	07	20	02	16	04	16,66	01	العلاقة الشخصية
66,66	26	87,50	07	60	15	66,66	04	منصب العمل
15,04	15	12,50	01	24	06	50	08	كفاءة العامل
100	48	100	10	100	25	100	13	المجموع

يوضح الجدول المعروض أن الإتجاه العام له مثلة التصريحات التي تدلي بأن رئيسها يعامل العمال على أساس منصب العمل حيث بلغت نسبتها 66,66% تدعمها نسبة 87,50% من فئة أعوان التنفيذ ، تليها نسبة

17,94% يعاملها رئيسها على أساس العلاقة الشخصية في حين 15,40% يعاملها رئيسها على أساس كفاءة العامل .

- أن معاملة الرئيس للعمال انقسمت حول اسس المعاملة فمنهم من يرجعها إلى كفاءته العلمية والفنية في التسيير وهناك من أرجعها إلى أساس العلاقات الشخصية والقرباية والانتماء الجهوي والمحاباة بينما أشار طرف ثالث إلى وجود تحيز في المعاملة على أساس المنصب الذي يشغله العامل ، والإعتماد على أسلوب التمييز في المعاملة يفرز الخلاقات والصراعات ويفقد الإدارة مصداقيتها، وعلى العكس المعاملة العادلة وإن كانت صعبة المنال لأن تطبيقها شيء نسبي داخل المؤسسة لأن الإنسان قد تغلب عليه ذاتيته في الكثير من الأحيان لكن هذا لا يمنع من إبراز شخصية العامل وقدراته وتقديمه للأفكار وتحسين أساليب العمل .

3- البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية " المناخ التنظيمي الإيجابي يعمل على

توفير بيئة تنظيمية محفزة للإبداع "

جدول رقم (17): ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتطوير وتنمية الإبداع.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة
		%	ك	%	ك	%	ك	
12,30	06	10	01	09,37	03	33,33	02	ملائمة الهيكل التنظيمي
47,91	23	60	06	46,87	15	33,33	02	
08,33	04	10	01	06,25	02	16,66	01	
08,33	04	20	02	03,12	01	16,66	01	ملائمة الهيكل التنظيمي
12,50	06	-	-	18,75	06	-	-	
10,41	05	-	-	15,62	05	-	-	
100	48	100	32	100	06	100	06	

نلاحظ من خلال قراءتنا الجول اعلاه أن إتجاهه العام يمثل نسبة 47,91% من المبحوثين يؤكد أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملائم لتطوير الإبداع في المؤسسة لأنه يتصرف بالمرونة وببساطة إجراءاته ، مدعمة بنسبة 60% تمثلها فئة أعوان التنفيذ ونسبة 46,87% لدى أعوان التحكم، أما فئة الإطارات فقدرت بنسبة رات فقدرت بنسبة 33,33% وتليها نسبة 12,50% أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتناسب وطبيعة تخصصات المرؤوسين ومهامهم، ونسبة 08,33% يتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة، وفي المقابل تسجل

نسبة 12,50% أن المناخ التنظيمي غير ملائم ويتصف بالرسمية في إجراءات العمل، في حين نلاحظ النسب الأخرى متقاربة تمثلها نسبة 08,33% و 10,41% للتداخل بين المهام والسلطات ومركزية الإدارة.

- من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر عاملاً مؤثراً على عملية الإبداع والابتكار، إذا يتصف بالمرونة والتكيف مما يدفعه إلى تقديم أقصى جهده لتحمل مسؤولية الإنجاز واللامركزية تتيح له حرية التصرف بحيث تسمح له الإدارة بتطوير وتحسين أسلوب أداء العمل، بينما العمال الذين يوصفون الهيكل التنظيمي بالجمود والمركزة والرسمية في الإجراءات، وغموض أدوارهم وتنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة، ونمط التعامل الإداري يقسم بالتسلط كل هذه الخصائص والعوامل تؤدي على جعل المناخ التنظيمي سلبي ويطغوا عليه الملل وضغوط على العمل والعمال، مما يخفض فرصتهم في تفجير طاقاتهم الإبداعية والحد من إمكانيات التجريب واستعمال القدرات العقلية وجعلهم يرتبطون بالقوانين بدلاً من تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال المميزة، وعليه نستنتج أنه كلما إتصف تنظيم المؤسسة بسياسات وقواعد إجراءات مشددة وغير مرئية، فإن هذا يخلق تنظيماً بيروقراطياً، إلا أن تمسك الإدارة بالقواعد الرسمية أحياناً لضبط سلوك العامل، الذي يتصرف بشكل لا يتفق مع مصالح واهداف المؤسسة، مما تعتبر الرسمية قيمة ثقافية إيجابية في هذه الحالة.

جدول رقم(18): أساليب العمل المفضلة لإدارة المؤسسة لتعاملها مع المرؤوسين.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئة الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
39,58	19	75	06	63,63	07	20,68	06	الإلتزام بالحرفية والقواعد والإجراءات
60,41	29	25	02	36,36	04	79,31	23	ترك حرية الإبداع للعمال
100	48	100	08	100	11	100	29	المجموع

من خلال الجدول تبين أن إتجاهه العام يمثل 60,41% من المبحوثين الذين يفضلون ترك حرية الإبداع للعمل فهي من أساليب العمل المفضلة لإدارة المؤسسة لتعاملها مع مرؤوسيه وتدعمه نسبة 79,31% من فئة الإطارات ونسبة 36,36% من فئة أعوان التحكم، ونسبة 25% من فئة أعوان التنفيذ، وفي المقابل تصرح نسبة 39,58% أنها تفضل الإلتزام بحرفية القواعد والإجراءات .

- نستنتج من خلال الجدول أن القيادة الإدارية في طريقة عملها تعمل على جلب ثقافة تنظيمية تترك للعمال حرية الإبداع في العمل، فيأخذ المسؤول بإقتراحاتهم وآرائهم وأفكارهم لكي يشعر العامل بأهميته ومكانته مما يدفع إلى العمل بكل طاقاته وبجدية كبيرة

جدول رقم(19): تقييم ظروف العمل المادية والخدماتية في المؤسسة.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		الفئة تقييم ظروف العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
08,33	04	20	02	06,25	02	-	-	ممتازة
27,05	13	20	02	25	08	50	03	جيدة
52	25	33,33	02	59,25	17	33,33	02	حسنة
14,58	07	20	02	12,50	04	16,66	01	سيئة
100	48	100	10	100	32	100	06	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أعلى نسبة مسجلة فغي تقييم ظروف العمل المادية والخدماتية في المؤسسة حسنة وذلك بنسبة 52% تدعمها نسبة 59,25% من أعوان التحكم ونسبة 33,33% أعوان تنفيذ وبنفس النسبة فئة الإطارات تليها نسبة 27,05% أن ظروف العمل المادية والخدماتية في المؤسسة جيدة ثم ظروف سئة بنسبة 14,58% في حين نجد أن النسبة في الظروف الممتازة التي بلغت نسبتها 08,33% .

- من خلال ذلك نستنتج أن ظروف العمل المادية هي من أهم المسائل المساعدة في زيادة وتطوير القدرات الإبداعية لدى العمال وتوفر المؤسسة مناخ تنظيمي وبيئة عمل مشجعة بتوفر التهوية والتدفئة المناسبة والإضاءة والنظافة والحماية من حوادث العمل، كما يختلف تقييم العمال للخدمات الإجتماعية لأنها متوفرة بشكل مقبول لكن ليس بالقدر الكافي وتعتبر الخدمات الصحية ركيزة أساسية من ركائز المؤسسة بتوفر الطبيب والدواء والإسعاف وقت الحاجة، أما المساعدات الإجتماعية للعمال فإنها تساهم في تحسين مستوى معيشتهم

جدول رقم(20): نوع الإتصال المفضل داخل المؤسسة.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئة نوع الإتصال
		%	ك	%	ك	%	ك	
50	24	70	07	43,75	14	50	03	الإتصال مع الزملاء في نفس التصنيف(أفقي)
22,91	11	10	02	25	08	33,33	02	الإتصال مع الرؤساء(الصاعد)
25	12	10	02	31,52	10	33,33	01	إتصال الرؤساء مع المرؤوسين(نازل)
100	48	100		100		100		المجموع

من خلال قراءتنا للجدول المتعلق بكيفية الإتصال بين العمال داخ المؤسسة نلاحظ أن الإتجاه العام تمثله نسبة 50% من المبحوثين يفضلون الإتصال مع الزملاء في نفس الرتبة المهنية وتدعمها نسبة 70% من فئة أعوان التنفيذ ونسبة 50% من الإطارات ونسبة 43,75% من فئة أعوان التحكم تليها نسبة 25% الذين يفضلون إتصال الرؤساء مع المرؤوسين أي إتصال(نازل) وذلك من خلال التوجيهات والإرشادات وطريقة وكيفية العمل التي يمدّها الرؤساء إلى المرؤوسين في حين نجد 22,91% يفضلون الإتصال الصاعد أي من المرؤوسين إلى الرؤساء.

- يمكن القول أن عملية الإتصال وظيفية من وظائف الإدارة وتمثل جزءاً من ثقافة المؤسسة وهي ثقافة إيجابية وحافز، حيث يتم خلالها تبادل المعلومات والآراء بين الزملاء والرؤساء ويستفاد منها إحداث التغيير والتعديل في سلوكهم وإنجاز أعمالهم، إلا أنه من الضروري على الإدارة أن تتبنى بشكل متكامل كل أنواع الاتصالات (النازل، الصاعد، الأفقي) لخلق مناخ تنظيمي

لإيجابي ولتوعيتهم بما يجري داخل المؤسسة ومساعدتهم على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم.

جدول رقم(21): هل تحرص على توفير الجو المناسب داخل المؤسسة.

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئة الاحتمالات	
	%	ك	%	ك	%	ك		
35,41	17	20	02	37,5	12	50	03	العمل بروح الفريق
14,58	07	40	04	09,37	03	-	-	قلة الشكاوي
33,33	16	30	03	37,02	12	16,66	01	التقليل من القيم السلبية في العمل
16,66	08	10	01	15,62	05	33,33	02	المجموع
100	48	100	10	100	32	100	06	

يلاحظ من خلال الجدول أن المعطيات المشار إليها أن الإتجاه العام تمثله نسبة 35,41% من المبحوثين تصرح العمل بروح الفريق هو الذي يوفر الجو المناسب مع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتدعمه نسبة 50% من فئة الإطارات ونسبة 37,50% فئة أعوان التحكم ونسبة 20% من فئة التنفيذ، تليها نسبة من فئة التنفيذ، تليها نسبة 33,33% أن التقليل من القيم السلبية في العمل كذلك توفر الجو المناسب للعمل داخل المؤسسة وسجلت نسبة 16,66% الاطمئنان في العمل يوفر جو مناسب للعمل داخل المؤسسة وأخيراً نسبة 14,58% قلة الشكاوي والصراعات داخل المؤسسة توفر جو مناسب داخل المؤسسة.

- من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه نلاحظ أن توفير جو مناسب مع وجود علاقات إنسانية داخل المؤسسة يجب توفر جميع المقومات كالعمل بروح الفريق إضافة إلى التقليل من القيم والعادات والتقاليد السلبية التي تمارس في العمل وكذلك التقليل من الشكاوي والنزاعات والخلافات بين العمال وعندما تتوفر هذه المقومات يكون هناك مناخ تنظيمي محفز وملائم للإبداع.

4- البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة" ما مدى توفر عناصر الإبداع الإداري

داخل المؤسسة"

جدول رقم(22): محتوى وطبيعة العمل وعلاقته بممارسة الأفكار الجديدة في تنفيذ المهام.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة طبيعة العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
22,91	11	50	05	15,62	05	16,66	01	تنوع مهام عملي
27,08	13	10	01	31,25	10	33,33	02	وضوح الدور الذي أقوم به
06,25	03	-	-	09,37	03	-	-	لي الحرية في تحديد أسلوب العمل وطرق أدائه
10,41	05	-	-	12,50	04	16,66	01	إستخدام قدراتي و مهاراتي الفنية والفكرية
18,75	09	10	01	18,75	06	33,33	02	تتسم بالروتين وتكرار نفس العمل
08,33	04	20	02	06,25	02	-	-	غموض الدور الذي أقوم به
06,25	03	10	01	06,25	02	-	-	المهام لا تتناسب مع قدراتي

								وتخصصي
100	48	100	10	100	32	100	06	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتبين أن اتجاهه العام يمثل نسبة 27,08% تؤكد وضوح دورها في العمل المسند إليها، تدعمها نسبة 33,33% من فئة الإطارات ونسبة 31,25% من فئة أعوان التحكيم، ونسبة 10% من أعوان التنفيذ، وأن النسب الأخرى التي أجابت عنها عينة المبحوثين بأن طبيعة مهامها يمنحها فرصة ممارسة الجديد في تنفيذ مهامها، نسبة 22,91% بتتبع مهام عملها، ونسبة 10,41% يستخدم قدراته ونسبة 06,25% له حرية في تحديد أسلوب العمل وطرق أدائه، وفي مقابل تسجيل إجابات بالنفي بأن طبيعة مهامها لا تسمح لهم بممارسة الأفكار الجديدة، لذا تسجل أكبر نسبة 18,75% يتسم عملها بالروتين والتكرار، ونسبة غموض الدور الذي يقوم به، وأضعف نسبة 06,25% مهامه لا تتناسب مع قدراته.

- نلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن وضوح الدور الذي يقوم به العامل بالمؤسسة له تأثير إيجابي على العمل، مما يساعده على معرفة الواجبات والالتزامات المطلوبة لكي يقوم بأداء عمله ونظراً لتنوع مهام عمله وانتقالها من مهمة إلى مهمة أخرى، أبعده عن الروتين وتكرار نفس العمل الذي يقوم به له أهمية في المؤسسة من خلال الممارسة الفعلية لمهامه ونتيجة لإحساسه بالحرية في تحديد أسلوب عمله ساعده على الاندماج في مهنته مما أتاح له استخدام قدراته العقلية وطاقاته الإبداعية.

بينما الذين أجابوا بالنفي، بأن طبيعة ومحتوى عملهم يتسم بالروتين لعدم أهمية العمل أو لتناقض التوجيهات الصادرة عن رئيسهم المباشر، أو فرضت عليهم طريقة القيام بعملهم فقيدته، أو لغموض الدور الذي يقوموا به، نتيجة نقص المعلومات و جعلهم بالمهام التي يكفون بها لأداء عملهم، مما يشعرهم بالخوف من ارتكاب أخطاء يعاقبون عليها، وهذا ما يحدث خاصة للعمال الجدد وقد

يكلفونهم بمهام تتطلب قدرات جسمية أو مهارات علمية عالية لا يملكونها، كل هذه الأسباب تؤثر على مستوى أدائهم وتحدث الإهمال و اللامبالاة والملل وعدم إستعمال أسلوب التطوير والتحسين، كما تشير إلى وجود عمال من هم راضون عن وظيفتهم الروتينية، المهم بالنسبة إليهم الدخل الشهري.

جدول رقم(23): مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات.

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة المشاركة في صنع القرار	
	%	ك	%	ك	%	ك		
04,16	02	-	-	03,12	01	16,66	01	دائماً
29,16	14	10	01	31,25	10	50,00	03	معظم الأحيان
45,83	22	70	07	40,62	13	33,33	02	أحياناً
20,83	10	20	02	25,00	08	-	-	نادراً
100	48	100	10	100	32	100	06	المجموع

من خلال البيانات المعروضة في الجدول يتضح أن نسبة العمال الذين أجابوا باشتراكهم أحياناً في صنع القرار قدرت نسبتها 45,83% مدعمة بنسبة 70% من فئة أعوان التحكم، ونسبة 33,33% من فئة الإطارات، تليها نسبة

29,16% من عينة المبحوثين تشارك في عملية صنع القرار في غالب الأحيان تدعمها نسبة 50% فئة الإطار ، بينما سجلت نسبة 20,83% أنها نادراً ما تسمح لها قيادتها بالمشاركة في صنع القرارات، ونسبة 04,16% تشارك بصفة دائمة.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين إجاباتهم محصورة بين خانتي أحياناً ومعظم الأحيان (غالباً) ما يشاركون في صنع القرارات ويكون ذلك من خلال استعانة القائد للاقتراحات والآراء والأفكار التي قدموها كمساهمة منهم لتحسين أساليب وطرق العمل ومدى قبولها من طرفه، أما الطريقة الثانية للمشاركة فتتم من خلال الاجتماعات الدورية التي يلتقي فيها الرؤساء بالمرؤوسين لتقييم ما تم إنجازه ومناقشة المسائل الإدارية التي تعترض الإدارة القيام بها، وغالباً ما يحضرها الإطار السامية للمؤسسة كنواب المديرين ورؤساء الأقسام والمصالح وكذا المتخصصين، على إختلاف مستوياتهم أو فئاتهم، وقد يعتمد على أصحاب الكفاءة والخبرة والتخصص وحسب نوعية القرارات المراد إتخاذها، وحسب المناصب أو المراكز الوظيفية، أو الذين يمتلكون المعلومات الكافية عن العمل الذي يؤديه، أما نوعية القرارات التي يشارك فيها العاملين فتخص الحلول للمشكلات الإدارية، أي يشاركون في القرارات التنفيذية، على عكس القرارات الاستراتيجية التي تهدف تحديد الأهداف وريم السياسات العامة للمؤسسة، والخطط طويلة المدى، فهي قرارات تتخذ من طرف الإطار السامية وليس من صلاحيات جميع العاملين لهذا درجة مشاركة جميع المرؤوسين في صنع القرارات تأخذ درجات متفاوتة وتكون حسب أنماط القيادة وبما أن نمط السلوك الديمقراطي للقيادة هو السائد والذي يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع العديد من القرارات على حساب نمط السلوك الأوتوقراطي للقائد الذي يتخذ القرارات ويبلغها للمرؤوسين ونتيجة لسياسة المشاركة في صنع القرارات تعمل على

خلق بيئة إبداعية، تدفعهم إلى تقديم المزيد من الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل وشعورهم بالمسؤولية إتجاه القرارات التي شاركوا في صنعها لهذا يقع على عاتق الرؤساء إستخدام الأسلوب القيادي الملائم لتوسيع ثقافة المشاركة في صنع القرارات والتي تعزز التفكير والعمل الإبداعي.

جدول رقم(24): هل تساهم في تقديم أفكار جديدة لتحسين وتغيير أسلوب العمل.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئة الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
60,41	29	75	06	54,54	06	58,62	17	نعم
39,52	19	25	02	45,45	05	41,37	12	لا
100	48	100	08	100	11	100	29	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام تمثله نسبة 60,41% من عينة الباحثين تجيب بأنها تساهم في تقويم أفكار جديدة لتحسين وتغيير أسلوب العمل تدعمها نسبة 75% من فئة أعوان التنفيذ ونسبة 58,62% من فئة الإطارات تليها نسبة 54,54% من فئة أعوان التحكم، وفي المقابل تؤكد نسبة 39,58% أنها لا تساهم في تقديم أفكار جديدة لتحسين وتغيير أسلوب العمل.

- و يمكننا القول أن الأفراد أو العمال في تنظيم يساهمون في تقديم أفكار جديدة وتغيير أسلوب العمل ذلك أن القيادة دائماً تسعى إلى تعليم المرؤوسين عن طريق نقل المعارف والمعلومات بهدف تغيير سلوكهم واتجاهاتهم وتطوير قدراتهم الإبداعية.

جدول رقم(25): آراء المرؤوسين لمعنى إتقان العمل في المؤسسة.

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئة الإجابة	
	ك	%	ك	%	ك	%		
20,83	10	30	03	12,50	04	50	03	الإخلاص والولاء
27,08	13	20	02	31,25	10	16,66	01	قيمة ثقافية وإجتماعية
10,41	05	20	02	09,37	03	-	-	وجود رقابة
41,66	20	30	03	46,87	15	33,33	02	واجب ديني وأخلاقي
100	48	100	10	100	32	100	06	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن إتجاهه العام تمثله نسبة 41,66%

يؤكدون على أن إتفاق العمل في المؤسسة هو واجب ديني حثنا عليه ديننا الإسلامي والسيرة النبوية، تدعمها نسبة 46,87% من فئة أعوان التحكم، ونسبة 33,33% من الإطارات ونسبة 30% من فئة أعوان التنفيذ، تليها نسبة 20,83% من المبحوثين يصرون أن إتقان العمل في المؤسسة يعني العمل بإخلاص لأنه عنصر أساسي في أخلاقيات المهنة، وتسجل نسبة 10,41% بأنهم يتقنون عملهم إذا كانوا مراقبين من طرف إدارتهم أو رئيسهم.

- رصدنا من خلال الجدول أن عينة المبحوثين يؤكدون على أن إتقان العمل في المؤسسة هو واجب ديني حثنا عليه ديننا الإسلامي، ويندرج على رأس

أخلاقيات بمعنى أن لا يتفانى العامل في تطبيق معارفه ومهاراته ويحرص على خلوا عمله من النقص والخلل قدر الإمكان

II . مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

الفرضية الأولى: 1-

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها توصلنا الى ان نمط القيادة وسلوكها و مهارتها الادارية من اهم العوامل المؤثرة على ابداع العاملين في المؤسسة و ينبع ذلك من اثر القائد او الرئيس على القدرات الابداعية لمروسيه من خلال التأثير على سلوكهم بالمكافأة و العقاب و احتكاكهم المتواصل بهم فيحددون لهم الادوار و شكل سلوكهم و يمدهم بالوسائل الي تساعد على تطوير قدراتهم و مهاراتهم في العمل من خلال التدريب و التعليم و التوجيه و المراقبة و توفير المواد اللازمة ،و تحسين بيئة العمل المادية و الانسانية و هذا ما أكد عليه عمال سونلغاز الذين بلغت نسبتهم 66,66 ، كما أكد مسؤول المؤسسة على أنهم يهتم بتكوين فرق عمل و تشجيع على المبادرة و استشارتهم في المسائل المتعلقة بالعمل و كانت نسبتهم 80,08 و من خلال هذا يتضح ان لاثر السلوك و نمط القيادة دور واضح في تهيئة المناخ المناسب للابداع و ان النقومات التنظيمية اللازمة لبناء و تطوير التوجهات الابداعية في المؤسسة تتأثر بالمهارات و القدرات الادارية و السلوكية و بمدى ايمانها بالابداع ، و مما يوضح ان اداء اغلبية العمال يتأثر بطريقة عمل المسول و هذا يعكس اهمية السلوك القيادي للمسؤول في العمل و علاقته بالابداع داخل المؤسسة و هو ما يؤكد صحة الفرضية الاولى المتعلقة بالمهارات الادارية و السلوكية للقيادة الادارية دور في تشكيل و تطوير الابداع الاداري.

الفرضية الثانية: -2

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى أن طبيعة و محتوى العمل الذي يؤديه العامل بالمؤسسة يساهم في تنمية شعوره بأهمية المكلف به، و نظرا لتنوع مهامه، ووضوح الدور الذي يقوم به، وإحساسه بالحرية في تحديد أسلوب عمله و تناسب العمل المكلف به مع قدراته و طاقاته و ذلك على عكس من أجابوا بالنفي بأن طبيعة الأعمال روتينية و طريقة القيام بالعمل تقيده، إضافة إلى أن المهام لا تتناسب مع قدراته و تخصصه، كما تعد ظروف العمل المادية من أهم الوسائل المساعدة في زيادة تطوير القدرات الإبداعية لدى العمال و توفر المؤسسة مناخ تنظيمي و بيئة عمل مشجعة، توافر التهوية و التدفئة المناسبة و الإضاءة و النظافة و الحماية من حوادث العمل، إلا أن العمال يختلفون في تقييمهم للخدمات الاجتماعية لأنها متوفرة بشكل ليس بالقدر الكافي كما تعتبر كذلك عملية الاتصال ووظيفة من وظائف الإدارة و تمثل جزءا من ثقافة المؤسسة و هي ثقافة إيجابية، حيث يتم من خلالها تبادل المعلومات و الآراء بين الزملاء و الرؤساء، و يستفاد منها في إحداث التغيير و التعديل في سلوكهم و إنجاز أعمالهم وفي حل مشكلاتهم فنلاحظ من خلال إجابات عمال سونلغاز أن المؤسسة تتبنى بشكل متكامل كل أنواع الاتصالات (النازل، الصاعد، الأفقي) لخلق مناخ تنظيمي إيجابي و لتوعيتهم بما يجري داخل المؤسسة و مساعدتهم على تبادل الخبرات و المعارف بينهم و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية المتعلقة بالمناخ التنظيمي الإيجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة و محفزة للإبداع الإداري .

3-الفرضية الثالثة :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى أن وضوح الدور الذي يقوم به العامل بمؤسسة له تأثير إيجابي على العمل، مما يساعده على معرفة الواجبات و الالتزامات المطلوبة لكي يقوم بأداء عمله، و نظرا لتنوع مهام عمله و انتقاله من مهمة إلى مهمة أخرى أبعده عن الروتين و تكرار نفس العمل و بذلك زاد أدائه و شجعه على التجديد في مجال عمله مما سمح له باستخدام قدراته العقلية و طاقاته الإبداعية، إضافة إلى ذلك فجل العمال يشاركون في عملية صنع القرار و يكون ذلك من خلال استعانة القائد للاقتراحات والآراء و الأفكار التي قدموها كمساهمة منهم لتحسين أساليب و طرق العمل. في حين أن الأفراد أو العمال في التنظيم يساهمون في تقديم أفكار جديدة و تغيير في أسلوب العمل و هذا ما أجابت عنه عينة المبحوثين بنسبة 60 ذلك أن القيادة دائما تسعى إلى تعليم المرؤوسين عن طريق نقل المعارف بهدف تطوير قدراتهم الإبداعية لكي يستطيعوا في نهاية المطاف إلى المساهمة في تقديم أفكار جديدة و إتقانها للعمل في المؤسسة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة المتعلقة ما مدى توفر عناصر الإبداع الإداري داخل المؤسسة

4. الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا الى مجموعة من النتائج يمكن حصرها في

ما يلي:

ان نمط القيادة وسلوكها و مهارتها الادارية من اهم العوامل المؤثرة على ابداع العاملين في المؤسسة و ينبع ذلك من اثر القائد او الرئيس على القدرات الابداعية لمروسيه من خلال التأثير على سلوكهم بالمكافأة و العقاب و احتكاكهم المتواصل بهم فيحددون لهم الادوار و شكل سلوكهم و يمدهم بالوسائل الي تساعدهم على تطوير قدراتهم و مهاراتهم في العمل من خلال التدريب و التعليم و التوجيه و المراقبة و توفير المواد اللازمة اضافة الى ذلك فان الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز تعتبر ثقافة مشجعة تدرك اهمية التعليم كما ان المؤسسة تتبنى نظام حوافز جيد زاد من فعاليتها و خلق مناخ تنظيمي اكثر ايجابية من وجهة نظر العاملين المجدين و المتميزين في اعمالهم كم ان الاساليب و الوسائل التي يستخدموها القادة لجعل المؤسسة بيئة تراعي و تنمي الابداع ، تعلم مروسيها بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة عن طريق الملصقات و المذكرات الادارية ، اضافة الى ان المؤسسة تتميز بمناخ تنظيمي خاص بها يتكون من العديد من الابعاد و الخصائص التنظيمية و الثقافية لبيئة العمل التي تتفاعل لتحدد تأثيرها الايجابي او السلبي على الاداء و الابداع ، فان ثقافة المؤسسة تقوم بدور الرقابة على نوعية القيم و القواعد السلوكية السائدة في تحديد السلوكيات المؤثرة على تصرفات العمال من خلال ارساء و دعم المبادرة و حرية التصرف و غرس ثقافة مرنة تسمح بتحسين قدرات العمال و اطلاق طاقاتهم و باجراء تغييرات ايجابية في اساليب العمل و مواجهة المشكلات التنظيمية و ادخال قيم تساعد على تفعيل افكار الجديدة و جلب بيئة مناسبة تؤثر على سلوكهم الابداعي ، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية التي تقول بان لثقافة التنظيمية دور في تطوير الإبداع الإداري داخل المؤسسة.

خاتمة:

لقد تبين لنا من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي التأكيد على ضرورة توافر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تعزيز و تشجيع الإبداع و الأداء المتميز، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري أن مشكلة الدراسة تبرز في التعرف على العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة و مساندة للعمليات التطورية و من ثم تدع الإبداع التنظيمي.

من هنا يلمس الباحث مدى الحاجة لإلقاء الضوء على دور القيادة الذي يمكن أن تطلع به في سبيل بناء ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادرة و الإبداع، و داعمة للتجديد و التحديث، و مساندة للتطوير و التغيير، و ينعكس ذلك بدوره على فاعلية الأداء و توجيه سلوك العاملين بإرساء قواعد سلوكية تقضي بأن يكون المرؤوسين مبتكرين و مبادرين . و يستوجب الأمر الاهتمام بالمناخ التنظيمي و جعله يتماشى و أهداف الفرد و المؤسسة، حتى يكون هذا المناخ محفزا للفرد و مستكشفا لطاقته و إبداعاته و رفع كفاءته الفنية و معنوياته

و من العوامل المهمة التي تساعد على تطوير الإبداع هوشعور العامل بانتمائه وولائه للمؤسسة التي يعمل بها، هذا الشعور يجعله يتصرف بمسؤولية و بدافع مصلحة المؤسسة التي تتوقف عليها مصلحته هو أيضا، كما أن ذلك سيكون حافزا له على ابتكار أساليب جديدة و طرق مختلفة في أداء المهام و الواجبات المكلف بها .

فيما يتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية التي تشجع الإبداع التنظيمي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة منها: تشجع التعليم و التوجيه و المتابعة و التكليف بالمهام، اعتبار الرئيس قدوة حسنة لمرؤوسيه من خلال أقواله و أفعاله، إدراكهم لأهمية العمل الجماعي و نشر ثقافة الفريق الواحد، تتبنى نظام حوافز جيد بتقديم الثواب المادي و المعنوي لمن يقدمون عملا مميذا و أفكارا و معلومات جيدة، فتح القيادة جميع قنوات الاتصال مع عمالها لاستغلال طاقاتهم الفكرية، تعتمد على العدالة و الموضوعية في معايير تقييم قدرات و أداء العاملين، الأخذ بمبدأ الشورى في التسيير، التعاون و التفاهم و الثقة المتبادلة، ديمقراطية القيادة، المشاركة في صنع القرارات، الترقية على أساس الكفاءة، تطبيق سلوك الانضباط في العمل، إتقان التمسك بالبقاء في المؤسسة، نظرتهم للمؤسسة أنها تمثل الفخر و الاعتزاز .

إلا أن هناك قيم ثقافية تعتبر معوقا أساسيا نحو تحقيق الإبداع و نجاح المؤسسة:
نقص المبادرة و تجريب الأفكار و غياب حرية التصرف، الإهتمام بإنجاز الأعمال على حساب الاهتمام بالعامل و حاجاته، الذاتية في تقييم الأداء، تحيز القائد في طريقة تعامله مع الرؤوسين، التمسك الحرفي بالتعليمات و القوانين، قلة البرامج التكوينية المقدمة و عدم فعاليتها، رفضهم العمل التطوعي إلا إذا ارتبط بساعات عمل إضافية، نظرهم للمؤسسة نظرة نفعية مادية مصلحة .

لذا نحن مطالبون اليوم في تحقيق تعديل في مجال القسم و كل المظاهر السلبية التي تعاني منها مؤسساتنا، تبدأ بالتنشئة الاجتماعية و دور الأسرة في صياغة و تطوير شخصية الطفل و دفعه إلى تحقيق التميز السلوكي، و دور النظام التربوي و المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها لتغذي المبادرة و الإبداع و تمجيد العمل و إتقانه، و المؤسسات الثقافية و المهنية و أجهزة الإعلام ووسائله، و المؤسسات البحثية و مدى التزامها بتنمية و تطوير الإبداع و تشجيع المنفوقين و المجتهدين، و دور السلطة الإدارية بإدخال التقنيات الحديثة و تهيئة الإدارة تنظيما و سلوكا و دور المجتمع بعاداته و تقاليده و قيمة و مستوى طموحاته، و دور النظام السياسي و توفير الإرادة و الدعم السياسي لتفجير الطاقات الإبداعية .

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

مراجع باللغة العربية: / أ.

- 1- اميمة الدهان ، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة ن مطبعة أصفدي ن عمان ، 1992.¹
- 2- جمال الدين محمد مرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 3- جيمس م هيجنز ، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ، ترجمة: إصدارات بيمك ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2001.
- 4- حسن حريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1979 .
- 5- حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2003.
- 6- سامية حسن الساعاتي ، الثقافة الشخصية ، دار الفكر العربي القاهرة ، 1998.
- 7- سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشرة، مصر ، 2005
- 8 - سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية والأداء والتميز ، ط2 ، دار وائل ، عمان ، 2004.
- 9 - عامر خضر الكبيسي ، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة ، الدوحة ، 1998.
- 10 - عامل خضير الكبيسي ، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2004
- 11- عبد الله عبد الرحمان البريدي ، الإبداع يخفف الأزمات ، ط1، بيت الأفكار الدولية ، الرياض ، 1999.
- 12- عبد المجيد الصرايرة،"العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين الأردنية" ، دراسة مسحية ، مؤته للبحوث والدراسات ، المجلد 18، العدد 04، 2003.
- 13- عبد المعطي عساف ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، مكتبة المحتسب ، عمان ، 1994.
- 14- عثمان حسن عثمان ، التخطيط الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الاجتماعية، الملتقى الوطني بالبلدية يومي 16-17 ديسمبر 2002.
- 15- علي الحمادي. 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية ، دار بن حزم ، بيروت ، 1999.
- 16- علي السلمي ، تطوير أداء وتجديد المنظمات ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1998.
- 17- علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001.
- 19- ديوان المطبوعات . طاهر سعد الله، علاقة القدرة على التفكير أالابتكاري بالتحصيل الدراسي 19- الجامعية، الجزائر، 1991
- 19- كامل محمد المغربي ، الإدارة والبيئة العاملة ، مكتبة بغداد ، ط 1 ، عمان ، 1999.

- 20- كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط3 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان ، 2004 .
- 21- ماجد عطية ، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003.
- 22 - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي ،دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،2006.
- 23- محمد الصيرفي ،القيادة الإدارية الإبداعية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007
- 24- محمد حسن حسني ،ترجمة: لنيجل كنج ونيل اندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004
- 25 - محمد طارق السويديان ، محمد أكرم العدلوي ، مبادئ الإبداع ، ط2 ، دار ابن حزم ، بيروت ، 2002 .
- 26- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. دار وائل للنشر ، ط4 ، الأردن ، 2009
- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر ن ط4 ، الأردن ، 2009 . 27
- 28- مصطفى احمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2000.
- 29- مصطفى احمد سيد ،نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006
- 30- مصطفى سويف ن دراسات نفسية في الإبداع والتلقي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 1999.
- مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،الدار الجامعية ، القاهرة ،2003، 31.
- 32- مصطفى محمود أبو بكر ، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، دار الجامعية ، الإسكندرية ،2000
- 33- موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ،2002.
- 34- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
- 35- نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003.
- نوري منير ، "دور الإبداع والابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، الندوة الدولية حول 36 المقاوله والإبداع في الدول النامية ، المركز الجامعي بخميس مليانة ، 2007.

المجلات: / ب.

37- إبراهيم رمضان الديب ، "سمات البيئة الإبداعية واليات صناعتها" ، مجلة التدريب، العدد 106، نوفمبر 2007.

الملتقيات: / ج.

- 38- أحمد بوشنافة ويوسهين احمد ، "أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير" ، مداخلة ضمن³ الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، ليسانس علوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة ، يومي 03 - 04 / 2005.
- 39- بروش زين الدين وقاسمي كمال ، "إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة" ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، يومي 03-04 ماي 2005.
- 40- عثمان حسن عثمان ، التخطيط الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الاجتماعية، الملتقى الوطني بالبليدة يومي 16-17 ديسمبر 2002.
- مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد 41- على عبد الله ، "التحولات وثقافة المؤسسة"، الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة ، يومي 20-21 ماي 2001.
- 42- مصطفى عشوي ، الخلفية الثقافية للقيادة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية ، أعمال ملتقى الدولي المنعقد في الجزائر حول العمال في مواجهة العمل ، 28.29 نوفمبر ،

المناجد و القواميس: / د.

43. علي بن هادية، القاموس الجديد للطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1991 ص 143
44. يوسف محمد رضا، المعجم الكامل الوجيز، مكتبة لبنان للنashرون، بيروت 2002، ص 483

هـ / الانترنت: مواقع

⁴⁵ - www.islammermo.ce/fanei-edara/orientation.html

⁴⁶ - www.ksav.info - منتدى الجامعات السعودية ،

3- www.annabaa.org/nba54/edara.htm

و/مراجع باللغة الأجنبية:

- ⁴⁷ - Bosh (M) , Corporate culture : la culture sans histoire, revue française de gestion Octobre 1982.
- ⁴⁸ - Bouguerra(A), « La Culture d'entreprise en question », revue homme et entreprise en algérie, 1994.

- ⁴⁹–Schemerhorn (J) et Hunt (G), Comportement humaine et organisation ,
Village mondial , Canada, 2002,
- ⁵⁰–Marmuse Ch , Politique général, langage intelligence modèles et choix
statégique, Edition economica ,1992,
- ⁵¹ –Crozier(M), l'entreprise à l'écoute approfondre de management post
industrielle , Edition Seuil, paris,1987
- ⁵² – Hofsted(G) et Bolling (D), les différences dans le management, Edition
organisation,Paris, 1987 .
- ⁵³ – Delavallée (E), La culture d'entreprise pour manager autrement , Edition
organisation Paris ,2002.
- ⁵⁴ – Douglas (M).Gregor(C), la Dimension humaine de l'entreprise, traduit par
Ardoino,j, et lobrot.m.la collection homme et organisation , paris, 1976.

الملاحق

الاستمارة

البيانات الشخصية :

- 1- الجنس :
- 2- السن :
- 3- المستوى التعليمي : ابي متو ثاب جام
- 4- الرتبة المهنية : ابر عون ت عون ذ

المحور الأول : القيادة الإدارية

5- هل يسعى رئيسك لتعليمك من خلال المعارف والخبرات والمهارات المتوفرة لديه ؟

في حالة الاحابة بنعم :

- يسمح بتدريب والتو

- يسمح بالمحاولة وال

6- هل يهتم رئيسك في إدارة وبناء فريق العمل ؟

لا نعم

في حالة الإجابة ب لا

في حالة الإجابة بنعم

- نقص المهارات لدى أعض

- يسهل المناقش جماعية

الفريق

- يعمل على تحسين صورة الفريق في الإدارة - حدوث صراعات بين

الأعضاء

- استقطاب الأعضاء الا نشاطا

7- على أي أساس تمنح الحوافز المادية والمعنوية من طرف رئيسك ؟

- المساهمة في تقديم الأ

- العلاقات الشخصية
- الأداء الجيد
- الانضباط في العمل

8- بماذا يهتم رئيسك في العمل ؟

- بإنجاز العمل
- بالعمال وحاجاتهم
- التوفيق بين مصالح العمال و التنظ
- أهداف المنظمة

9- هل يستشيرك رئيسك في المسائل المتعلقة بتسيير المؤسسة ؟

نعم لا

في حالت الاجابة بنعم :

- بأمور خاصة بع
- بأعمال يجهلها
- بأعمال لاينفرغ ل
- لايستشير

10- مانوع العلاقة التي تربطك برئيسك ؟

- ممتازة (صداقة)
- حسنة (معاون ومساعد)
- عادية (مهنية)
- سيئة (خلاف وصراع)

11- حدد أسلوب القيادة الإدارية في تسيير العمل ؟

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> أسلوب اتوقراطي(تسلطي) | <input type="checkbox"/> أسلوب ديمقراطي |
| <input type="checkbox"/> - يسيير العمل وفق الأوامر والتعليمات | <input type="checkbox"/> - يتيح الفرصة لإبداء الرأي |
| <input type="checkbox"/> - يرى التغيير في أساليب العمل غير مط | <input type="checkbox"/> - يهتم بالأفكار الجديدة والأداء الإبداعي |
| <input type="checkbox"/> - يرفض النقد | <input type="checkbox"/> - يتقبل لانتقادات الخاصة بالعمل |

12- على أي أساس يتم تقييم رئيسك للأداء في العمل ؟

- الكفاءة المهنية

- نتائج الأداء

- المساهمة المعرفية

- العلاقات الشخصية

13- هل يسمح لك رئيسك بالمبادرة في أداء عملك ؟

- لا - أحياناً - دائماً

لامطلقاً

14- هل يعاملك رئيسك على أساس ؟

- العلاقة الشخص

- منصب العمل

- كفاءة العامل

المحور الثاني : المناخ التنظيمي للمؤسسة

15- هل الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسستكم ملائم لسير العمل

نعم لا

في حالة الاجابة ب لا

- التداخل بين المهام و المسؤوليات

- المركزية في اتخاذ القرارات

- الرسمية في اجراءات العمل

في الحالة الاجابة بنعم

- تناسب تخصصات المرؤسين مع مهامهم

- يتصف بالمرونة و ببساطة الاجراءات

- يتناسب مع الاهداف العامة للمؤسسة

12- ماذا تفضل ادارة المؤسسة من اساليب العمل في تعاملها مع المرؤسين؟

- الالتزام بحرفية القواعد و الاجراءات

- تبسيط اجراءات العمل اليومية

13- كيف تقييم ظروف العمل المادية و الخدماتية في المؤسسة؟

م م م م

14- ما نوع الاتصال المفضل داخل المؤسسة؟

- الاتصال مع الزملاء في نفس التصنيف (أفقي)

- الاتصال مع الرؤساء (الصاعد)

- الاتصال الرؤساء مع المرؤوسين (النازل)

15- هل تحرص على توفير الجو المناسب داخل المؤسسة؟

في حالة الاجابة بنعم كيف تؤثر في سير العمل

- العمل بروح الفل

- قلة الشكاوي

- التقليل من القيم السلبية في العمل

- الاطمئنان في العمل

المحور الثالث : مدى توفر عناصر الإبداع الإداري داخل المؤسسة

16- هل تساهم في تقديم افكار جديدة لتحسين و تغيير اسلوب العمل؟

17- هل طبيعة المهام التي تمارسها تمنحك فرصة ممارسة أفكار جديدة في تنفيذ مهامك؟

في حالة الاجابة ب لا

في حالة الاجابة بنعم

- تتسم بالروح

- تنوع مهام عمل

- غموض الدور الذي اقوم

- لي الحرية في تحديد اسلوب اداء عملي

به

- المهام لا تتناسب مع

- استخدم قدراتي و مهاراتي الفنية و الفكرية

قدراتي

18- هل تشارك في عملية صنع القرارات

19- ماذا يعني لك إتقان العمل في المؤسسة

- الإخلاص و الولاء

- قيمة ثقافية و اجتماعية

- وجود رقابة

- واجب ديني و اخلاقي