

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥag - Tibirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أوحاج
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

فرع: علم الاجتماع

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

دور المناخ التنظيمي في خلق الإبداع الإداري دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت -سور الغزلان-

مذكرة مقرمة لنيل شهادة الماستري في علم الاجتماع تنظيم وعمل

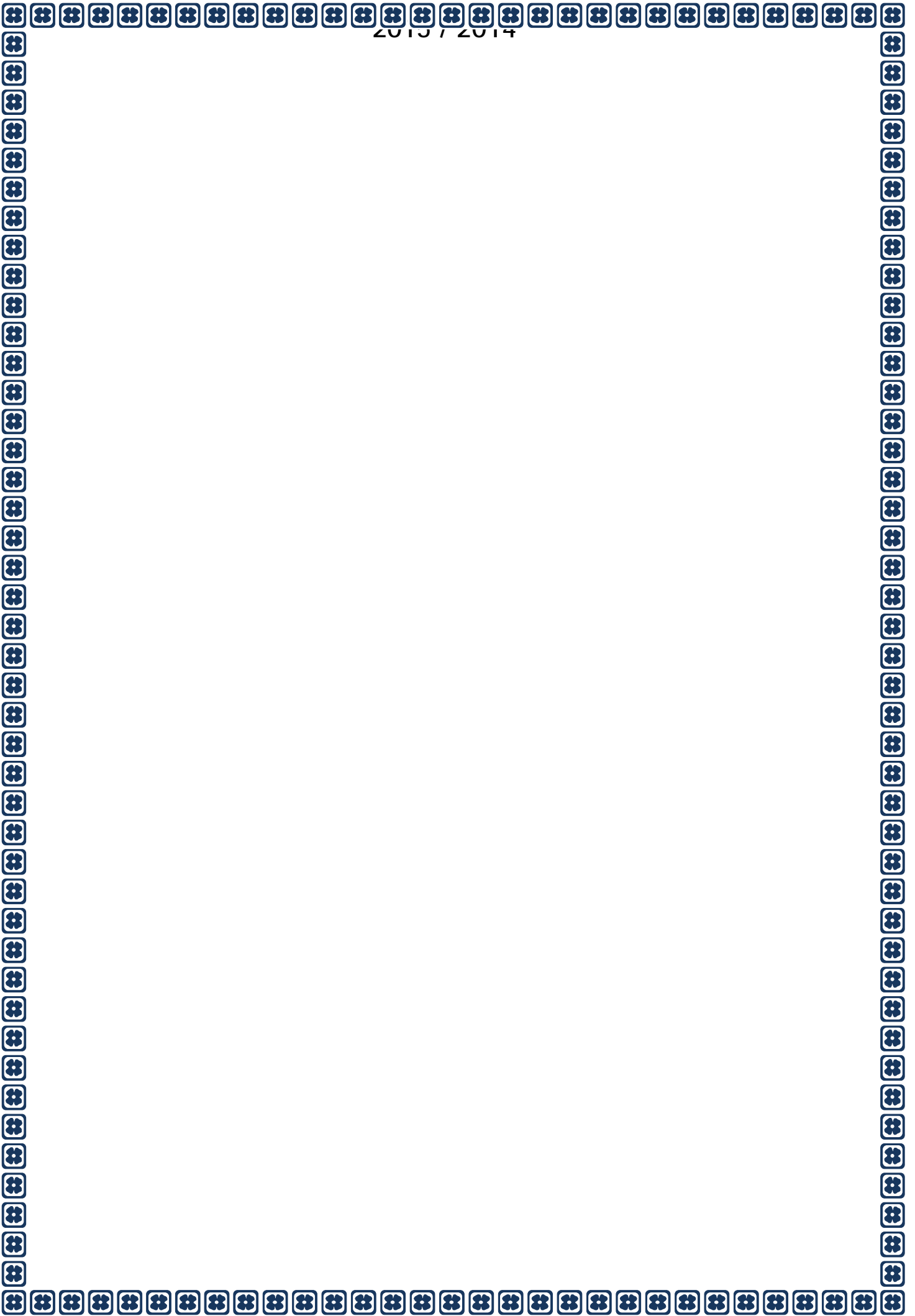
تحت إشراف الأستاذة:

✻ فرزار ساوية

من إعداد الطالبتين:

✻ مباركي سمية

✻ تراتي فاطمة الزهراء



كلمة شكر

الحمد لله أهل الحمد والثناء

والصلاة والسلام على نبينا محمد

صلى الله عليه وسلم

أشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لنا

كما أشكر الأستاذة فرفار سامية على ما أسدته إلينا من نصائح

وتوجيهات

وأتقدم بجزيل الشكر إلى كل من أسهم في مساعدتنا في إنجاز هذا العمل

المتواضع

خاصة عمال مصنع الإسمنت

كما لا ننسى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

شكراً

الإهداء

إليك أنتِ يا مَنْ رفعت لواءَ التحديّ عاليًا

وقلت للصّبرِ خُذْ مِنِّي دروسًا يا صبرُ.

وإليكِ يا مَنْ قلت للجدِّ و العمل مرحبًا وهيبًا

وقلت للتعبِ أنا في قمة الراحة و الهنا.

إليكم يا شموع البيت و مصابيح إنارتها

وإلى أبنائكم وساعات الدنيا من دونهم غيبًا.

إلى قريباتي اللواتي كنّ سندا لي ودعما

تمنّوا فلکم كل المنى وكل الهنا.

إلى من عرفتهم في آخر مشواري الدراسي وفي المنتهى.

وإلى التي كنت أنا وهي أخوات.

و إلى كل من أنا هم، وهم أنا

فاطمة الزهراء

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلهي لا يطب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك
ولا تطيب الدنيا إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك....
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، نبي الرحمة ونور العالمين....
"سيدنا محمد ﷺ"

إلى من أوصانا الله بهما وقال وبالوالدين إحسانا
إلى جنة العمر بهجة القلب، بلسم الجراح، نور العين، إلى امرأة تعالت عن الوصف، إلى الحبيبة التي عصم حياها في القلب فمحضت عن
إحتوائه الأوراق، وتدوينه الأقلام.

"أمي الغالية" حفظها الله

إلى الذي رسم الزمان على جبينه تجاعيد التعب والعناء في سبيل أن يراي أن يحمل مشعل العلم، إلى درعي الذي به احتميمت وفي الحياة به
اقتديت إلى الذي رعاني وعلمني الصمود وزرع في نفسي العزة والكرامة وكان مصدر فخري واعتزازي، فكان شمعة تخرق لتضيء دربي
"أبي العزيز" حفظك الله وأطال في عمرك

إلى مصدر دعمي وقوتي زوجي العزيز حفظك الله وأدامك تاجا فوق رأسي

إلى كامل عائلة زوجي دون استثناء

إلى من قاسمني ظلمة الرحم، إخوتي وأخواتي: بلال، حمزة، سليم، سليمان، خالد، سعدية، خيرة.

إلى زوجات إخوتي: مريم، زهبة، ملبكة، سميرة، نورة.

إلى من كان أعز الناس إلى قلبي إلى من كان بهجة البيت ونور العين: عبد الرحيم، حفظك الله وأعادك إلينا سالما غانما

إلى أعين البراءة: هديل، ياسر، محمد، يعقوب، بشرى، يوسف، سيد علي، أميرة، أسامة، رفيدة، ياسمين، أحلام، صبرينة، حفظكم الله
ووفقكم لكل خير.

إلى صديقتي وأختي التي لم تلدها أمي وسيلة.

إلى من تقاسمنا صعب هذا العمل وأمضينا أجمل الأوقات فاطمة الزهراء.

إلى كل الأهل والأقارب مصدر فخري واعتزازي

إلى جميع الأجيال الذين أخذوا مساحة في قلبي.

إلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة نجاحي.

الفهرس

الفهرس

كلمة شكر

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة أ-ب

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب إختيار الموضوع.....06
2. أهمية الدراسة.....06
3. أهداف الدراسة.....07
4. الإشكالية.....08
5. الفرضيات.....10
6. مفاهيم الدراسة.....11
7. المنهج وأدوات جمع البيانات.....14
8. العينة وأسلوب إختيارها.....16
9. الدراسات السابقة.....19
10. المقاربة النظرية.....24

الفصل الثاني: ماهية المناخ التنظيمي

- تمهيد.....28
1. التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي، وخصائصه.....29
2. أهمية المناخ التنظيمي ومقاييسه.....33
3. نماذج المناخ التنظيمي وعناصره.....39
4. أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه.....47
5. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه.....54
- خلاصة.....63

الفصل الثالث: الإبداع الإداري وأساليب تطويره

- تمهيد.....66
1. ماهية الإبداع الإداري.....67
2. مقاييس وعناصر، أنواع، نظريات الإبداع الإداري.....74
3. مراحل ومستويات الإبداع الإداري.....81
4. العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع الإداري.....84
5. آليات تطوير الإبداع الإداري.....92
- خلاصة.....96

الفصل الرابع: التعريف بميدان وعينة الدراسة

- تمهيد.....100
1. تقديم ميدان الدراسة.....101
2. خصائص عينة الدراسة.....105
- الفصل الخامس: المهارات السلوكية والقيادية ودورها في تشكيل الإبداع الإداري
- تمهيد.....111

112.....عرض الجداول الخاصة بالفرضية الأولى.

128.....إستنتاج الفرضية الأولى.

الفصل السادس: نمط الاتصال المفضل داخل المؤسسة يساهم في خلق الإبداع

الإداري

131.....تمهيد

132.....عرض الجداول الخاصة بالفرضية الثانية.

146.....إستنتاج الفرضية الثانية.

147.....استنتاج عام.

148.....خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

ص	العنوان	الرقم
17	عدد طبقات مجتمع البحث	1
18	عدد أفراد العينة	2
106	توزيع المبحوثين حسب الجنس	3
105	توزيع المبحوثين حسب السن	4
107	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	5
108	يوضح توزيع المبحوثين من حيث الرتبة المهنية	6
112	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين أساليب العمل المفضلة وقدرة القائد على تعليم مرؤوسيه:	7
113	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين أساليب العمل المفضلة وأهمية البعد القيادي في بناء طريق العمل.	8
115	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين المساهمة في تقديم الأفكار لتحسين أسلوب العمل وأسس توزيع الحوافز.	9
117	توزيع المبحوثين حسب اهتمامات الرئيس في العمل.	10
118	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين المساهمة في تقديم الأفكار نوع الاستشارة في المسائل المتعلقة بتسيير العمل في المؤسسة.	11
120	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين ملائمة المناخ التنظيمي على تنمية الإبداع وأسلوب القيادة الإدارية في تسيير العمل.	12
121	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين المساهمة في تقديم الأفكار وتغيير الرئيس للأداء في العمل.	13
123	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الصنف المهني وسماع الرئيس بالمبادرة في أداء العمل.	14
124	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين المستوى التعليمي والمساهمة في تقديم أفكار جديدة لتحسين أسلوب العمل.	15
125	توزيع المبحوثين حسب ملائمة الهيكل التنظيمي لتطوير وتنمية الإبداع.	16
132	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين نوع الاتصال المفضل داخل المؤسسة وتقديم أفكار جديدة للعمل:	17
134	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين إيصال الإدارة المعلومات إلى كافة المستويات ومشاركتها العمال في عملية صيغ القرار:	18
136	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الرضا العمال وأساليب الاتصال السائدة في المؤسسة.	19
138	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين ووضوح المعلومات الصادرة من طرق الإدارة وتقديم أفكار جديدة للعمل	20
139	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الصنف المهني وتوفر المؤسسة على حلقات الجودة:	21
141	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الصنف المهني وسماع الإدارة للعمال بالتعبير عن آرائهم:	22
142	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين فعالية حلقات الجودة وحرصها على توفير الجو المناسب للعمل	23
144	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة ونوع الحوافز المقدمة ومساعدتها على تنمية الإبداع.	24
145	توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الصنف المهني وعمله على إقامة فرق ذات كفاءة وفعالية.	25

قائمة الأشكال

ص	العنوان	الرقم
40	العوامل المختلفة ودرجة تأثيرها على المناخ التنظيمي	1
47	يوضح العناصر المختلفة للمناخ التنظيمي	2
59	علاقة التأثير والتأثر بين المناخ لتنظيمي وغيره من المتغيرات	3
73	أنواع الإبداع	4
76	عناصر الإبداع	5
104		

المقدمة

المقدمة:

تعد الإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة الأنشطة داخل التنظيم، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وعناصر المناخ التنظيمي التي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض والتي تشكل البيئة الداخلية للتنظيم وإيجاد مناخ تنظيمي قادر على خلق الولاء بإعتباره المحرك الأساسي للطاقت والقدرات الإبداعية، فهي تؤثر بدرجة عالية على أداء الأفراد، ويمكن للمنظمة بناء مناخ تنظيمي من خلال عناصره المتمثلة في نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، نمط الإتصال، الحوافز، العمل الجماعي وانطلاقاً من حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى جوّ عمل جيد من أجل التطوير وأداء عملهم بصورة مناسبة، لا بدّ على المسؤولين في أي منظمة الإهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال الإعتماد على عناصره. ولذلك فإنّ فالمناخ التنظيمي الضعيف ينعكس سلباً على أداء الأفراد وأنشطتهم وينبغي توفير مناخ ملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع الإداري لتمكين العاملين على إختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

وعلى هذا الأساس فإنّ دراستنا تحاول معرفة دور المناخ التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل

المنظمة ولمعالجة هذا الموضوع ارتأينا تقسيمه إلى بابين:

الباب الأول: الذي يشمل الجانب المنهجي والنظري لدراستنا وهو مقسم إلى ثلاثة فصول.

الفصل الأول يحتوي على الجانب المنهجي للدراسة والذي يضم أسباب، أهداف، أهمية الموضوع، إضافة إلى

الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم، العينة والمنهج، الدراسات السابقة، المقاربة النظرية.

أما الجانب النظري فقسمناه إلى فصلين.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي، خصائصه، أهميته، مقاييسه نماذجه، أبعاده، عناصره، أنواعه، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه.

الفصل الثالث: عالجت فيه الإبداع الإداري وأساليب تطويره.

الباب الثاني: فهو الجانب الميداني للدراسة.

تطرقنا في الفصل الرابع إلى التعريف بميدان وخصائص عينة الدراسة.

الفصل الخامس: خاص بالفرضية الأولى "المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الإدارية ودورها في تشكيل الإبداع الإداري" تعرضنا خلاله إلى الجداول الخاصة بهذه الفرضية الإستنتاج الجزئي.

الفصل السادس: خاص "بنمط الاتصال المفضل داخل المؤسسة يساهم في خلق الإبداع الإداري".

تعرضنا فيه إلى الجداول الخاصة بالفرضية والإستنتاج الجزئي.

لنستخلص في الأخير الإستنتاج العام فيه أهم نتائج الدراسة والخاتمة.

الباب الأول
الإطار المنهجي والنظري
للدراسة

الفصل الأول

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب إختيار الموضوع.
2. أهمية الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. الإشكالية.
5. الفرضيات.
6. مفاهيم الدراسة.
7. المنهج وأدوات جمع البيانات.
8. العينة وأسلوب إختيارها.
9. الدراسات السابقة.
10. المقاربة النظرية.

1. أسباب إختيار الموضوع:

لقد تم إختيارنا لهذا الموضوع إنطلاقاً من أهميته، كون المناخ التنظيمي يعبر عن كيان المؤسسة، والإبداع الإداري هو العلاج المعتمد لدى المؤسسات العالمية للمنافسة الشديدة ومن، خلال اطلاقنا على ترتيب الدول للتنافسية العالمية وتصنيف الجزائر ضمن المجموعة الثالثة تساءلنا عن سبب تدني مرتبة الجزائر بالرغم من الجهود المبذولة لتطوير وتنمية المؤسساتها، وجدنا أنه من أهم الأسباب عامل الإبداع الذي يعتبر من أهم المؤشرات التي تقيس مدى التنافسية العالمية.

ولذلك ارتأينا دراسة المناخ التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية ودوره في خلق الإبداع الإداري، ومن ثمة الكشف عن المناخ التنظيمي المناسب يدعم وينمي القدرات الإبداعية في المؤسسة الجزائرية.

2. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، حيث أن الدراسة هاذين الجانبين مازالت محدودة، كما نريد أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل علم الإجتماع بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة.

لذا نأمل أن تكون هذه الدراسة مرجعاً للباحثين في مجال في مجال الإدارة، كما تتبع أهمية الدراسة من ناحية العلمية من أهمية المؤسسات الإقتصادية التي أنشأتها الدولة فجل مؤسسات الدولة تعتمد على الأساليب التقليدية في تسييرها.

3. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- معرفة خصائص ثقافة المنظمة من خلال ممارستها لنشاطاتها.
- محاولة توجيه تفكير المسؤولين نحو البعد التنظيمي للمؤسسة خصوصاً عند انجاز قراراتهم بإجراء تغييرات تطويرات خاصة بالإبداع.
- محاولة معرفة مميزات وخصائص المؤسسات الجزائرية ومدى تبنيها لثقافة الإبداع ومدى مساهمتها في تفجير الطاقات الإبداعية.
- محاولة ربط ماهو نظري بما هو ميداني، أي ترجمة ماهو موجود في الكتب من أسس ونظريات وبرامج ومبادئ خاصة بالإبداع بما هو واقع في الميدان أي على أرض الواقع.

4. الإشكالية:

تعد الألفية الثالثة وما تتضمنه من تقدم علمي وتكنولوجي وتطور في كافة المجالات وما تعيشه مختلف المنظمات بما فيها مختلف المنظمات الجزائرية من ظروف متغيرة ومعقدة نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي جعلت الإبداع والعوامل المؤثرة فيه موضع اهتمام الكثير من الباحثين وكتاب الإدارة خاصة في الدول المتقدمة، فلقد أدركت معظم المجتمعات وعلى رأسها الدول الصناعية ما ترتب عن تطبيق المنهج الإبداعي من نتائج إيجابية على الفرد والمؤسسة والمجتمع بشكل عام، حيث ركزت الكثير من الدراسات على إبداع الموارد البشرية في المؤسسات، ومصادر الإبداع لديهم والنتائج المترتبة عن التفكير الإبداعي خاصة وأن الإبداع أصبح مطلباً رئيسياً لأي مؤسسة تسعى لزيادة في مجال تخصصها، ومن مصادر الإبداع في المؤسسة المناخ التنظيمي الذي يعبر عن محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة يجلبها أفرادها، فهو يعد من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، والهدف من دراسته فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها.

ويلعب القائد الذي يعتبر أحد العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي إلى جانب عناصر أخرى لها دور كبير في نشأة وتشكيل المناخ التنظيمي وصياغة بنية المؤسسة، فمن طريقة عملهم يشيرون القيم والمثل التي سيحتذى بها،" حيث أنه كلما توفرت سمات القيادة الإبداعية لدى القيادات كلما توفر المناخ التنظيمي المبدع، وأن للقيادة دور هام في إنجاح المنظمات إجتماعية بصفة عامة إذ لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المشكلات المتجددة مما أدى إلى ظهور مفهوم جديد يتمثل في القيادة الإبداعية"¹

¹ - فهد نجيم راجح السلمي: القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، (متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص32.

فثقافة القائد الإداري تؤدي إلى ظهور مفهوم إلى فرض النمط القيادي ما يساعد على تطوير الإبداع الإداري من خلال توفير الجوّ الملائم الذي يساعد في كشف القدرات الإبداعية معه، أو يساهم في الحد من قدرة الإبداع من خلال إحباط المبدعين وعدم تشجيعهم وفرض الجهود والتقييد بالأوامر والتعليمات وانجاز العمل بطريقة روتينية.

بالإضافة إلى نمط القيادة السائد نجد الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن الشكل العام للمنظمة ويحدد إسمها، شكلها، إختصاصها، مجال عملها، تقسيماتها الإدارية، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقة الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة والإرتباط الإداري بالمنظمات، فالهيكل التنظيمي إن كان يتناسب مع الأهداف العامة للمنظمة ويتصف ببساطة الإجراءات والمرونة وتناسب تخصصات المرؤوسين مع مهامهم فإنه يؤدي إلى ترك حرية الإبداع للعمال.

وعندما نتحدث عن المناخ التنظيمي فلا بد أن لانغفل عن عنصر أساسي ومهم وهو نمط الإتصال السائد في المؤسسة، فالإتصال وسيلة يتم من خلالها نقل المعلومات والأوامر بين مختلف مستويات المنظمة، وبالتالي فالإتصال يعمل على خلق جوّ تعاوني ممّا يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة، ومن ثم تحقيق أساليب عمل جديدة تساهم بدورها في خلق جوّ إبداعي.

ونظراً لأهمية الموضوع ارتأينا إلى إجراء دراسة ميدانية لمعرفة العلاقة بين "المناخ التنظيمي والإبداع الإداري" في " المؤسسة الصناعية للإسمنت بسور الغزلان" وكذلك معرفة مختلف الإجراءات والأساليب التي تعتمدها هذه الأخيرة لإثارة مواردها البشرية وهنا تجدر الإشارة إلى أن عملية دراسة المناخ التنظيمي والإبداع الإداري تأخذ مسارات مختلفة إعتماًداً على النظرة إليها وهل تعكس وجهة نظر المؤسسة أم الفرد؟ فالمؤسسة ترى ان هذه العملية هي مساعدة العاملين في تحديد أهدافهم الوظيفية الرئيسية وتحديد إحتياجاتهم، ونظراً للأهمية البالغة التي

يتضمنها هذين المدخلين فإننا سنركز إهتمامنا على منظور المؤسسة، حيث أن الموارد البشرية تعمل على إظهار طاقاتها الإبداعية لتحقيق إهتمام المؤسسة.

ومن خلال ماتقدم فقد جاءت هذه الدراسة لتشير إلى إشكالية محددة تدور حول تساؤل رئيسي:

- مادور المناخ التنظيمي في خلق الإبداع الإداري؟

ويمكن ترجمة هذا الطرح من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تساهم القيادة الإدارية في تشكيل الإبداع الإداري؟
- هل يؤثر نوع الإتصال السائد داخل المؤسسة في خلق الإبداع الإداري؟

5. الفرضيات:

- للمهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الإدارية دور في تشكيل الإبداع الإداري.
- يساهم نمط الإتصال المفضل داخل المؤسسة في خلق الإبداع الإداري.

6. مفاهيم الدراسة:

• مفهوم المناخ التنظيمي:

المفهوم الإصطلاحي: يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً.¹

المفهوم الإجرائي: يتكون من الخصائص الثقافية والتنظيمية التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة الصناعية للإسمنت بسور الغزلان، وهي مجموعة الإجراءات والأساليب والقواعد التنظيمية التي تحدد كيفية سير العمل.

• مفهوم الهيكل التنظيمي:

المفهوم الإصطلاحي: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الداخلية، الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي تتطلب تحقيق أهداف المنظمة.²

المفهوم الإجرائي: هو وصف لخصائص بيئة العمل بكل أبعادها وعناصرها، تتميز بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم.

• مفهوم نمط القيادة:

المفهوم الإصطلاحي: تكمن في كونها جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة مركز مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور رئيس في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية

¹ - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي الإنساني في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص169.

² - حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص172.

وفعالية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق الأهداف.¹

المفهوم الإجرائي: مجموعة النشاطات والتصرفات التي يقوم بها القائد والتي تشكل طريقة وأسلوب قيادته.

• مفهوم القيادة الإدارية:

المفهوم الإصطلاحي: هي ظاهرة إجتماعية وثقافية معقدة حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما.²

المفهوم الإجرائي: هي مجموعة القدرات والمهارات التي يمارسها القائد الإداري للتأثير في سلوك العاملين، وتتطلب هذه القدرات مهارات ذاتية وفنية وفكرية وعملية وكل هذه القدرات تعمل على تطوير كفاءات العاملين وتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم الإبداعية لتحقيق أهداف المنظمة.

• مفهوم الإبداع الإداري:

المفهوم الإصطلاحي: يعرف على أنه القدرة على إبتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.³

المفهوم الإجرائي: يتضمن جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو المنظمة التي يعمل بها.

¹ - نفس المرجع، ص172.

² - مدحت أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص38.

³ - علي هادية: القاموس الجديد للطلاب، الطبعة السابعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص143.

• مفهوم الإتصال:

المفهوم الإصطلاحي: هو نظام ديناميكي والذي بواسطته يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان آخر، بغية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والعواطف والإحاسيس، وذلك بواسطة اللغة الشفوية أو المكتوبة عن طريق نظام من الرموز والإشارات كالحركات والإيماءات أو الموسيقى والرسم وغيرهم.¹

المفهوم الإجرائي: الإتصال عبارة عن عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين جماعة وأخرى بأساليب ووسائل متنوعة قصد إحداث الفهم المشترك وتحقيق هدف واضح.

• مفهوم المؤسسة الصناعية:

المفهوم الإصطلاحي: هي وحدة إنتاجية لها مميزات الخاصة بها، ونظامها العام الذي تقوم عليه، وتقوم على أساس العمل الجماعي بغية إنتاج سلع وتقديم خدمات لأفراد المجتمع.²

المفهوم الإجرائي: هي الوحدة الإقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي.

¹ - صالح بن نوار: التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، 2006، ص65.

² - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص35.

7. المنهج وأدوات جمع البيانات:

➤ المنهج المستخدم في الدراسة:

إنّ اختيار أي منهج للبحث ليس بأمر السهل حيث لا يكون للباحث حرية للاختيار بل الموضوع نفسه هو الذي يفرض في غالب الأحيان المنهج المستخدم وحتى الأدوات، والمنهج "هو طريق كسب المعرفة، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لإكتشاف الحقيقة، أو هو الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها".¹

وفي هذه الدراسة "دور المناخ التنظيمي في خلق الإبداع الإداري" سنستخدم المنهج الكمي الكيفي لأن هذا الأخير يحققنا الموضوعية النسبية، حيث تظهر فيه ما مدى قوة الباحث الإجتماعي في دراسة الظاهرة بدقة. وهذا المنهج يهدف إلى التفسير العلمي للبيانات المختلفة المحصل عليها في الميدان بغية استخلاص نتائج حول الظاهرة المدروسة.

كما يساعدنا المنهج الكمي في استخدام المعالجات الإحصائية عن طريق الجداول فالإحصاء بصورته الحديثة هو إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها الطريقة العلمية في بحثها للظواهر في ميدان العلوم الإجتماعية.²

غير أن الأرقام لوحدها لا تؤدي أحيانا إلى الغرض المطلوب فلا بد إذن من تحويل الأسلوب الكمي إلى الأسلوب الكيفي تستطيع من خلاله قراءة الأرقام قراءة جيدة تظهر بها الجوانب الخفية منها. فنحن قمنا بترتيب النتائج الميدانية في جداول مستخدمين في ذلك النسب المئوية وهذا التحليل

¹ - د. محمد ركان الدغيمي: أساليب البحث العلمي ومصادر الدراسات الإسلامية، الطبعة الثانية، مكتبة الرسالة، عمان، 1998، ص33.

² - فؤاد البيهيمي السيد: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، الطبعة الثالثة، مكاتب الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص19.

الكمي، أما التحليل الكيفي فيظهر استخدامه في تفسير وتحليل والتعليق على الأرقام والبيانات الإحصائية المحصل عليها.

➤ أدوات جمع البيانات

• **الإستمارة:** الوسيلة الأساسية للاتصال بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي من خلالها تنتظر من المبحوثين معلومة.¹

ولقد صيغت إستمارتنا بمجموعة من الأسئلة المرتبة والمتسلسلة منطقياً حول موضوع دراستنا، والتي بواسطتها يمكن الحصول والتوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع.

واحتوت على ثمانية وعشرون (28) سؤالاً تتوزع على أربعة (04) محاور:

_ المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية.

- المحور الثاني: يضم معلومات تدور حول القيادة.

- المحور الثالث: يضم أسئلة خاصة بالاتصال.

وتجدر الإشارة إلى أنّ أسئلة الإستمارة تم صياغتها بطريقة تسهل على المبحوثين فهمها واستيعابها وذلك بفضل الإستمارة التجريبية.

• **الملاحظة:** إنّ بداية أي علم هي الحواس، حيث تقوم بنقل ما يحدث حولها من ظواهر إجتماعية.

فيلاحظ الباحث ما حوله ويسجل ملاحظاته ومشاهداته كما عايشها وعلى هذا الأساس تعتبر الملاحظة "

على إنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل ملاحظاته أول بأول، كذلك الإستعانة

¹ . GRAWITZ (M), métho de des lscieneces sociales, edition DALLOZ, paris 8em, 1990, p779.

بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أة تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.¹

ونظراً لأهمية هذه التقنية فقد استعملت في العديد من المرات أثناء قيامنا بالدراسة حيث شملت شبكة

ملاحظتنا النقاط التالية:

- التعرف على ميدان الدراسة من خلال الهياكل والمصالح الإدارية.
- التعرف على كيفية توزيع العمال في مناصبهم وطرق تأديتهم لمهامهم.
- عدد الإطارات كبير جداً بالنسبة للفئات العمالية الأخرى مايجعل الهرم التنظيمي مقلوب فكما هو معلوم تكون القاعدة دائماً أكبر مقارنة بالقمة هذا من جهة ومن جهة أخرى عددهم كبير بالنسبة للوظائف والأعمال الموجودة في المؤسسة بالنسبة للإطارات.
- الإعتماد على العلاقات الشخصية في الترقية وتقييم الأداء.

8. العينة وأسلوب إختيارها:

يضم مصنع الإسمنت 455 عامل.

وباعتبار مجتمع البحث يتكون من عدة فئات إجتماعية مهنية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) فإنّ العينة

المناسبة لهذا المجتمع هي العينة الطبقية، إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة مماثلة لمجتمع البحث.

" حيث إنّ العينة الطبقية تستهدف الحصول على عينات أكثر للمجتمع الأصلي، ومن خلالها يقسم الباحث

المجتمع البحثي إلى طبقات وفقاً لخاصية معينة، بحيث يكون حجم كل طبقة أوفئة متناسب مع حجم المجتمع

¹ - عامر القنديلي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان

الأصلي، ثم يشتق الباحث بعد ذلك طريقة عشوائية من هذه المجموعات الأصغر عدداً من مفردات سيق تحديدها.¹

إنّ عدد أفراد مجتمع الدراسة هو 455 فرد.

جدول رقم(01): عدد طبقات مجتمع البحث.

العدد	الفئة
217	الإطارات
178	أعوان التحكم
60	أعوان التنفيذ
455	المجموع

¹ - صلاح مصطفى الغوال: مناهج البحث في العلوم الإجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، 1982، ص336.

أخذنا منهم 68 مبحوث وهي عينة مختارة بنسبة 15% وقد تحصلنا على العينة المختارة بإتباع الخطوات

التالية: $68 = 100/15 \times 455$ عامل.

جدول رقم(02): عدد أفراد العينة

الفئة	العدد	العينة بنسبة 15%	عدد أفراد العينة	عدد أفراد العينة النهائي
الإطارات	217	$100/15 \times 217$	32	31=1-32
أعوان التحكم	178	$100/15 \times 178$	27	20=7-27
أعوان التنفيذ	60	$100/15 \times 60$	9	7=2-9
المجموع	455	$100/15 \times 455$	68	58=10-68

ملاحظة:

بعد توزيع 68 إستمارة تمكنا من جمع 58 إستمارة، 10 إستمارات لم يتم الحصول عليها.

9. الدراسات السابقة:

لقد تم تناول هذا الموضوع من طرف أكثر من باحث ومن زوايا متعددة، ومن مجتمعات مختلفة، حيث تم تناوله في المؤسسات التربوية والمؤسسات الصناعية.....وهي دراسات تبحث إما في المناخ التنظيمي ومختلف أبعاده أو في عوامل خلق الإبداع الإداري ومن بين الدراسات التي تحصلنا عليها مايلي:

➤ الدراسات العربية:

• **الدراسة الأولى:** بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإغتراب الوظيفي" من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينةالرياض، قام بهذه الدراسة عمر بن متعب مبارك الدوسري، وهي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وتتعلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والشعور بالإغتراب الوظيفي؟ وتفرع التساؤل الرئيسي للدراسة إلى عدة أسئلة فرعية تحاول هذه الدراسة الإجابة عنها وهي:

- ماهي خصائص المناخ التنظيمي؟

- ماهي مستويات الشعور بالإغتراب ؟

- مأساليب تحسين المناخ التنظيمي للحد من الإغتراب الوظيفي؟

وقد أجريت الدراسة على العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينةالرياض العدد الإجمالي لهذه

المديرية 525 وبلغت العينة 223

أما بالنسبة لمنهج الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفيالتحليلي، كما إستخدم الباحث الإستبيان أداة لجمع

البيانات ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على خصائص المناخ التنظيمي بمتوسط 3.88من5.

- أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على مستويات الشعور بالإغتراب بمتوسط2.37من5.

- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على أساليب تحسين المناخ التنظيمي للحد من الإغتراب الوظيفي بمتوسط 4.49 من 5.

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين خصائص المناخ التنظيمي ومستويات الشعور بالإغتراب الوظيفي.

• **الدراسة الثانية:** بعنوان "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة" الدراسة لـ فهد نجيم راجح السلمي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، كان هدف الدراسة هو التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس.

كان التساؤل الرئيسي: ماهي العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة؟

وتفرع هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية؟
- ماهو واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية؟

وقد أجريت هذه الدراسة على 343 مديراً ومعلماً من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الإستبيان لجمع المعلومات اللازمة لأغراض الدراسة.

ونتائج الدراسة تلخصت فيمايلي:

- تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها.
- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر معلميها ومديريها كان بدرجة عالية في بعدي الإنتماء والنزعة الإنسانية وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقاة.
- وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي.

➤-الدراسة الجزائرية:

- **الدراسة الثالثة:** "أثر القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية" دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، بولاية قسنطينة، لـ دريوش شهيناز، رسالة ماجستير في تسير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، شعبة تسير المؤسسات، جامعة منتوري،قسنطينة، كان الهدف الأساسي للدراسة هو التعرف على الأسلوب القيادي والإستراتيجيات التي يتبناها القادة الإداريون لتنمية الإبداع في المؤسسات ومن ثم إبراز النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة وأثره على تنمية الإبداع فيها.

تبلورت إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي: كيف يمكن للنمط القيادي أن يؤثر على تنمية أبداع الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة؟ وانطلاقاً من طابع الدراسة والتحليل لموضوع البحث تمت بناء الفرضيات التالية للدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة معنوية في أنماط القيادة الإدارية للمتغيرات الشخصية.

- توجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة.
- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الأتوقراطي والنمط القيادي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية.
- النمط القيادي الملائم لدعم وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.
- وقد أجريت الدراسة 317 شخص مقسمة إلى قسمين 85 من القادة و232 من المرؤوسين.
- إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الإستبيان لجمع المعلومات اللازمة.
- أما فيما يخص نتائج الدراسة فتوصلت إلى مايلي:
- لا توجد فروق ذات دلالة ذات معنوية في أنماط القيادة تبعاً لمتغير الجنس، متغير ميدان التخصص، متغير المستوى التعليمي.
- توجد علاقة قوية بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة.
- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي والنمط الأتوقراطي في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية.
- النمط القيادي الذي يساهم في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط القيادي الأتوقراطي.

تعقيب:

يتضح من خلال الدراسات السابقة أهمية موضوع المناخ التنظيمي فهي دراسات مهمة للغاية تعطي المبرر القوي لدراسته وخاصة أننا نعتبرها مراجع تناولت المناخ التنظيمي من زوايا متعددة ومن مجتمعات مختلفة وهي تعتبر حقل معرفي لدراستنا الحالية ما استلزم علينا التعرض إليها نتيجة التقاطعات التي سجلتها مع دراستنا سواء إرتبط الأمر بالمناخ التنظيمي أو الإبداع الإداري.

10. المقاربة النظرية:

تعد الجودة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات في أسلوب عمل المؤسسة وفلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول لإرضائهم وإشباعهم.

وتقوم نظرية إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب الشوائب.¹

وتوجد العديد من النماذج البديلة التي يمكن استخدامها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات المعاصرة يتمثل أهم هذه النماذج فيما يلي:

1. نماذج الرواد الأوائل لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات المعاصرة.

2. النماذج المعدلة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات المعاصرة.

3. النماذج الحديثة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات المعاصرة.

وأهم ماتتص عليه هذه النماذج :

- التزام ومساندة القيادة.

- التعليم والتدريب للمرؤوسين.

- التحسين المستمر للإنتاج.

- التركيز على تحقيق الإشباع الكامل للعملاء.²

¹ - دريوش شهيناز: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع لموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص120.

² - أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، المكتبة للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2008-2009، ص ص92-93.

ولقد إرتأينا إعتقاد هذه النظرية في دراستنا لأنها تبين لنا كيفية تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات من خلال التدريب و تشكيل فرق العمل والتحسين المستمر من أجل توفير نظام فعّال لتحقيق جودة الخدمات وزيادة الإنتاج وصولاً إلى الإبداع في العمل.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

ماهية المناخ التنظيمي

• تمهيد.

1. التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي، وخصائصه.

2. أهمية المناخ التنظيمي ومقاييسه.

3. نماذج المناخ التنظيمي وعناصره.

4. أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه.

5. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه.

• خلاصة.

تمهيد:

يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية الهامة لنجاح المنظمات، ليس من أجل الأهداف فقط، ولكن من أجل تحقيق الإبداع وإحداث التطوير في جميع نشاطاتها، وباعتباره عامل رئيسي في المؤسسة فقد لقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، علما أنهم استخدموا في البداية كلمة المناخ المؤسسي ثم استقروا على المناخ التنظيمي.

بما أن المناخ التنظيمي وسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد أوجب التعرف على هذا المفهوم في هذا الفصل.

1- التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه:

تحتوي كل منظمة على مجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وكما هو الحال في المناخ التنظيمي، فعلماء الإدارة والتنظيم والباحثين سعوا إلى دراسة هذه الظاهرة وتأثيرها على الموظفين والمنظمة.

وفي هذا الفصل سنطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي مع إستنتاج أهم خصائصه.

1-1 التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي:

لقد تطور هذا المفهوم تاريخيا كما يلي:¹

1-1-1 مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الخمسينيات:

أخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب الباحث لوين (Lewin 1951) الذي أحدث مناخات إجتماعية مصطنعة.

المناخات الشهيرة هي: الأوتوقراطية، الديمقراطية، ودعه يعمل، الذي سجل بإتقان السلوكات الناتجة عن التجربة التي أكدت صحة الصيغة $(P \times E) = C = F$ [علما أن C يمثل سلوك الإنسان، P يمثل شخص معين، أما E فهو البيئة أو المحيط]، هذه المعادلة تتضح كأداة تحليلية قوية لفهم غير تصرفات الأفراد داخل الأنظمة الإجتماعية، والمحيط يستطيع التأثير على الشخص وليس الشخص على المحيط.

هذا يعني أن العمال الذين يخضعون لهذا التحليل يعتبرون كموظفين في مناخ معين ليسوا مؤثرين عليه ولا خالقين له، إن مفهوم التفاعل بين الفرد ومحيطه الإجتماعي ليس مأخوذا بعين الإعتبار في هذه المعادلة، لذا معظم الدراسات المتعلقة بمناخ العمل ركزت على خصائص محيط العمل للتنبؤ وتغيير إتجاهات وتصرفات الأفراد في التنظيم.

¹ . savoie andré, brunet, [climat organisationnel et culture organisationnelle](#) : apports distinctes ou redondance ? revue ouébécoise de psychologie, vol 12, N°3 : 2000, pp180-183.

1-1-2 مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الستينات:

في سنة 1960: حسب جيليرمان (Gellerman) هذا المفهوم إلى مناخ العمل يرجع إلى شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية واجتماعيا إلى الجو الذي يسود وسط معين.

في سنة 1967 نظرا للأعمال التي قام بها رنسيس ليكرت (Reasis Likrt) نشر عملا لع بعنوان the Lauman Organisation الذي يشكل علميا وجود مفهوم، قياس ادوار وتأثير مناخ العمل.

في سنة 1968 حسب أعمال تأجيري وليتوين Tagiwiet Litwin مناخ العمل إعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثلين.

1-1-3 مفهوم المناخ التنظيمي خلال السنوات السبعينات:

عرفت هذه الفترة سيطرة مقارنة الإدراك الحسي التنظيمي وإنتشارها، حيث توصل بروني (Brunet) إلى إستبيانات تحوي عدد الابعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل تتراوح بين 4 و 15 (درجة الإستقلالية الذاتية وحرية العمل، درجة الرقابة على عمله الخاص جودة المحيط، إعتبار وإحترام العمل، جودة العلاقات بين الجامعات، طرق حركية ...)

إن جودة العلاقات التي تنشأ بين صاحب المركز الوظيفي والمكونات الثلاثية (المسؤوليات والمهام الموكلة له، المحيط الإنساني مع من بتراضي، المحيط الفيزيائي والتكنولوجي الذي فيه ومن خلاله ينتج)، يبرز للموظف كيف يتعامل وجمع معظم العمال في مركز معين لديهم نفس الإدراك الحسي من حيث طريقة المعاملة، هذا كله ينتج عند مناخ عمل أو على الأقل مناخ جزئي، لأنه يمثل ما يعيشه الأفراد في العمل، خلال هذا العقد اعتبرت هذه الأعمال نجاح التحولات والتغيرات التنظيمية بشكل واسع.

4-1-1 مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الثمانينات:

ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية

5-1-1 مفهوم المناخ التنظيمي خلال التسعينات:

إستعمال الإستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنظيمية.¹

وتعرض الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكياتهم بطريقة معينة في بيئة العمل.²

2-1 خصائص المناخ التنظيمي:

يتكون مناخ المؤسسات من العديد من الخصائص التي يمكن إستخلاصها من خلال التعاريف السابقة للمناخ التنظيمي وتعريف اخرى:

إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي براه العاملون وفق تصوراته الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون، وتكون إتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى ادائهم وإبداعهم إنعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.

إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى ان خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الإستمرار النسبي إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، وفي ذلك إشارة إلى ان المناخ التنظيمي الذي تسعى المؤسسة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستهم.³

1. شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة بجامعة" أحمد بوفرة"، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية والتسيير، جامعة بومرداس، الجزائر 2010، ص ص 4-5.

2. نفس المرجع، ص 94.

3. فاروق عبده فليح: السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 296.

إن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.

المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم. إن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل ونظم للمعمل وما تحمله اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.¹

المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المؤسسة، كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها فهو يتسع ليشمل البعد الإنساني.

إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يحد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يحد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

المناخ التنظيمي لا يعني البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.²

المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت.

للمناخ نتائج سلوكية قوية.

1. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 17.

2. إبراهيم بن حمد البدر: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، ص18.

المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الإتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محدد للسلوك

الإنساني.¹

تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلبا او لإيجابا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

للمناخ التنظيمي علاقة بضغط العمل فقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير ملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المرتبطة بضغط العمل، ويذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل غما بالمرض المزمن، أو الموت المفاجئ وفي الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب، الود، القوة، النجاح المتطور.²

2- أهمية المناخ التنظيم ومقاييسه:

قبل التطرق إلى أهمية المناخ التنظيمي ومقاييسه نفضل التعرض إلى مناخ التنظيمي في إطار المدارس الإدارية.

1-2 المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية:³

1-1-2 المدرسة الكلاسيكية: ويأتي ضمنها مدرسة الإدارة العلمية التي كان رائدها فريدريك تالور (F.Taylor) إن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية، يحق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح، متجاهلة إنسانية الأفراد العاملين فيها، لأن على الفرد فقط طاعة الأوامر وتنفيذها دون إبداء للرأي، وتغلب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين أمر مسلم به، فالفرد لدى هذه الإدارة عبارة عن آلة ناطقة فقط، بينما نرى أن فابول (Fayol) يرى أن الإدارة توفر

1. فاروق عبده فلية، مرجع سبق ذكره، ص297.

2. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع المكتب الجامعي الحديث. مصر. 2000، ص37

3. حمدان محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، ط1، دار الحامد، الأردن، 2000، ص ص 22-23.

المساواة بين الأفراد في التنظيم والعطف والعدالة بينهم، فالعامل يحمل بأنه طاقة (قدرة) نتيجة توفير الجو الملائم للعامل، والإستقرار النفسي والوظيفي لديه، مما يجعل العمال يشعرون بالإنسجام فيما بينهم، والذي يشكل قوة كبيرة للمؤسسة.

2-1-2 المدرسة البيروقراطية: تسود في كل واحدة من وحدات النظام البيروقراطي إجراءات واضحة للتعامل فيما بينها، وكل منها تحدد سلوكات معيارية في كتابات خاصة تسجل بها معايير هذا السلوك والأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة وتوزيع على جميع المشاركين في هذا النظام، إضافة إلى ذلك فإن نشرات خاصة تتوفر لدى جميع أفراد التنظيم لتنفيذ محتوياتها، التي تضم أوضاعها لمهام كل وظيفة وعلاقة كل منها وإرتباطاتها بالوحدات الأخرى وتسود هذه الأنظمة تفاعلات بين أفرادها وبين عملائهم بحيث تكون بعيدة عن التأثير بالعلاقات الشخصية أو الإنفعالية أو الأهواء الشخصية، وتلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني وما يحويه من قوانين وانظمة وتعليمات تسير على أساليب التعامل الحرفية والدقيقة بين أفراد النظام بدون تحيز، وتتماشى قرارات هذه المنظمة مع تحقيق اهداف وغايات هذا النظام بعيدا عن جو الألفة والمصداقة والمحبة، حيث لا تصل بالمؤسسة إلى الأهداف الموضوعية، يلاحظ عند الغطلاع على البحوث ودرسات ماكس فيبر أنه كان يهدف لتحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة إذ يرى أن البيروقراطية هو خير أسلوب في إنجاز الأعمال الغدراية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة وهي تهتم بالأسلوب القيادي والإنتاجية أكثر من الكفاءة وهي تهتم بالأسلوب الإداري البيروقراطي إنما هو مناخ جامد وروتيني تنقيد فيه كفاءة الأداء وتغليب الوسائل على الغايات ذلك لتركيز على اللوائح والأنظمة والقوانين وتنفيذها بحذافيرها دون مراعاة للعلاقات الإجتماعية والإنسانية وإمكانات وقدرات ومشاعر العاملين، وبالتالي تصيح مظاهر المناخ التنظيمي غير ملائم.

2-1-3 المدرسة السلوكية وحركة العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه المدرسة لتؤكد على أهمية العنصر (البشري) الإنساني داخل المنظمة والذي يتأثر بمجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية، وكان من أبرز المفاهيم والنتائج التي أكدت عليها المدرسة السلوكية مايلي:

- لا تعتبر القدرة الجسمية المحدد الرئيس للإنتاج بل هناك محددات اجتماعية أخرى.
- للقيادة دور هام في التأثير على السلوك.
- إعترفت بتأثير التنظيم غير رسمي على الإنتاجية.
- ربطت بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- دعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين.

2-1-4 نظرية النظم الاجتماعية: إن التركيز الأساسي للبحوث الحديثة تدعم وجهة النظر القائلة بأن السلوك المؤسسي بشكل عام يمكن إعتباره على أنه وظيفة من العلاقات المتحركة بين حاجات الإنسان الفردية وحاجات المؤسسة، إن نموذج جيلز وجوبا (Gebet et Guba) يصف الترابط الداخلي بين البعد المؤسسي والبعد الفردي والشخصي.

أما أرجويس فقد إختبرو بنجاح الرسائل التي تعمل على تطوير وخلق جوّ داخلي من الثقة المتبادلة والإنفتاحية في العلاقات دون ان يشعر الناس بذلك، وقد خرج بنتيجة مفادها أن العاملين إذا شعروا بوجود وجود عيوب في مؤسستهم فمن المستحسن عندها عدم مناقشتها خوفاً من زيادة حدة الصراع والتنافس داخل المؤسسة، رغم أن أرجويس من أنصار وجود الصراع لكن ضمن حدود معينة.

2-2 أهمية المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات، وتظهر هذه الأهمية بوضوح من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة، والسياسات التنظيمية وخصائص التنظيمية، وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المنظمة، حيث كشفت نتائج بعض

الدارسات على أن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء ودافعية العاملين، ومن ثم على أداء ونجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها، وأن المؤسسات التي تملك مناخا ضعيفا أو رديئا سيطيها الفشل على الأمد الطويل، حتى وإن أبدعت في وظائفها الغدارية كالتخطيط والتنظيم، والمتابعة كما ربطت بعض الدراسات بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين وقدرة المنظمة على إتخاذ قرارات التجديد وتطوير الخدمات.¹

إن أهمية المناخ التنظيمي تتبع من انه يستطيع التأثير على معظم الأنشطة التنظيمية والإدارية داخل المنظمة ومنها:

- **الرضا والمعنوية:** ويكون ذلك بسبب ما ينشا لدى العامل من توقعات عند انضمامه لمنظمة وعن ما يستطيع أن يجنيه من عوائد إقتصادية وإجتماعية ونفسية.
- **الأداء والإنتاجية:** وقد بينت بعض الدراسات أن الموظفين يكونون أكثر إنتاجية وأداء في مناخات تنظيمية أكثر منها في مناخات أخرى.
- **الاستقرار الوظيفي والمخرجات التنظيمية:** حيث أنه يضمنه الاستقرار الوظيفي والإنتاجية العالية فضلا عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا.
- **تحقيق التوافق وتنمية الاقتصاد:** كذلك تكمن أهمية المناخ التنظيمي في دراسة المفاهيم والأبعاد الخاصة به التي تعمل كوسيط بين الرضا والأداء الوظيفي، ومن ثمة تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، فضلا عن انه يؤدي إلى الإسهام في تنمية الإقتصاد الوظيفي ككل.
- **القدرات التنظيمية:** إن المناخ السائد في المنظمة تتوقف عليه الكثير من القدرات الإدارية وعلى إستثمار هذا العنصر الأساسي في التنظيم.²

1. خليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص294.

2. عمر بن متعب مبارك الدوسري: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 24.

مما سبق يتضح أن المناخ التنظيمي تأثر على مجريات العملية الإدارية بشكل عام وما يسهم فيه من تأثير على هذه العمليات من وضع الروح المعنوية وإحساس بالإنتماء وتأثير فعال على الأداء والإنتاجية والرضا والمعنوية وتحقيق التوافق إلى غير ذلك من الفوائد وللأفراد وللمنظمة.

2-3 مداخل قياس المناخ التنظيمي ومعايره:

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي:

- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.
- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.
- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث يحصر المدخل للمناخ التنظيمي في مجموعة على من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

أما المدخل الثاني فهو يعتبر المناخ التنظيمي من صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

أما المدخل الثالث فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

وبعد المدخل الثاني من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي تتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا

يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج تصورات الأفراد العاملين فيها.

وتوجد مناهج وطرق أخرى مثل: الدراسات الميدانية، تقسيم تصورات أعضاء التنظيم، المعالجة التجريبية.

وتحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون وإن كان أسلوب تقسيم تصورات أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب في قياس المناخ التنظيمي.¹

أما فيما يخص معايير قياس المناخ التنظيمي فحسب (Daniel Pemartin .Jacquesledres)

يقاس المناخ التنظيمي إنطلاقاً من المعايير التالية:

- معدل التغيب في كل ورشة، مصلحة أو مكتب.
- معدل الدوران الشخصي.
- تطور الإنتاجية.
- عدد حوادث العمل.
- الأمراض من النوع الجسدي والنفسي.
- معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة، عدد ونوعية التدخلات.
- العلاقات وتطور الإتصالات الغير الشكلية.
- صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في المصنع.
- كمية وطبيعة الإنتقادات.²

1. خليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص ص302، 303.

2. شامي صليحة، مرجع سابق، ص18.

هذه المعايير يمكن التعامل معها سواء بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة والمراقبة من طرف المسؤولين، أو من خلال التحقيق حيث التداخلات يجب ان تكون بتيقن لبعض الأسس القاعدية حيث عدم المراقبة يمكن أن تفسد تضيع كليا النتائج المتحصل عليها وفي هذا المجال التدريب ضروري، من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يتم الإعتماد غالبا على أسلوب الاستقصاء من قبل الباحثين وهناك عدة نماذج يتم الاعتماد عليها في هذا المجال والتي سنتعرض إليها لاحقا.

3- نماذج المناخ التنظيمي وعناصره:

3-1 نماذج المناخ التنظيمي:

3-1-1 نموذج ليكرت (Likart):

ويعد (ليكرت) من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة المنظمة وإنتاجها وعلى تحقيق الأهداف المجتمعية الأخرى، وقد استنتج من خلال نمودجه الفكري ان العوامل السببية (المدخلات) التي تولد العوامل الوسيطة (المناخ) هي التي تقرر نوع المخرجات النهائية للمنظمة، وقد فرق بين العوامل الظاهرة والعوامل الباطنية التي يتشكل منها المناخ التنظيمي، ولقد حدد مكونات المناخ وعناصره بستة متغيرات هي " الإتصالات، القرارات، الضغوط، الحوافز، التكنولوجيا، الإهتمام بالعاملين.¹

3-1-2 نموذج ريتشارد ستيرز (Richerd Steers)

كما يذكر ريتشارد ستيرز نمودجا شاملا لعناصر المناخ التنظيمي ويتضمن هذا النمودج العناصر التالية: السياسات والممارسات الإدارية، هيكل المنظمة التكنولوجيا، البيئة الخارجية.²

1. الكبيسي عاعر خضير: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، طبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص64.

2. عمر بنمتعب مبارك الدوسري، ص32.

3-1-3 نموذج لولر وزملاؤه: وقد افترض (لولر وزملاؤه) أن هناك أربعة أبعاد تؤثر في المناخ

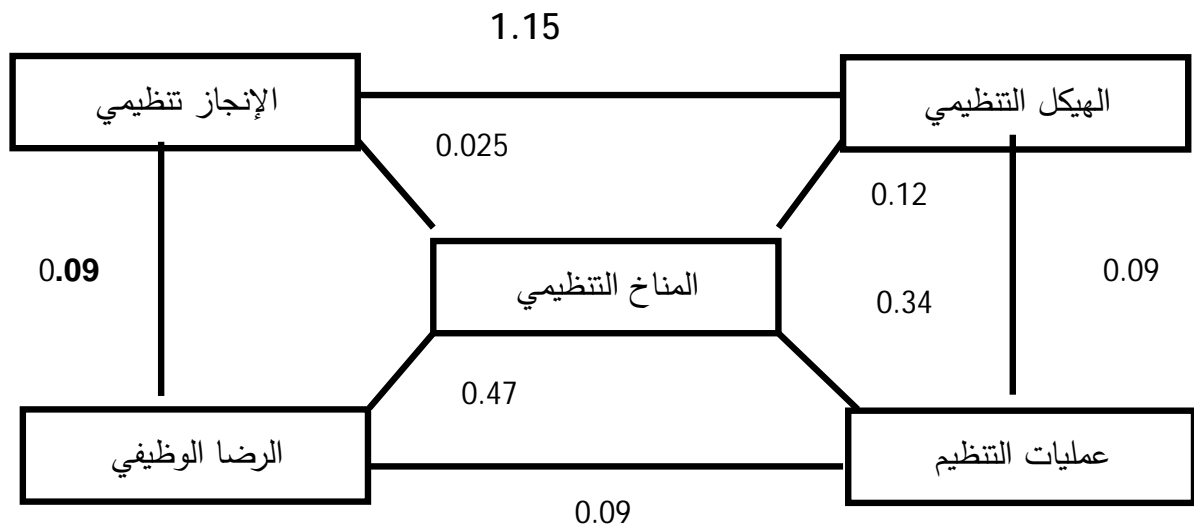
التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، عمليات التنظيم، الإنجاز التنظيمي، الرضا الوظيفي.

وقد قام هؤلاء الباحثين بتقسيم كل من هذه العوامل الأربعة إلى عناصر فبرعية ثم قاموا بدراسة

المناخ التنظيمي كما يراه عدّة فئات من مديري البحوث والعلماء في 21 منظمة لإيجاد علاقة الارتباط

الإحصائي بين كل هذه العوامل والمناخ التنظيمي وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

الشكل رقم (1): العوامل المختلفة ودرجة تأثيرها على المناخ التنظيمي:¹



3-1-4 نموذج هاج (Hage):

ويشير إلى أن فاعلية المناخ التنظيمي تعتمد على مجموعة من الأبعاد تحدد العلاقة الفرد والتنظيم

والتي تحديدها في:

- العضوية: وترتبط بإجراءات تعيين الأفراد والمقاييس المستخدمة ومدى تجانس أو تنافر الأفراد، وسلوك الأفراد وحيثيات تفسير ذلك السلوك.

- عوامل ترتبط بالتطبيع الاجتماعي: وتشير إلى جوانب التدريب الرسمية والتنسيق القيمي للتنظيم ومدى الاتساق بين الأنساق القيمة لكل من الفرد والتنظيم.

1. نفس المرجع السابق، ص 39.

- قضايا ترتبط بالهوية وتشير إلى مستوى الاستغراق في العمل، والالتزام، والتوحد مع أهداف التنظيم.
- قضايا السلطة: وتشير إلى السياسات والممارسات والإجراءات التي تحدد أسلوب العمل والسلوك الوظيفي التي تتراوح ما بين أنماط قيادية استبدادية أو ديمقراطية وتجانس أو تنافر الجماعات.
- قضايا تتعلق بالتفاعل بين الأفراد وتتمثل في توجيهات الإدارة نحو الأفراد ومدى التماسك بين أعضاء الجماعة والقيم المشتركة والإدراك المشترك.

3-1-5 نموذج كويز (koyes) وتوماس (Thomas):

وقد حدد كويز وتوماس الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية ابعاد رئيسية:

- الإستقلالية: وتعني إدراك الفرد لاستقلاليتة فيما يتعلق بإجراءات العمل، وتحديد الأهداف، وترتيب الأولويات.
- درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة التلاحم والمشاركة داخل التنظيم.
- الثقة إدراك الفرد لمدى قدرته على إيصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات الإدراك العليا.
- ضغط العمل: إدراك الضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام .
- الدعم: إدراك لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- التقدير: العضو محل تقدير واعتراف من قبل الإدارة.
- العدالة: فيما يتعلق بنظام المكافآت ولترقيات.
- الإبداع: درجة تشجيع التغيير الهادف.

وهذه الأبعاد المناخية للتنظيم تؤثر بدورها على البيئة النفسية للفرد.¹

1. نفس المرجع السابق، ص 39-40.

2-3 عناصر المناخ التنظيمي:

من خلال استعراضنا لبعض نماذج المناخ التنظيمي يتضح أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

3-2-1 الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين إدارته المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية¹ فالهيكل التنظيمي المرن عادة ما يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع وأما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه يتيح المشاركة والإبداع وأما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه يتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها² ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها وإستجابته لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء بإحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل.³

3-2-2 نمط القيادة:

تعرف القيادة بأنها "عملية التأثير في الآخرين بقصد توجيههم نحو هدف معين". فهي تمثل احد أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، إذ بدونها لا يمكن لهذه المنظمات أن تبقى وتحقيق أهدافها.⁴

1. غليه فاروق عبد، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 296

2. د. كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 305.

3. العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 308..

4. إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 460.

وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلطية، العقاب، الاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء، والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية و تفويض السلطة، الاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاصة والإبداع¹ فالقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي.²

3-2-3 نمط الإتصال:

الاتصال هو عملية تحويل المعلومات بين فردين أو أكثر من المرسل إليه مع الأخذ بعين الاعتبار فهم المعلومات المرسله من قبل المسلم.³

والإتصالات أنواع منها الصاعدة أو الهابطة أو الموازية فالإتصالات الصاعدة هي الشكاوي، الأفكار، المقترحات، المذكرات والتقارير التي يوقعها مسؤولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الإتصالات الهابطة فهي الأوامر. والقرارات، التعليمات والتوجهات الصادرة مع الأمن الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم بليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات.⁴

1. العميان محمود سليمان، مرجع سابق، ص308.

2. د. كامل محمد العربي، مرجع سابق، ص305.

3. إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 532.

4. فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 297.

إن الإتصال الجيد هو الإتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور وقد تبين أنه الإتصال في اتجاه واحد(تأزليا) يؤدي بالعامل إلى الخمول في تفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وآرائه لا قيمة لها.¹

3-2-4 التكنولوجيا:

وتعني مدى إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل، وتحديثه من حين لآخر.²

رغم أن التكنولوجيا العصر تعتبر نعمة لبني البشر إلا أنها تثير العديد من المعارف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة، فإستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بد وأن يؤدي إلى رفع رقم البطالة المجتمع من ناحية وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة،³ وتعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فأن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ غير مشجع على التفكير وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي تكمن أن تسهم في تطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كليا على التشغيل الآلي.⁴

3-2-5 العمل الجماعي:

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية الجماعة وتزويدها بما

1. د. كامل محمد العربي، مرجع سابق، ص 305.

2. حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 107.

3. د. كامل محمد العربي، مرجع سابق، ص 306.

4. فليه فاروق عبده، سيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 302.

تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.¹

3-2-6 المشاركة في صنع القرارات:

حيث يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل ويخفض الصراع نوعاً وكماً بين العاملين ويوضع منت مستوى الإنسجام في بيئة العمل² فالقرار هو جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية إتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها.³

3-2-7 الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز على أنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة⁴، أما نظام الحوافز فهو النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام، في تقدير المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، والحوافز أنواع متعددة منها الإيجابية ومنها السلبية، كما أن شعور العامل بموضعية نظام الحوافز وارتباطها. بمعدلات الأداء

1. حمود خضير كاظم ، مرجع سابق، ص171.

2. د. كامل محمد المغرب، مرجع سابق، ص 305.

3. حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 171.

4. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 365.

بعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع جهودهم المبدعة ويحد من سلوكياتهم السلبية، وبتشجيعهم كذلك على تحمل المسؤولية.¹

3-2-8 طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع وذلك لشعور العامل بان عمله ليس ذات أهمية.²

3-2-9 العلاقات الداخلية:

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين مع بعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.³

3-2-10 البيئة الخارجية:

تعتبر البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة مصدرا أساسيا للعديد من المؤشرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، فعلى سبيل المثال في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة قد تستغني المؤسسة عن جزء من القوى العاملة، وهذا يؤدي إلى أن بقية العاملين يتصورون المناخ التنظيمي بأنه غير مستقر، وهذه التصورات ستؤثر على نمو المؤسسات وتطورها وعلى إنتاجية العاملين وإبدائهم.

1. طارق عبده فليبه، سيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 302.

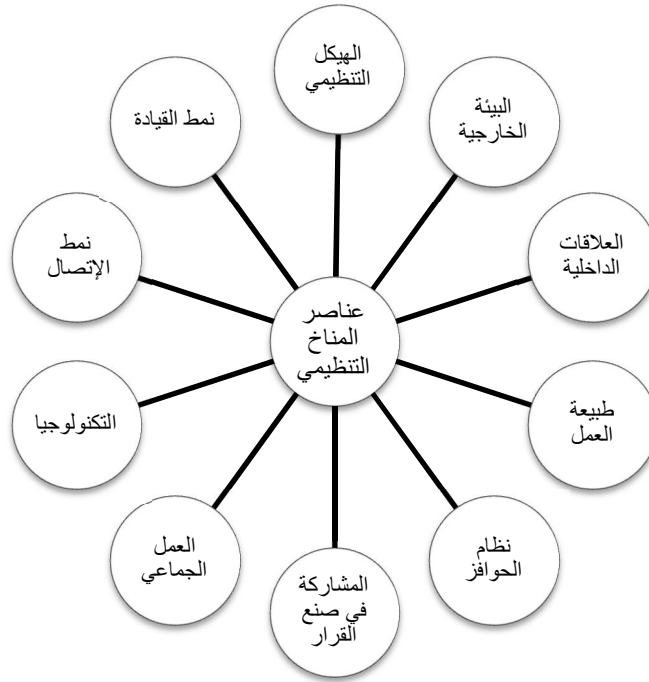
2. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 298.

3. طارق عبده فليبه، سيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 300.

ومن ناحية أخرى فإن على إدارة المؤسسة أن تعمل على إقامة جسور مع البيئة الخارجية لتضمن

دعمها. ¹

الشكل رقم (2): يوضح العناصر المختلفة للمناخ التنظيمي



4- أبعاد المناخ التنظيمي وأنواعه:

مثلما تعددت الآراء حول عناصر المناخ التنظيمي فإن أبعاده وأنواعه هي الأخرى قد تعددت، ولقد

تعرضنا إلى مختلف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي حسب الكتاب والباحثين ومختلف أنواعه

1-4 أبعاد المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها، عناصرها وتفاعلاتها، له عدة أبعاد

تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:

1. نفس المرجع السابق، ص 302.

1-1-4 مرونة التنظيم:

أي قدرة على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية،¹ فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استجاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي ولا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على إستجاب المستجدات واحتوائها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهياره.²

2-1-4 التركيز على الإنجاز:

حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة، أو الترقية أو التقدير.³

3-1-4 أهمية التدريب:

وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمار وذلك لما يسببه من ثقة في النفس المندوب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي إلى استقرار العمالة في المشروع.⁴

4-1-4 أنماط السلطة:

السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرئيس،⁵ وبالتالي توجي بالتصلب وعدم المرونة ومنه فهي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك إتخاذ القرار، وهذا يعكس اللامركزية التي تتيح للعاملين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة.⁶

1. د. كامل محمد المغربي، نفس المرجع السابق، ص 303.

2. العميان محمود سليمان ، نفس المرجع السابق، ص 306.

3. د. كامل محمد المغربي، نفس المرجع السابق، ص 302.

4. نفس المرجع السابق، ص 304.

5. حمود خضير كاظم، نفس المرجع السابق، ص 147.

6. د. كامل محمد المغربي، نفس المرجع السابق، ص 304.

4-1-5 أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

فبالأسلوب الذي تتبعه الغدارة يحد نمط التعامل العاملين معها، فالإدارة تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب " طرق نسد " بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن اتقاقهم يشكل تهديداً لها.¹

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات، رسم السياسات وتشجيع على تنمية روح الولاء التنظيمي، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة والحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب أن تعزز روح الإنتماء والولاء، فالعاملين في المنظمات اليابانية حينما تخاطب العاملين فإنها تقول لهم هذه شركتكم رغبة منها في تكريس روح الولاء والانتماء للمنظمة.²

4-1-6 أنماط الثواب والعقاب:

إن الهدف المكافأة والعقاب هو تركيز سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز، ولتقليل الغياب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحياناً بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.³

1. نفس المرجع السابق، ص 304.

2. حمود خضير كاظم، نفس المرجع السابق، ص 167.

3. نفس المرجع السابق، ص 304.

4-1-7 الأمن الوظيفي:

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات الإدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.¹

4-1-8 مراعاة الموضوعية في نظام الترقية:

يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطاتها ومسؤولياتها، ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد.²

4-1-9 عدالة التعامل مع العاملين:

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب التدريب الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، إذ الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.³

1. الكتبي محسن علي، نفس المرجع السابق، ص 100.

2. الكتبي محسن علي، نفس المرجع السابق، ص 102.

3. محمود خضير كاظم، نفس المرجع السابق، ص 175.

4-1-10 زيادة اهتمام الإدارة بالكفاءات المتميزة في المنظمة:

كلما زادت الأهمية التي تعطىها الإدارة للكفاءات المتميزة والمبدعة كلما أدى إلى خلق مناخ

تنظيمي جيد.¹

4-2 أنواع المناخ التنظيمي:

هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق، والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم والحيادي وغير الملائم، بينما يفضل الآخرون المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي، وهناك من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي هي: المناخ التنظيمي السلطوي، المناخ المتبني، الإنتمائي والإنجازي وهي كما يلي:

4-2-1 المناخ التنظيمي السلطوي:

هو المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقوى والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى إنخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل.²

يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة حيث يميل القائد إلى الاستئثار بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتتنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه، فضلا عن أنه يحتقر نظرية X في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أن الأفراد كئالي ولا يحبون العمل وأن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي، ويميل إلى استخدام الحوافز السلبية، باعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثيرا

1. الكتبي محسن علي ، نفس المرجع السابق، ص 102.

2. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 18.

على المرؤوسين من الحوافز الإيجابية، كذلك فإن توجهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية في حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد مفقوداً.¹

2-2-4 المناخ التنظيمي المتبني:

وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات، والتوجه بالحوافز الإيجابية، فالقائد هنا يعتقد نظرية لا لتفسير الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يجب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق، كذلك درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق، ويلجأ إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة وإلى إستخدام الحوافز الإيجابية، ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات، الأمان، خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي، ويساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة، كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة وبناءة.²

3-2-4 المناخ الإنتمائي:

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية.³

4-2-4 المناخ التنظيمي الإنجازي:

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجيه بالأهداف حيث يشترك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم

1. الكتبي محسن علي ، نفس المرجع السابق، ص 108.

2. نفس المرجع السابق، ص 109.

3. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 18.

المحاسبة على النتائج، كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف.¹

وهناك من يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي:

4-2-5 المناخ التنظيمي الإيجابي: وهو المناخ الذي يؤثر إيجاباً على سلوكيات الأفراد ويتسم بالأوصاف التالية:

- العمل يميل إلى الإبداع ويتعد عن الروتين.
- المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة.
- العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للمرؤوسين حرية أكبر في إتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.
- الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد.
- زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم و مهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي الموظفون معنويات الافراد مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.
- العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة.
- الحالة المعنوية العالية لدى الموظفين.
- التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات.²

4-2-6 المناخ التنظيمي السلبي: وهو عكس المناخ التنظيمي الإيجابي، إذ يؤثر سلباً على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:

- العمل الروتيني ويتعد تماماً عن الإبداع وروح الابتكار.
- المكافآت يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة.

1. الكتبي محسن علي ، نفس المرجع السابق، ص 109.

2. حيدر عبيسات: المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة، دراسة ميدانية، ص 6.

- ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف في الأداء.

- التنظيم عاجز عن الإستجابة للمتغيرات الجديدة.

- لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.¹

5- لعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق خلق مناخ تنظيمي جيد:

باعتبار أن المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة نظام إجتماعية مفتوح بطبيعة الحال سيتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها، كذلك هذه البيئة الداخلية مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين مما يستوجب خلق مناخ تنظيمي جيد من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

1-5 العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاث أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية وذلك على النحو الموالي.

1-1-5 العوامل الخارجية: نذكر منها:

- **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، إقتصادية، قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع بينهم.

- **البيئة الإقتصادية:** تلعب البيئة الإقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأخر على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال

1. د. كامل محمد المغربي، نفس المرجع السابق، ص 306.

الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جزء من القلق وتخييب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.¹

- **البيئة الإجتماعية:** يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم الثقافات المحلية، والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستجاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاته.²

- **البيئة الثقافية:** يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد أفكارهم، وجهات نظرهم، وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ المنظمة تحمل في بلد نامي يتعرض لقيم مبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم³

- **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدر للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين.⁴

2-1-5 العوامل التنظيمية: نذكر منها

- **السياسات والممارسات الإدارية:** ترتبط بالنمط الإداري القيادي، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من الأفراد، مما يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية المناخ التنظيمي.⁵

1. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 26.
2. الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 265.
3. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 26.
4. الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 265.
5. حمادات محمد حسين محمد ، مرجع سابق، ص 17.

- **القيم المهنية:** القيم في رأي علماء الإدارة ما هي إلا مرشد أو دليل للسلوك يتم في ضوءها تفصيل سلوك على آخر، وهي بمثابة المعيار الذي يتحكم إليه افراد في تقييم سلوكياته وسلوكيات الآخرين.¹ فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخبرة وتحترم كملها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم وإحترامهم تصبح غشا أمانا ودفئا للعتاء، في حين إذ سادت الفم المادية والإستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الريح والخسارة أو توظيف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، فالقيم الصالحة تهئ مناخا من الأمان، فالفرد إذا أحس بالإحترام والتقدير أعطى كل ما في وسعه وولائه للمنظمة.²

- **طبيعة البناء التنظيمي:** حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن " البيروقراطي " سواء فيما لا يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق، كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات المختلفة.³

- **النمط القيادي المتبع:** القيادة تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وهناك معياران رئيسيان لتصنيف القيادة في الفكر الإداري، ويقوم المعيار الأول على تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه وما إذا كان يركز كل السلطات في يده ويعتم بالإنتاج فقط أو انه لا يركز كل السلطات في يده ويتبع الفرصة بموظفيه لمشاركته في مهماته أو

1. محمد ربيع الزباني: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبى، جامعة طنطا سابقا، ص145.

2. الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 265.

3. نفس المرجع، ص 266.

انه يترك جميع المسؤوليات للموظفين ويعتمد عليهم كلياً في الإدارة بدون توجيههم، أما المعيار الثاني يقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفاه.¹

- **نظام الأجور والحوافز:** أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مرضية يشجع الأفراد العاملين والمؤهلات بدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً في الإستمرار بالمنظمة.²

- **الصراع التنظيمي:** إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجية.³

- **الثقافة التنظيمية:** إن عنصر الثقافة التنظيمية عنصر مكمل لعنصر الرسمية وليس بديلاً عنها، فالمنظمات تعتمد على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين، وذلك من خلال تقنين الإجراءات، والتعليمات، وتطوير النماذج، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين، إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ويحرص الموظف على الإلتزام بالعمل ليس خوفاً من التعليمات فقط، ولكن إنسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر.⁴

3-2-5 العوامل الشخصية والنفسية:

• **قدرات الفرد:** قد يتطلب العمل الوظيفي قدرة يجب أن يتم عبها العامل من أجل القيام بالأعمال المنوطة إليه وإذا لم يمتلك هذه القدرة فقد يسبب له نوعاً من الإحباط ومن ثم تتخفف إنتاجيته.

1. سلمان خليل الفارس، وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الأفراد، الحقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة لجامعة دمشق، ص 267.

2. الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 268.

3. نفس المرجع السابق: ص 268.

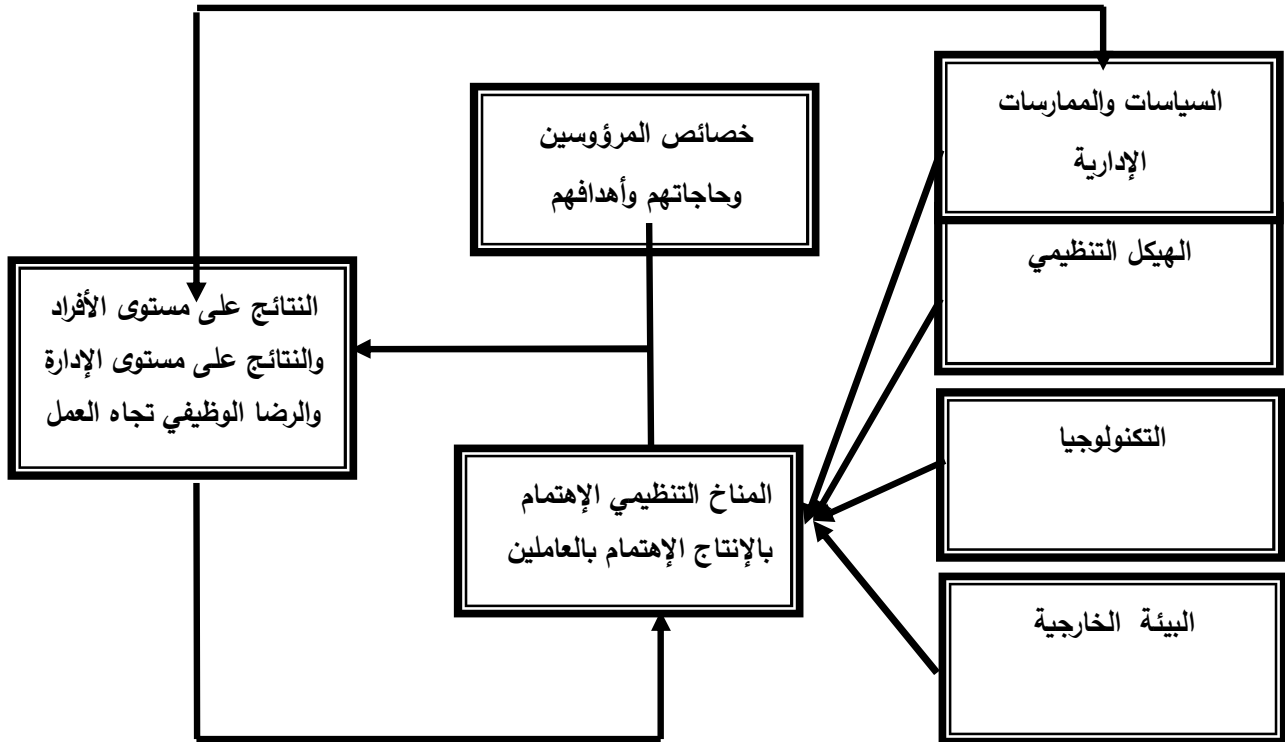
3. شادي صليحة: مرجع سابق، ص 95.

- **درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة سيدفع المزيد من الإنتاج، هذا بالنسبة للعوامل الشخصية أما العوامل النفسية فنذكر ما يلي:
 - **الضيق والقلق:** إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لمواقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد واداء مميزين بطرق عديدة منها: - بتعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات.
 - بتعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط.
 - عن طريق النظر حوله في المسار الذي يختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه.
 - **الولاء:** يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها في الوصول دون ضغط معين من قبل الآخرين.¹

1. شامي صليحة: مرجع سابق، ص ص 49-50.

ويبين الشكل التالي العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

الشكل رقم(3): علاقة التأثير والتأثر بين المناخ لتنظيمي وغيره من المتغيرات.¹



2-5 طرق خلق مناخ تنظيمي جيد :

تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية

وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، وإن الإهتمام بالمناخ

التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أي منظمة². ولذلك فإنه بمقدور الإدارة أن تخلق مناخا

تنظيميا جيدا من خلال التعامل مع العناصر التالية:

1. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: مرجع سابق، ص 21.

2. chorrion jeanlue, sépari sobine, organisation et gestion de l'entreprise, 2eme édition, comms dunod, parsis, 2001, p235.

5-2-1 أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي حيث تقسم العمل وتحديث الوحدات وتجمع

الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير

ومن الأمثلة المعروفة عالمياً مؤسسة "سيزرورويك" الشهيرة في الولايات المتحدة الأمريكية التي عدل

هيكلها التنظيمي بتقليص المستويات الإدارية وتقصير قنوات الإتصال بين الإدارة العليا والدنيا.¹

والهيكل التنظيمي مرتبط بمفهومين وهما:

- **الخريطة التنظيمية:** وهي عبارة عن خريطة توضيح عناصر الهيكل التنظيمي من مستويات إدارية مختلفة.

- **دليل تنظيمي:** هو عبارة عن كتيب يضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم، إضافة إلى إختصاصات لكل الأقسام التنظيمية والوظيفية المختلفة.²

والخرائط التنظيمية لها عدة أشكال:

- الشكل الهرمي.

- الشكل الدائري.

- الشكل الأفقي.³

إن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى طاقات الفرد وولائه وذلك من خلال تنظيم

العمل أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضواً في جماعة أو أكثر تتصف بالإنسجام وتتميز

بدرجة عالية من التفاعل.⁴

1. د. كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 306.

2. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: إدارة مكتبة مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب

المهني، المملكة العربية السعودية، ص 47.

3. نفس المرجع السابق، ص 52.

4. د. كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 306.

5-2-2 السياسات: أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في إتخاذ القرار وتعطى تأثيرا إيجابيا نحو

الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، كما أن السياسات يجب أن تكزن عرضة للتغيير والتعديل السريع بل تتصف بالثبات و الاستقرار والوضوح لأن ذلك يبعث الثقة والإرتياح في نفوس العاملين وذلك بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلا: سياسة التوظيف، سياسة الأجور والترقية، والنقل وإنهاء الخدمة.¹

5-2-3 تدريب العاملين: إن الغرض من عملية التدريب هو تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف، فبالنسبة للمؤسسة تحقيق أفضل عائد ممكن من الاستثمار² أما بالنسبة للعامل فإنه يشعر بأن الغدرة تحرص عليه وتتمسك به لكفاءته وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد او ضروري الأمر الذي يزيد ثقة في نفسه وبالمنشأة.³

5-2-4 وسائل وأنماط الإتصال: تستخدم الغدرة وسائل متعددة لتوصيل المعلومات إلى المرؤوسين مثل لوحات الإعلانات والملصقات، ومجلة الشركة، والخطابات المباشرة، والتقارير السنوية وما إلى ذلك والهدف هو إيصال أكبر قدر من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين كل هذا يرفع من كفاءة العامل وفعاليتته كما تؤدي إلى تنمية روح التعاون بين العاملين وإلى تنمية روح التعاون بين العاملين وإلى تنمية التفاهم والتقارب بين العاملين والإدارة.⁴

5-2-5 عدالة التعامل: يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات أو التدريب... الخ الأمر الذي يبعث بالارتياح في

1. نفس المرجع السابق: ص 307.

2. باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 121.

3. د. كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 307.

4. دكتور على سلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص 234.

نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة إنتاجهم وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابة.¹

5-2-6 النمط القيادي: أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية للإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات ودل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وبإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي يقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تعامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقديم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تنفي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض.

5-2-7 أساليب الرقابة: الهدف من الرقابة هو التأكيد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه يسير وفق الأهداف والخطط المطلوبة وتستلزم هذه العملية تحديد المعايير وتقويم الأداء وقياسه ثم تصحيحه² إلا أن الرقابة التقليدية عادة ما تدفع بالعاملين إلى ابتداء الوسائل المختلفة لاختراقها للأمر الذي يؤدي إلى تشديد الرقابة، إلا أن الإدارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي للعامل إلى تكوين رقابة ذاتية تتبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملحق على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء كان هناك من براتبه أم لا.

5-2-8 المسؤولية الإجتماعية: إن المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يخلق لدى العامل حساسية تجاه المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه، فالمشروع لا يعمل في فراغ وإنما يعمل لإشباع حاجات المجتمع المثقل بالمشاكل ولذلك فإن إدارة المشروع الواعية هي التي تتحمل مسؤولياتها الإجتماعية وتخلق مناخا يربط بين أهداف العامل والتنظيم من ناحية وبين أهداف المجتمع من ناحية أخرى.³

خلاصة:

1. د. كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 307.
2. نفس المرجع السابق: ص 309.
3. حمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص 175.

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ورغم تباين مواقف الباحثين الذين تناولوا الموضوع بتباين إختصاصاتهم واتجاهاتهم الفكرية، إلا أنه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المنظمة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة.

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتباين أهميته، نماذج وعناصره، وكذا ابعاده وأنواعه، وطرق تحسين نوعيته.

وتوصلنا إلى أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس هذا الأخير شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي في مستوى أدائهم وأنماط تصرفاتهم وولائهم للمنظمة.

ولذلك فإن ضعفه ينعكس سلباً أداء الأنشطة وتوفر المناخ الملائم يشجع ويعزز الإبداع الإداري وبالتالي يمكن العاملين من إظهار مآلديهم من قدرات إبداعية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

الإبداع الإداري وأساليب تطويره

• تمهيد

1. ماهية الإبداع الإداري.

2. مقاييس وعناصر، أنواع، نظريات الإبداع الإداري.

3. مراحل ومستويات الإبداع الإداري.

4. العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع الإداري.

5. آليات تطوير الإبداع الإداري.

• خلاصة

تمهيد:

نتيجة لتحديات العصر وعولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتطورات العملية والتقنية المتسارعة، ونتيجة لما تعانيه المنظمات المعاصرة على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها، للعديد عن المشكلات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة توظيف المنهج الإبداعي بدلا من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشاكل، إذا يتعين على المديرين تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشاكل والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوليد الأفكار الجيدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولا للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج، وإذا اكتشف القائد أسلوبا يقرب به بين الأفراد ويجعلهم بروح الفريق المتعاون فهذا إبداع وعلى ذلك فإن الأمر أصبح أكثر إلحاحا على المنظمات في توظيف منهجيات إدارية حديثة للتعامل مع الأفكار والابتكارات والحلول الإبداعية للمشكلات، من أجل خلق مناخ ايجابي في ظل بيئة عمل متغيرة تستدعي الإبداع للمساهمة في تلبية الحاجات التنظيمية بشكل فعال يرتقي بالأداء التنظيمي إلى أفضل مستوياته وهو الأمر الذي جعل القادة الإداريين في إدارتهم للتغيير في المنظمات ينتبون مفهوم الإبداع الذي ظهر بمصطلح له متردافات ومعان كثيرة.

وينبغي للثقافة المنظمة توفير مناخ ملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع الإداري لتمكين العاملين على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات ابداعية.

وبدورنا في هذا الفصل سنقوم بعرض ما ورد من تعاريف لهذا المفهوم ومراحله وأنواعه وشرح خصائص ونظريات ومعوقات الإبداع الإداري والعوامل المؤثرة فيه وأساليب تطويره.

1. ماهية الإبداع الإداري:

1.1. أهمية الإبداع الإداري:

ترى أهمية الإبداع الإداري إلى كونه وسيلة للتطوير والتعدد وابتكار طرق وأساليب وحلول جديدة

للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلف، وتتمثل أهمية الإبداع فيما يلي:¹

أ. أهمية الإبداع للأفراد:

- تحقيق الذات: بحيث يتطلع المبدعون غالباً إلى التميز والتفوق ويبحثون عن الشهرة.
- الخوف من المجهول وغموض المستقبل، يرفع إلى المخاطرة قبل أن يقع خطره.

ب. أهمية الإبداع للجماعات والمنظمات:

يجب على منظمات العمل استقطاب المبدعين وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات والتحديات المستقبلية بتفكير مدروس، يمنع المنظمات الميزات التنافسية، وينعكس ذلك إيجابياً على بقائها كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذ القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب مما يمثلها على دراسة وتبني طرق وأساليب جديدة، أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستنداها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التطوير لتسير أداء المنظمة وتحقيق أهدافها وبفعالية.

وتوجد الكثير من الظواهر المشيرة إلى زيادة أهمية الإبداع الإداري ومنها:²

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- كبر بهم منظمات الأعمال.

¹ عبد المعطي عشاق: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، 1994، ص 30.
² عامر خضر الكبيسي: التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة، الدوحة، 1998، ص 378.

- التغيير في القيم والمبادئ.
- قلة الموارد وكثرة الحاجات.
- زيادة فعالية الاتصالات.
- سهولة التأثير على أذواق المستهلكين

ويلخص علي السليمي أهمية الإبداع في النقاط والمجالات التالية:¹

- **الأهمية الثقافية:** إن الإبداع بين اتفاقية متجددة وحيوية معتمدة على الإنتاج الذاتي للنظم وهو الأمر الذي يغذي ثقافة الأمة ويدعم جهوداً أبنائها من الفئة المتفقة.
- **الأهمية الاقتصادية:** بفضل الإبداع والابتكارات الجديدة توفر الأمة نفقات وجهود معتبرة، حيث تعمل على بلوغ مستوى أفضل للأداء الاقتصادي.
- **الأهمية التقنية:** يساهم الإبداع في التطور التكنولوجي، كهدى أولي للاختراع العلمي والذي يمكن أن يطور الماكينات والآليات.
- **الأهمية الحضارية:** إن حضارة الأمة بفصل الإبداعات والابتكارات وبفضل تطوير الوسائل المادية كالنقل، والمواصلات وتطوير الوسائل النظرية من أفكار ومناهج علمية في الحياة.

2.1. العوامل المكونة للإبداع الإداري:

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.

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

- **الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الفرد من المعلومات والأفكار والبدائل للمشكلات في وحدة زمنية معينة وبالتالي تكرر للشخص المبدع الطلاقة في التفكير والتطورات في زمن قياسي بالنسبة للآخرين، وبزيادة هذه القدرة يزداد الإبداع والطلاقة تحتوي على ثلاثة عوامل.¹

- **الطلاقة الترابطية:** هي القدرة على ربط العلاقة المكونة للظواهر لمعرفة مكان الخلل والحلول.

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

- **الطلاقة التفكيرية:** القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والبدائل والقدرة على التعبير عنها.

- **المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييرا في المعنى أو التفسير والاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل فتعني هذه الصفة درجة السهولة التي يعبر بها الفرد عن حالة نفسية أو وجهة نظر عقلية معينة أو سرعة إنتاج أفكار تنتمي إلى أنواع مختلفة من مجموعات الأفكار التي ترتبط بموقف معين.²

- **المرونة التكيفية:** وهي أسلوب لمحاولة اختيار صعوبات العمل، والتفكير وتوحي بمدى قدرة الفرد على إجراءات التغيير المناسبة، وهي بمعنى عكس التصلب، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج إلى تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل المناسب.

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

¹. رفعت عبد الحليم الفاكوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1998، ص19.

². مصطفى سوين: دراسات نفسية في الإبداع والتلقي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1999، ص 61.

- الحساسية للمشكلات: وتتمثل في توفر الفرد المبدع على القدرة لمعرفة المشكلة الكامنة وما عبثها إلى حلول سريعة، وبطيئة في مجال ما، في قدرته على رؤية الخلل دون غيره من الناس أو ينظره غير نظرتهم.
- الأصالة: تعني أن الشخص المبدع الأصيل لا يفكر ولا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات لهذا تكون أفكاره جديدة، فالأصالة تعني التجديد أو الإنفراد بالأفكار، فهو يبعد عن المأمون أو الشائع.
- القدرة على التحليل: تعني قدرة الشخص المبدع باكتفائه بقدر بسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه على تنظيم أفكاره، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي، حيث يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه يستطيع أن يتناول عملاً أو فكرة أو مخطط بسيط ثم يقوم بتوسيعه.
- المبادرة: يقصد بها المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن الحلول لها، ويكرر الفرد المبدع على استعداد لتعمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات.
- الخروج عن المألوف: ويعني القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين الجامدة، فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة يف الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد أو التغيير المستمر.¹

3.1. خصائص الإبداع وملامح الإداري المبدع:

¹. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 182.

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظرا لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع والأشخاص المبدعين، ويأخذ الإبداع أشكالا متعددة تتلاءم مع المفرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكرر ضمن أشكال متعددة كآتي:

- **الإبداع يعني التمايز:** وهو الآيتان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتقدمة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- **الإبداع يمثل الجديد:** هو الآيتان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التحدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- **الإبداع هو التوليفة الجديدة:** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نف المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- **الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة، والمنتج والسوق على الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التعيين يكون الأولى بما دخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع من منافسيه في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.
- **الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.¹

¹. د. بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 20-21.

ويورى اللوزي الصفات والملامح الخاصة التي يتمتع بها الفرد المبدع يذكر منها:¹

- يتمتع بثقة كبيرة في نفسه.
- يكون لدى الفرد المبدع فكر حر مستقلا .
- يكون الفرد المبدع قادر على وضع الحلول للمشكلات المعقدة.

وأهم خصائص المبدع يمكن إجمالها فيما يلي:²

• **مجموعة الصفات والخصائص العقلية:** وتتمثل في الطلاقة والمرونة والأصالة والنكاء والحساسية في تلم المشكلات.

• **مجموعة الصفات والخصائص النفسية.**

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

• **مجموعة الخصائص والصفات المتفرقة:**

ويتضمن حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل.

4.1. أنواع الإبداع الإداري: يتبين أن هناك أربعة أنواع للإبداع الإداري:

- **الإبداع الجزئي:** وهو ما يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

- **الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحديثة والحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

¹. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 303.

². عبد الله عبد الرحمان البريدي: الإبداع يحقق الأزمات، بيت الأفكار الدولية ط1، الرياض، 1999، ص 54.

- الإبداع التخصصي: يتعلق بالإبداع في حالة استدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.

- الإبداع العالمي الجديد: يتعلق بالإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عال في السوق.¹

الشكل رقم (04): أنواع الإبداع

التأثير في السوق	
الإبداع الجديد الداخلي	الإبداع العالمي الجديد
الإبداع الجزئي	الإبداع التخصصي

استحداث تكنولوجيا جديدة

د. بلال خلق السكارنة: الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 25.

5.1. مبادئ أساسية للإبداع الإداري: لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة

من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسستنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاقة،

ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كذا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن

النقاط التالية:²

¹ د. بلال خلق السكارنة، مرجع سابق، ص 24.

² جمال خير الله، مرجع سابق، ص 137، 138، 139.

- افسحوا المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها، فكصير من المحتملات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية.
- إن الأفراد مصدر قوتنا والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وريحا، ولتكن المكافأة على أساس الحرارة واللياقة.
- احترام الأفراد وتشجيعهم باتحة الفرصة لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل، وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل إذن لنسعى إلى تحقيق الأهداف أن بعد باستمرار وكلما تحقق هدف تنظر إلى الأهداف إلا بعد حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة.
- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفردية، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا وأخذ الجيد وترك الرد فيه لتكون أعمالنا مجموعة من الايجابيات.
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى لغرضها للمنافسة الأولى والثانية إلى إتمام نضجها فتكتمل في المهاولات الأخرى.

2. مقاييس وعناصر ونظريات الإبداع الإداري:

1.2. مقاييس الإبداع الإداري: إن مناهج قياس الإبداع تسير موازنة لمنهج تعريفه، حيث تركز على خصائص الفرد والعملية والمتتبع.¹

المقاييس المبنية على أساس الفرد:

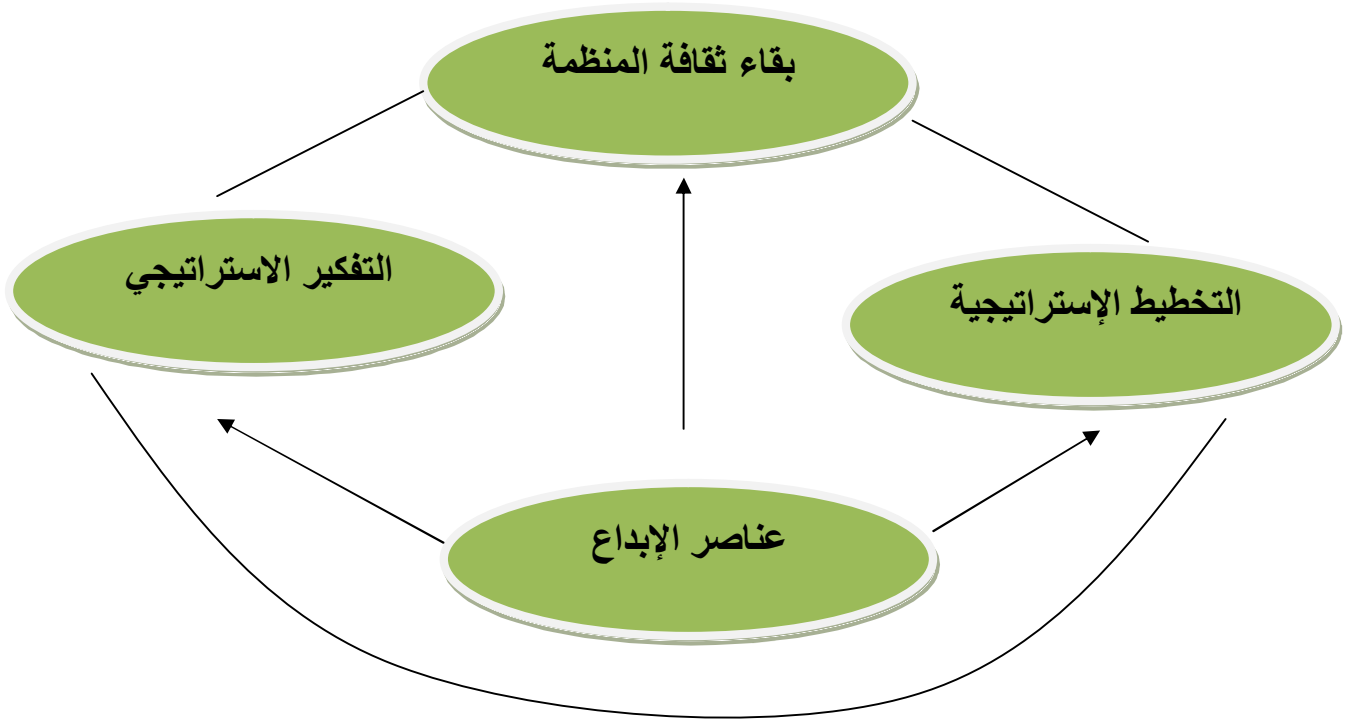
- مقاييس تشخيص الفرد المبدع وتحديد مستوى إبداعه.
- رصد السيرة الذاتية، يتم التركيز في هذه الحالة على إحداث حياة وخبرات الشخص المبدع.
- اختيار القدرة الإبداعية حيث تقدم في شك سلسلة من المشاكل ويطلب منه إيجاد حل لها.
- المقاييس المبنية على الناتج: ويقصد بنوع الناتج المقدم من الشخص المبدع، ومعرف إذا كان يتصف بالإصالة وبعده عن المؤلف.
- المقاييس المبنية على العملية: وهذا بالتعرف على المهارات والأساليب التي يعتمدها أو يستعين بها الشخص المبدع لإنتاج أفكاره الأصلية ومعرفة كيف يتعامل مع المواقف والأحداث وبما يستعين.

2.2. عناصر الإبداع في المنظمات الرائدة:

يمكن الحكم على المنظمات الرائدة أو المبدعة من خلال ما تقدمه للمجتمع من أفكار وسلع وخدمات جديدة وتبحث دائما عن الجديد وتكافئ عمالها على استحداثه وتهيئ لهم المناخ المناسب لذلك ويرى من اهتموا بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في الشكل التالي:

¹ محمد حسن حسيني: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، تر: لنيجل كنج ونيل أندرسون- دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 45-48.

الشكل رقم 05: عناصر الإبداع¹



1.2.2. التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي هو التحركات الرئيسية للمؤسسة لمواجهة مواقف مصيرية وطارئة، أو التحكم في التهديدات التي تواجهها، أو انتهاز فرص تؤدي إلى تحقيق أهدافها، يكتسي في مجال التطوير والبحث والتجديد أهمية خبيرة نتيجة للتغيرات السريعة في مجال التكنولوجيا والتطور التقني وخاصة في مجال الإنتاج والإدارة، وبما أن التخطيط يشمل جميع مجالات العمل في

¹. عثمان حسين عثمان: التخطيط الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الاجتماعية، الملتقى الوطني بالبلدية يومي 16-17 ديسمبر 2002، ص 248.

المؤسسة، وهي تحتاج إلى نشاطات ابداعية فإن وضع استراتيجية منفصلة عن الابداع تصبح في نهاية التعقيد.¹

2.2.2. التفكير الاستراتيجي: ويتصل التفكير الإستراتيجية بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها، ويمثل استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة كأحد أشكال الاستثمار الحقيقي للمنظمة ويصبح منهج للتفكير والالتزام التنظيمي.

ويحتاج التفكير الاستراتيجي الإبداعي مراعاة الخطوات التالية:

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

3.2.2. بناء ثقافة المنظمة: إن ثقافة المنظمة تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة وتأثر على أدائها وتحقق الإبداعات بها لذلك يجب أن تقوم بإعادة أعمالها وعملياتها، وإعادة التنظيم، وتوصيف الوظائف وتصنيفها بشكل صحيح لتحقيق إدارة الإبداع، وتؤدي ثقافة المنظمة السليمة إلى خلق مناخ صحي، والذي يؤدي إلى الإبداع، حيث أن ثقافة المنظمة تخلق مجموعة من القيم والمفاهيم، والتي تجعل سلوك الفرد متميزا من خلال التصورات الصحيحة التي تخلق السلوك الصحيح.²

¹ . Bouglas (m) que got ©, la dimension humaine de l'entreprise, traduit par aratdoin no j. et lobrot. M. la collection homme et organisation, paris, 1976, p09.

² . مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 99.

3.2. نظريات الإبداع الإداري:

أعطت حركة الإدارة العلمية اهتماما خاصة لظاهرة الإبداع الإداري كونه عملية جماعية تتم داخل الجماعة الإدارية وبها على أسس علمية، حيث اهتم زعيمها "تايلور" بقدرة الإبداع العلمي والتكنولوجي والتخصص في العمل، على تحقيق الإنتاجية مبنيا خمسة خطوات أو مستويات للإبداع العلمي وهي التعبير الذاتي والإنتاج الإبداعي والاختراع والاستحداث والابتناق.

وبشكل آخر أعطى المذهب الإنساني، مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة أهمية وتصورا آخر للإبداع في الإدارة أهمية وتطور آخر للإبداع ببعده إنساني ممثلا في بحث الحاجات الإنسانية في الإدارة حيث يرى "ماسلو" أن الأفراد جميعا القدرة على الابتكار أن تحقيقه يتوقف على المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه.

ويعتقد "مكر يجور" في بحثه حول البعد الإنساني في المؤسسة أنه مثلما حدث مع العلوم الطبيعية التي تطورت نظريا وتطبيقا فتمت المجال لثورة تكنولوجيا ذات اختراعات وابتكارات، فإنه يفترض أن يحدث الأمر نفسه مع الإدارة، وهذه الأخيرة يجب عليها أن إبداعا وتجديدا حول معالجة الطبيعة الإنسانية.

فبالنسبة إليه أن الإبداع الإداري هو تطوير معالجة الإمكانيات البشرية داخل المنظمة وهو ما سماه بنموذج "y".¹

كما أن هناك عدة نظريات يشار إلى أهمها كالتالي:²

¹ عامل خصر الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 45.

² منتدى الجامعات السعودية، www.ksav.info

- **نظرية التحليل النفسي:** وهنا ينظر للإبداع باعتباره نوعاً من هروب الفرد من واقعه الحالي إلى حياة خيالية، رائعة لا وجود فيها للإحباط أو القلق، ولأنه يريد الثورة والقوة والشرق، ولكن تنقصه الوسائل للوصول إلى هذه الأشياء وإشباعه، فهو يلجأ إلى الإعلاء أو التسامي لتحقيق رغباته المكبوتة من خلال الإبداع.

نظرية إدوارد ديمينج للجودة الشاملة

يشمل هذا النموذج على 14 مبدأ تشكل في مجموعها إطار عام يمكن للمنظمات الاستعانة بها من أجل وضع نموذج خاص بها وهذه المبادئ هي:¹

- تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق على جودة في منتجاتها.
- شدة المنافسة تدعم المنظمة إلى تبني سياسة، تطوير وتحسين مستثمرين لمنتجاتها أو خدماتها.
- تغيير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع الخطأ.
- ترطيب العلاقة بين الموردين.
- التركيز على عملية التدريب والتعليم للمستثمرين.
- التوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة الصناعية.
- تنمية صفة القيادة لدى المديرين، فالقائد هو مدرب وليس فائض يقع عليه عبئ تحديد الانحرافات والتعرف على أسبابها.
- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت.
- إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم.
- السعي نحو حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين.

¹. محمد الصيرفي: إدارة الجودة الشاملة، ط1، مؤسسة، دروس الدولية، للنشر، مصر، 2006، ص 178.

- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين.
- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- إحداث تغيير حذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة لدى العاملين وحثهم على التمسك بها بشكل دائم ومستمر.

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

النظرية البيولوجية: تعتبر هذه النظرية واحدة من أشهر النظريات في مجال الإبداع، وترتكز على الصفات البيولوجية للفرد وخاصة ما يتعلق بوظيفة، والدماغ بالنسبة للإبداع، وهذه النظرية تؤكد أن هناك طاقة غير محدودة في المنع تمكنه من القيام بمهام متعددة ومعقدة أكثر مما يعتمد.

نظرية تريز TRIZ نظرية الحل والابتكار للمشكلات:

دخلت نظرية الروسي هندي إلى الولايات المتحدة الأمريكية « Hery ALTS Huller » 1998 في منتصف التسعينات واستنتج أن الإبداع والابتكار عملية منتظمة غير عشوائية، أي نحكمها قوانين إذ يمكن استخراج هذه القوانين والتدريب عليها لتنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات وإنتاج أعمال إبداعية مميزة، وتوصل إلى أربعين مبدأ إبداعي، وتطبق في مجال الهندسة ويمكن استخدامها كذلك في مختلف النشاط الأساسية.

المبادئ الإبداعية (أربعون مبدأ بداعي الميث استخلاصا استقرائيا تحليليا براءات الاختراع.

التناقضات أي نحل مشكلة وتخلق مشكلة أخرى نحلها بطريقة إبداعية

- تحسين الشيء دون التأثير على النظام ويجب تخيل الصورة النهائية التي تريدها قبل الشروع في استخدام المبادئ الإبداعية لتوليد الحلول.

3- مراحل ومستويات الإبداع الإداري:

3-1 مراحل الإبداع: بالرغم من تنوع الاتجاهات حول ما يعينه تعبير العملية الإبداعية فإن الاتجاه التقليدي يصف هذه العملية بدلالة مجموعة من الخطوات أو المراحل وتنقسم العملية الإبداعية إلى خمس مراحل¹:

- **مرحلة الإعداد والتحضير:** من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق إبداع دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز خطوتين على درجة كبيرة من الأهمية هما:

- التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها اختراقاً إبداعياً.
- جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة قد لا تكون متوافدة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد.

2- **مرحلة الاحتضان:** هي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة وفي هذه المرحلة قد يلجأ الباحث إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه الواعي عن المشكلة وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أن انجازاتهم الخارقة تحدث بصورة أكثر جاهزية خلال الأوقات التي يركز فيها وعيهم حول موضوع آخر أو على الأقل هم بعيديون عن مراجعة الحلول الغير

¹- د. فتحي عبد الرحمان جروان: الموهبة والتفوق والإبداع 2، ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 92-95.

مقنعة لديهم التي توصلوا إليها ابتداءً وكان الإحباط يغمرهم ومن المؤكد إلى عدد كبير أن كثيراً من التفكير يحدث في مستوى ما قبل الوعي أو اللاوعي وقد يكون العقل غير الواعي هو الأقدر على مسح المعلومات المخترنة وتكوين ارتباطات غير عادية بينهما لأنه متحرر من القيود التي يخجل العقل الواعي محكوماً بالقنوات المألوفة.

مرحلة الإصرار والمثابرة: إن مراجعة تسيير العظماء الذين قدموا للبشرية ما يستحق عدة اختراقات إبداعية يكشف بوضوح عن أهمية توافر مستوى رفيع من الإصرار والمثابرة خلال مرحلة اختزان الفكرة وبعدها.

مرحلة الإشراف: في المرحلتين السابقتين يمكن لأي باحث أن يربهما أما هذه المرجحة فلا يمر فيها إلا المبدعون وتتمثل في عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي.

ويطلق على هذه المرحلة أيضاً بشرة الإبداع وفيها يظهر الحل الذي يولد الفكرة الإبداعية بعد حاجة معقدة وبشكل مفاجئ.

مرحلة التحقيق: فهذه المرحلة النهائية التي تجعل الفكرة الإبداعية فكرة جديدة قابلة للتطبيق فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق التي تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الإشراف وذلك للتحقق من صحتها وللتحديد طريقة تطبيقها وإذا تأملنا عملية الإبداع في الإدارة سنجد أنها تتكون من عدة مراحل:

- تحليل البيئة معرفة بيئة المنظمة واكتشاف مظاهر المشكلات أو الفرص المتاحة أمام التطوير.
- التعرف على المشكلة باستخدام الحدس والتفكير المنطقي بغية تحديد كل جوانب المشكلة.
- توليد بدائل الحلول أي توليد الأفكار الإبداعية، حيث تتضمن قائمة البدائل.
- الاختيار من بين البدائل.

3-2 مستويات الإبداع في المنظمة:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمة وهي:

3-2-1 الإبداع على مستوى الفرد:

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

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات المبدع إلا أن هناك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات وهي حب الاستطلاع والمثابرة والثقة بالنفس والاستقلالية في الحكم وتأكيد الذات والتنافس وعدم الكذب وتحمل الغموض والقدرة على تحمل المخاطر وعدم الانصياع.

3-2-2 الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة

(لجنة، قسم، دائرة، فريق عمل) ونتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية¹:

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

كلما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة²

¹ - أميمه الدهان: نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، مطبعة الصفدي، عمان 1992، ص 185.
² - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 277.

- **جنس الجماعة:** فالجماعة المتنوعة من حيث الجنس تتبع حولا أفضل من أحادية الجنس.
 - **تنوع الجماعة:** فالجماعة المتكونة من شخصيات مختلفة يزداد إبداعها.
 - **تماسك وانسجام الجماعة:** الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميل إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
 - **حجم الجماعة:** يزداد مع ازدياد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمهارات.
- 3-2-3 **الإبداع على مستوى المنظمة:** يعرف الإبداع التنظيمي على انه المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية.
- وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل فهناك عمل هذه المنظمات نموذجا أو مثاليا للمنظمات الأخرى وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة وقد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وحرية النقاش والاهتمام بأرائهم وإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد وتشجع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي¹.

4- العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع الإداري:

4-1 مقومات الإبداع الإداري: لقد أصبحت حاجة التنظيمات الإبداعية الإدارية متطلبا إجباريا لكل

منظمة تسعى للحصول على التميز في الأداء ونقصد بالمقومات العوامل التي تسهل عملية الإبداع.

لذلك لا بد من توافر مجموعة من المقومات تتمثل في²:

- اعتماد المنظمة الإدارية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي.

- أن يكون التدريب واجبا وظيفيا.

- اعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب.

¹- د. بلال خلق السكارنة، مرجع سابق، ص 127.

²- سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء والتميز، ط2، دار وائل، عمان 2004، ص 301.

- دعم القيادات للعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.
- دعم وتشجيع الأفراد طرح آرائهم وأفكارهم.
- ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملي، خاصة في المعاملة التعليمية على جميع مستوياتها.
- وضع هيكل تنظيمي يشجع ويدعم حرية التقليد وديمقراطية العمل وتنظيمه روح التعاون.
- وجود قيادة إدارية تسعى إلى البحث والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.¹

4-2 العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري:

إن الدراسات الإدارية اتخذت من دراسة الإدارة المتغيرة الأساسية في دراسة الإبداع الإداري وتعتبر البيئة الإبداعية (المناخ الإبداعي) الوسط المباشر والتأثيرات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والثقافية والتربوية التي تحفز على الإبداع².

إن الإبداع هو محصلة تفاعل الفرد وبيئته العامة لقد تم دراسة عدد من العوامل التي تحفز الإبداع وتشعبه أو تعرقل تحقيق الإبداع إذ هناك من يقسمها إلى ثلاثة مجموعات هي:

4-2-1 العوامل البشرية: يقصد بها خصائص الفرد داخل المنظمة بحيث يمثل الأفراد رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة والقائد الإداري المبدع يمثل الأساس في فعالية مسار التغيير والإبداع لهذا ركزت الدراسات على خصائص البشر كعوامل مؤثرة على الإبداع بدءا بالقيادة وكبار متخذي القرار ثم الأفراد المؤثرين والرواد من أصحاب الأفكار

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

¹ . Pietri (r)tenter pisecrejtive comment les innovation, paris, 2000, p.p.(5)-152.

² - مصطفى أحمد سيد: نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة بإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006، ص 71.

• **الأفراد المبدعين:** إن النشاط الإبداعي أصبح ضرورة ملحة في كل المنظمات فبات من المهم إيجاد قدرات خلاقة في أفرادها تساهم في مواكبة التطور والعمل وتطوير القدرات الإبداعية لحل المشاكل وتقديم الجديد.

ويتطلب من الفرد المبدع صفات ذهنية وذاتية كالذكاء والإلهام والثقة بالنفس والاستعداد الفطري وإضافة إلى العديد من الصفات التي يمكن الاسترشاد بها لاكتشاف الطاقات الإبداعية.

• **وسائط التغيير:** يؤثر وسيط التغيير على القدرة الإبداعية لكونه هو الشخص الذي قد تم منحه مسؤولية الإشراف على تطبيق التغييرات داخل المنظمة وقد يكون هذا الوسيط مستشار خارج أو عضوا في المنظمة.

• **رواد الفكرة:** هم الأشخاص الذين يشعرون بالتزام قوي اتجاه فكرة جديدة وتكون لديهم القدرة على ترويجها بالنسبة للآخرين في المنظمة¹.

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

• **دور المؤسسات التعليمية والثقافية والمهنية بمختلف مراحلها:** كأجهزة الإعلام ووسائله والمؤسسات البحثية والثقافية والمهنية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع من خلال الوسائل التربوية والتوجيه الثقافي.

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

- **دور المجتمع:** إن العادات والتقاليد والقيم العقائدية والأعراف الاجتماعية السائدة تعتبر عاملاً مهماً في تنمية الإبداع لدى أفراد المجتمع فإن كانت هذه السلوكيات تتبنى التبريد والتفوق والإبداع والتغيير والتحديث فإنها تسهم في تنمية الإبداع.
- **العوامل السياسية:** إن دعم القيادات السياسية وإقناعها بأهمية الإبداع في المجتمع والمنظمات يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية ونقلها من مستوى الفرد إلى المنظمة والمجتمع، ويمثل في إنشاء البرامج البحثية في مختلف المجالات وتشجيع المنظمات وتحفيز المبدعين ووضع برامج تعليمية وتربوية تساعد على نمو.

4-2-2: العوامل التنظيمية: من أهم جوانب وتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع:¹

- ثقافة المنظمات المبدعة تشجع المخاطرة والتجربة وتكافئ النجاح والفشل، على السواء.
- إدارة الموارد البشرية: تقوم بتدريب وتطوير العاملين، وتسعى لتوفير الاستقلال الوظيفي.
- **طبيعة العمل:** العمل الذي يوفر درجة مناسبة عن الاستقلالية والحرية.
- **القيادة:** يتطلب الإبداع قيادة ملتزمة بالتعبير وتدعمه وتتسامح مع الأخطاء، وتشجع ثقافة المخاطر.
- فريق العمل يشجع فريق العمل الإبداع من خلال وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة.
- **أنظمة الحوافز:** مما يحفز الإبداع وضع نظام بما في ذلك منح الاعتراف والتقوية للجهد.
- اتخاذ القرارات: فالطريقة التي يتم صيغ القرار ودرجة مشاركتهم لها أثر في تنمية الإبداع.

¹. أميمة الدهاني، مرجع سابق، ص 156-157.

4-2-3: عوامل البيئة العامة: لا بد أن ننظر إلى البيئة التي نشأت المؤسسة في إطارها، والطريقة التي تقوم الخارجية أو المأثرة على الإبداع.¹

• العوامل الاجتماعية الثقافية: إن التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذي يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للإبداع ويبدأ هذا التفاعل في نطاق الأسرة ثم دور المؤسسات التعليمية والثقافية، القدرات الثقافية والاستقرار السياسي والظروف الأمنية 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 الأجور التي تجعل الفرد يركز وقته ويضاعف مجهوداته ويتقن عمله، ولا يبحث عن وسائل أخرى يمكن من خلالها تلبية حاجاته المادية بينما نقص الموارد الاقتصادية له اثر على الإبداع.²

4-3: العوامل المحفزة والمعيقة للإبداع الإداري.

4-3-1: العوامل المحفزة والمشجعة على تنمية الإبداع الإداري.

يتطلب الإبداع توفر متابع تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، فإذا كانت مريحة ومواتية تسهم بفعالية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق. وكلمات كانت درجات الايجابية في أبعاد المناخ التنظيمي كلما ارتفع الرضا الوظيفي وبالتالي زاد التمسك بالبقاء ومن اهم محفزات الإبداع الإداري ما يلي:³

• الاختيار العلمي للأفراد ذوي القرارات والمهارات الفكرية الواعدة.

¹ مدحت ابو النصر: تنمية القدرات الابتكاريين لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص201.

² مدحة ابو النصر، مرجع سابق، ص210.

³ د: جمال خير الله، مرجع سابق، ص215- 216.

- إسناد العمل للملائم لخصائص الفرد والقدرات الذهنية والمعرفية.
- تحصيل الفرد مسؤولية الأداء وتفويضه أو إشراكه في اتخاذ القرارات.
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.
- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الانجاز وتنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحن العقول بإثارة الأسئلة التي تثبت لها المنظمة عن إجابات.
- الشفافية في الإعلان عن معايير تقوية الأداء والمكافأة في الانجاز.
- التوسيع في تطبيق اللامركزية، وتحقيق الرقابة الإدارية للصيقة على الأداء.
- تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر، وتأكيد الالتزام بالجودة الشاملة.
- تشجيع الأفراد والقادة في المقدمة على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب وتحمل المسؤولية.

4-3-2: معوقات الإبداع الإداري.

لما كان الإبداع احد أشكال التغيير للفضل يصادف عدد من الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير أيضا ولذلك نجد أن كثيرا من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم ونجدهم منبوذين فيها إظهار مواهبهم وذلك يؤدي بالدول والبيئات التي تخسرهم إلى الحديث لاحقا مما يسمى بهجرة الأدمغة كأخذ عوامل التخلف، ومن اهم معوقات الإبداع الإداري ما يلي:¹

- الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له، وتفصيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

¹سليم بطرس زيد منير عبودي: إدارة الإبداع والابتكار 1، ، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص108 - 109.

• الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والاجراءات والتشدد، في التركيز على الشكليات دون المضمون.

• مركزية الإدارة عدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية إلى العاملين.

وهناك بعض المعوقات الأخرى: وتتمثل فيما يلي:¹

• سوء المناخ التنظيمي والانتقاء المبكر للأفكار الجديدة: أن سوء المناخ التنظيمي المتمثل

بالعلاقات داخل الجهاز الإداري وبنمط الإشراف السائد، وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز

المشعبة ليس مواتيا للإبداع ويحيط طاقات الإنسان ويجمعها.

• عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: تعتبر القيادة الإدارية احد العوامل المهمة في حياة اي تنظيم إذا

أنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين لتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق

الأهداف الموجودة فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا

ومحيطا فمثلا إذا اعتقد المرؤوسين أن الرئيس احتل منصبه " لاعتبارات غير موضوعية، وأنه

غير موضوعي في تقنية للأداء، فإن ذلك مؤثر على أن مؤهلات القيادة بعيدة عن المعايير

الموضوعية المتمثلة بالجدارة ولا تؤهل الرئيس للإبداع فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا

للجهاز ويحرص فقط على التفنيش عما يسئ لهم، هو شخص هدام في التنظيم ولا مجال للحديث

عن الإبداع في مثل هذا المناخ التنظيمي الكريه.

• القيم الاجتماعية السائدة يعني الإبداع وجود فرص للتجريب والتفكير بغير المألوف، مما يعني أنه

قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة، وهو أمر يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير، فقد لاقى

معظم المخترعين والعلماء الأنبياء مقاومة من مجتمعاتهم لأنهم خالفوا المألوف، فمن المعروف

¹. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 322- 324.

مثلا أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصا متقدما لأن لأن ذلك يضيف عليهم الوقار فصغار السن لا يحظون بنفس نظرة الاحترام كالكبار، مما يعني أن إمكانياتهم الإبداعية لو وجدت فهي لا تكتسب الاعتراف إلا في وقت متأخر اذ ينظم محاولتهم الإبداعية بأنها محاولات لا تتجاوز الحدود فقلما نجد شبابا يشغلون المراكز الإدارية القيادية في الدول النامية، إذ يعتبر شرط التقدم في السن ولو ضمينا مؤهلات القيادة الإدارية.

- الظروف الاقتصادية: لا يعتقد المؤلف الفقر والعوز أو قلة الراتب تكون دائما معوقات للإبداع الإداري الحقيقي بل أن ذلك قد يكون عاملا دافعا يقود الإنسان إلى الإبداع لمحاولة التعويض ولكن بشكل عام فلا متسع للإبداع مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستوى التنظيمات الإدارية بعدم كفاية الأجور والحوافز المادية، إذ يصرف الموظف في مثل تلك الظروف جل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من تلبية حاجاته الأساسية وقلما يترك ذلك الانشغال مجالا للإبداع.

- ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم: أن من أهم حوافز الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب. ولكن يلاحظ في بعض التنظيمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة فكثيرا ما نجد طول اللسان والتردد على المسؤولين وإتقان مهنة التزلق هي الطريق الأقصر والأسهل والأكثر أمنا للتدرج الوظيفي بالمقارنة مع العمل الجاد الذي لا مجال له في مثل تلك البيئات ففي هذه الأجواء يصبح الإبداع لو حصل مرضا ومشكلة تستثير حفيظة المعنيين بمقاومته لكل الوسائل.

5- آليات تطوير الإبداع الإداري:

5-1 أساليب توليد الأفكار الإبداعية.

5-1-1- العصف الذهني: توليد الأفكار وهو الوسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار

في اقصر وقت، إذ يتم طرح المشكلة على الأفراد المعتمدين بها، بغض النظر على المستوى الإداري

الذي ينتمون إليه من أجل الوصول إلى نكرة تمثل هذه المشكلة وذلك وفقاً للخطوات التالية:¹

- الحصول على بدائل بهدف إثارة المشاركين.
- تتقية بدائل الحل من قبل القادة
- اختيار وتحديد خطة العمل من طرف القادة لاختيار انسب البدائل من بين الحلول المقترحة.

وإجمالاً لا يمكن القول بأن وسيلة العصف الذهني تعتبر من أقدم الوسائل وأوسعها شهرة فيما

يتعلق بحل المشكلات وطرح الأفكار الإبداعية على أن هذه الوسيلة تعتبر من أكثر الوسائل التي يساء

استخدامها وتطبيقها سواء في مجال التدريب أو في مجال الحياة العلمية.

5-1-2: أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار الأفراد كمنسق وفيه لا يتطلب أن يكون

الأعضاء في مكان واحد وهي عبارة عن سلسلة من الأسئلة توصل إلى عدد من الخبراء ليأبوا أرائهم في

مشكلة ما، تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الأفكار والآراء، ويقوم المنسق بإعداد ملخص

النتائج التي توصل في مشكلة ما، ثم تعاد مرة أخرى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق

الجميع مع الحلول المطروحة²

¹. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص55.

². محمد طارق سويدان، محمد أكرم الحرلولي: مبادئ الإبداع، ط2، دار ابن حزم، بيروت، 2002، ص، 57.

ويمكن تحديد خطوات أسلوب دلفي كما شرحها جيمس هيننز كما لاتي:¹

- يقوم المسؤولين عن التنبؤ ب'داد استقصاء اعتمادا على رؤيتهم للمشكلة.
- يتم إرسال الاستفتاء بالبريد إلى مجموعة من الخبراء الذين يستجيبون للأسئلة الواردة به.
- يتم جمع استجابات الأفراد وتلخيصها.
- تعاد الملخصات إلى المستجوبين لمعرفة ردود فعلهم.
- تستمر العملية إلى أن يتم الوصول إلى اتفاق جماعي.

5-3-1: أسلوب الإثراء الوظيفي:

يقصد به توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناسبة له وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته، بحيث يكون سطحيا أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به.²

ولذلك يهتم أسلوب الإثراء الوظيفي بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، التصميم، وتقويم الأداء أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم تجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثها مما يترتب عليه تحفيز أبدعاتهم وتهيئة البيئة المناسبة لظهورها والاستفادة منها.³

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

تعد الدراسات الميدانية احد الأساليب الضرورية لتنمية الإبداع الإداري من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل، أو بطريقة العينة أو دراسة حالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة

¹ نفس المرجع، ص، 160.

² محمد نرييرة، العقريب كمال: الإبداع كمدخل لنمو وزيادة القدرة التنافسية للشركات العائلية في ظل العولمة، البذور الدولية حول المقولة والإبداع في الدول النامية، خميس مليانة، الجزائر، يومي، 13، 14، نوفمبر، 2007.

³ محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 347.

مزيد من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأفضل فضلا عن التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.

5-1-5: الإدارة بالأهداف: بموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤوليات الواعدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة لحث الأهداف الفرعية لوعدهم ويحدد الوقت المناسب لانجازها حتى يكونوا ملتزمين وملتمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتيا لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية.

5-1-6: إدارة الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منظومة فكرية جديدة، ونموذج يسهم في تغيير الممارسات الإدارية في المنظمات الإنتاجية، وهي عبارة عن فلسفة إدارية تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتبناها الإدارة للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت والجهد وخفض التكاليف.¹

5-2- تنمية الإبداع وتطويره:

تقدم علماء النفس بعدد من الاقتراحات التي تعتبر مهمة في تنمية الإبداع وتطويره، وغم انه لا يمكن الوقوف على الكثير منها من ناحية أو إيراد جميع ما ورد في هذا الموضوع من ناحية أخرى فإننا نتقدم بالاقتراحات المهمة التالية:²

- تشجيع الفرد على السؤال: سواء كان الفرد طفلا أو راشدا يعمل في وحدة مؤسسة فلا بد من تشجيعه على أن يسأل أسئلة مثيرة ومحرضة.
- ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملية خاصة في المعاهد التعليمية على جميع مستوياتها، فالتفكير مهارة تنمو خلال التدريب والتطبيق.

¹. احمد بزيرية، العقريب كمال، مرجع سابق، ص44.

². د: محمد كامل المغربي: السلوك التنظيمي، ط3، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 2004، ص348.

- وضع هيكل تنظيمي يشجع على حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين وخلق زوينة الأفكار وهذا يتضمن تشجيع التفكير الاستراتيجي بإيجاد قيم وأهداف بين العاملين وأرباب العمل، وخلق مناخ تنظيمي صحيح.
- الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسات.
- وجود قيادة إدارية متفهمة وواعية تسعى إلى قيادة المؤسسة إلى البحث والتحليل والقدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- زيادة التوعية نحو بيئة الأعمال الشاملة بحيث ينظر إلى المؤسسة كجزء لا يتغير من البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية وغيرها الأمر الذي يؤدي إلى شمولية التفكير وتوسيع الرؤيا في تكامل المجتمع ووعده.

خلاصة الفصل:

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

لذلك نلخص في الخير إلى التأكيد على ضرورة توافر المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد تعزيز وتشجيع الإبداع.

وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الإبداعي الذي ينبغي أن يؤكد قيمته على الثقة في الأفراد والمرونة ويبدأ المنهج البيروقراطي كأسلوب للعمل وتسهيل عملية نقل الأفكار الإبداعية مع ضرورة وجود الإجراءات الملائمة لإدارة الإبداع وتطويرها في إطار ثقافة المنظمة.

وعلى المنظمة أن تتجه إلى إتباع أساليب تنمية القدرات الإبداعية وذلك للتدريب على الأفكار وتنشيط العمليات المختلفة والتركيز على بعض السمات الشخصية والتركيز على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمة وتتأثر هذه الأساليب بالبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة والدور الفعال للقيادة الإدارية في تهيئة وتشكيل التنظيمي لإبداعي وذلك من خلال العمل على تبني سلوكيات ومهارات تساعد علاا الارتقاء بقدرات أفراد التنظيم والتشجيع على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم عن طريق تعزيز انتمائهم وولائهم تجاه المنظمة التي يعملون بها.

الفصل الرابع

الفصل الرابع

التعريف بميدان وعينة الدراسة

• تمهيد

1. تقديم ميدان الدراسة.

2. خصائص عينة الدراسة.

• خلاصة

تمهيد:

أجريت الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت بسور الغزلان وهي شركة ذات أهمية كبيرة سواء من الناحية الاقتصادية أو الإجتماعية، إذ تلبي جزء كبير من الإحتياجات على المستوى الوطني وكذا الأفراد فيما يخص مادة الإسمنت، وأيضاً تغطي أكبر جزء من الإحتياجات منطقة الوسط كما لها دور كبير في توزيع المداخل وذلك عن طريق علاقاتها الإقتصادية بالموردين والزبائن.

1. تقديم ميدان الدراسة:

1.1. لمحة تاريخية عن الشركة: أنشأت سنة 1980 بسبب حاجات السوق المتزايدة آنذاك، تسييرها كان من طرف الوزارة الوصية، فهي المحدد لمختلف السياسات على المدى الطويل والمتوسط مثل سياسة الأجور وسياسة التسويق، وقد كانت عبارة عن شركة عمومية محلية تحت إسم الشركة الوطنية لمواد البناء إلا أنها لم تدم طويلاً ولقد تم تقسيمها بسبب:

- عدم وجود تحديد دقيق لمستويات إتخاذ القرار مما أدى إلى تداخل المهام .
- عدم ملائمة القرارات الموضوعية من الجهات المخططة للواقع العملي للشركة.
- البيروقراطية والشعور باللامسؤولية.
- كبر حجم الشركة وصعوبة التحكم فيها.
- وقد صدر قرار بتقسيم شركة الإسمنت إلى العديد من المؤسسات الفرعية سنة 1983 وكل شركة مختصة في إنتاج منتجات معينة.
- فهناك مؤسسات تنتج القرميد ومؤسسات مختصة في إنتاج الرمل وأخرى في إنتاج الإسمنت، وهذه الأخيرة تم تقسيمها إلى مؤسسات جهوية هي:

- الشركة الجهوية للإسمنت بالغرب ERCO

- الشركة الجهوية للإسمنت بالشرق ERCE

- الشركة الجهوية للإسمنت بالوسط ERCC

وفي 2008 أصبحت هذه الشركة شركة مساهمة ذات رأس مال 9.1 مليار دينار جزائري ذات سجل تجاري

98B0282105 وتشخيص جبائي 099810398130121.

2.1. التعريف بالشركة:

تقع شركة الإسمنت على فج بكوش في الطريق الوطني رقم 05، وتبعد عن مدينة سور الغزلان بحوالي 07 كلم وعن مقر ولاية البويرة 25كلم وتقع على بعد 120كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة، تتربع على مساحة 41.1هكتار.

في تاريخ 1979/02/26 تم إمضاء العقد الخاص بإنشائها، أمّا إنشاؤها فكان في 1980/02/26 من قبل شركة دانيمركية، وبدأ إنتاج الإسمنت في 1983/10/20 وقدرت تكاليف الإنتاج بـ 1231668943 دينار جزائري.

علماً أنها تأسست برأسمال 246 مليون دينار جزائري قدر إنتاجها من CPJ45 و CPJ55 1000000طن.

تتضمن شركة الإسمنت عدة وحدات للإنتاج وهي كالتالي:

- محجرة لسحق المواد الأولية.
- تجنيس مسبق وخرن حجر الكلس.
- تجنيس مسبق وخرن الطين.
- مطاحن خام طيرس يونيدان.
- خزانات التجنيس.
- فرن يوناكس الدوار نالتسخين المسبق ذو أربع طوابق حلزونية.
- خزانات حجر الكلس المحروق.
- مطحن المواد الإضافية.
- تخزين الجبس.
- مطاحن الإسمنت يونيدان.
- خزانات الإسمنت.

- شحن الإسمنت بدون تغليف.

- معمل التغليف.

- مخبر يحتوي على مقاييس الأشعة وتجهيزات الإعلام الألي.

- معالجة المياه.

- مخزن زيت الوقود.

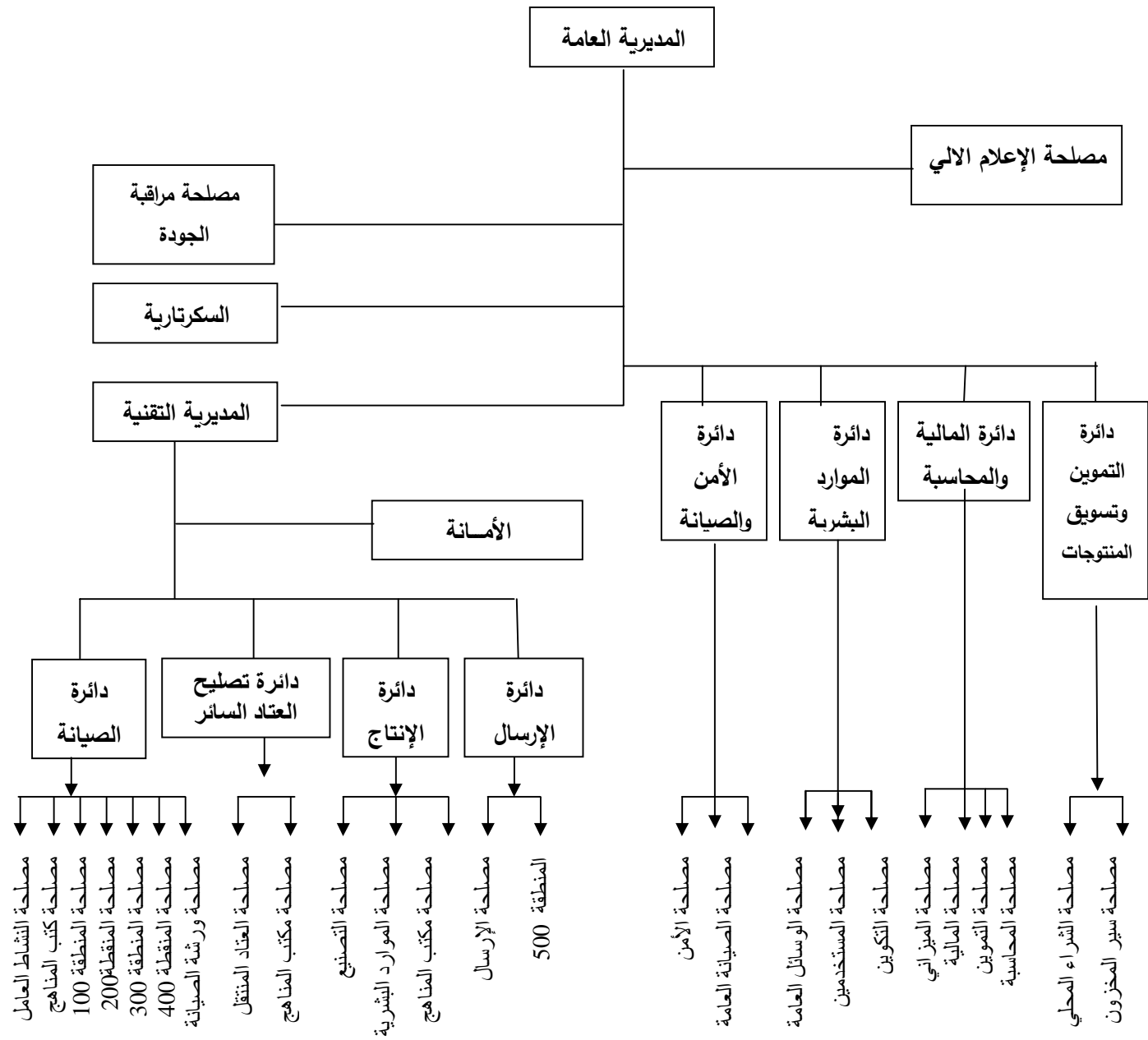
- الإدارة.

1 . 3. الهيكل التنظيمي للشركة: إنّ الهيكل التنظيمي يتطور ويتغير بتوسع نشاط الشركة إذ لابدّ من وجود

هيكل تنظيمي يتلائم مع هذا التوسع، وهذا ما لاحظناه في هذه الشركة بحيث يتماشى الهيكل التنظيمي مع

توسع نشاطها، وسنحاول عرض الهيكل التنظيمي الخاص لشركة الإسمنت وفق الهيكل التالي:

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: المديرية العامة للمؤسسة

2. خصائص عينة الدراسة:

أما بالنسبة للطاقة البشرية فهي تشغل من العمال حوالي 455 عاملاً .

من الإطارات 217، أعوان التحكم 178، أعوان التنفيذ 60 عاملاً. ونظام العمل في هذه الشركة هو 3×8، فرق مقسمة إلى ثلاثة كل فرقة تعمل 8 ساعات، فيها يتم التناوب بين هذه الفرق الثلاثة كل ثلاثة أيام:

- فرقة تعمل من السادسة صباحاً إلى الثانية بعد الظهر .

- فرقة تعمل من الثانية بعد الظهر إلى الثامنة ليلاً .

- فرقة تعمل من الثامنة ليلاً إلى السادسة صباحاً .

أما عمال الإدارة يعملون بالنظام العادي من الأحد إلى الخميس من الساعة الثامنة صباحاً إلى الرابعة مساءً تتخللها فترة راحة.

وبالنسبة للعينة المختارة التي أجريت عليها الدراسة هي العينة الطبقية إي أخذ فئة من الإطارات وفئة من أعوان التحكم وفئة من أعوان التنفيذ وذلك بنسبة 15% وكان العدد الإجمالي هو 68 عاملاً.

من خلال البيانات التي تحصلنا عليها حول خصائص الفردية والإجتماعية والمهنية للمبحوثين سوف يتم تحديد خصائص عينة البحث مجال الدراسة وذلك في حدود المعطيات الميدانية التي تم الحصول عليها من خلال الإستمارة.

لكن بعد توزيع 68 إستمارة تمكناً من جمع 58 إستمارة، 10 إستمارات لم يتم الحصول عليها.

❖ الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
%67.24	39	نكر
%32.76	19	أنثى
%100	58	المجموع

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تشكل النسبة الأكبر من مفردات مجتمع البحث، حيث تمثل نسبة %67.24 فيما تقدر نسبة الإناث %32.76 من مجموع المبحوثين. مما سبق يتضح أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل المؤسسة، فالعمل في مؤسسة الإسمنت يحتاج إلى يد عاملة متخصصة في التلحيم، الميكانيك الصيانة الكهربائية والتي تحتاج إلى قوة بدنية.

❖ الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة	التكرار	السن
%44.83	26	35-25
%29.31	17	46-36
%25.86	15	أكثر من 47
%100	58	المجموع

يوضح الجدول إعلاه وجود مختلف الفئات العمرية من الشباب إلى سن التقاعد، والملاحظ أنّ أغلب المبحوثين ما بين 25-35 وذلك بنسبة 44.83% ثم تليها الفئة العمرية ما بين 36-46 بنسبة 29.31% أما نسبة 25.86 تمثل المبحوثين البالغين 47 سنة فأكثر.

ومما سبق يمكن القول أنّ المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة الإسمنت يتميز بارتفاع نسبة الشباب وهذه خاصية تؤثر على نوعية المناخ التنظيمي إيجاباً.

❖ الجدول رقم(05): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
18.96%	11	متوسط
27.59%	16	ثانوي
53.45%	31	جامعي
100%	58	المجموع

يظهر من خلال الجدول أنّ الإتجاه العم يتمثل في نسبة 53.45% أي يخص العمال الذين لديهم مستوى جامعي، ثم يليها العمال الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 27.59%، ثم العمال الذين لديهم مستوى متوسط بنسبة 18.96%.

يتضح لنا من خلال المعطيات السابقة أنّ مؤسسة الإسمنت تستقطب يد عاملة حاملة لشهادات جامعية وبالتالي المناخ التنظيمي يتميز بارتفاع نسبة الموظفين ذوي المستوى التعليمي المرتفع، وهذه الخاصية تؤثر بدورها على المناخ التنظيمي السائد.

❖ الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين من حيث الرتبة المهنية.

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة
إطارات	31	%51.72
أعوان التحكم	20	%36.20
أعوان التنفيذ	7	%12.08
المجموع	58	%100

من خلال الجدول نلاحظ أنّ النسبة الأكبر من المبحوثين %51.72 يمثلون الإطارات، ثم تليها أعوان

التحكم بنسبة %36.20 ونسبة %12.08 تمثل أعوان التنفيذ.

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة الإسمنت تضم عدداً كبيراً من الإطارات ما يجعلنا نستنتج أنّ هرم

التسلسل المهني مقلوب.

الفصل الخامس

الفصل الخامس

المهارات السلوكية والقيادية ودورها في تشكيل الإبداع الإداري

• تمهيد

- عرض الجداول الخاصة بالفرضية الأولى.

- إستنتاج الفرضية الأولى .

تمهيد:

تعد القيادة عملية يتم عن طرقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، ونجاح القائد يتوقف أساسا على استخدام النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه أما الإبداع والعوامل المؤثرة فيه موضع اهتمام الكبير من الباحثين، حيث تعتبر المهارات الإدارية والسلوكية من أهم المتغيرات المؤثرة على الإبداع في المؤسسات، وتبع ذلك أساسا من تأثير القائد على القدرات الإبداعية لمؤسسيه.

جدول رقم (07): توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين أساليب العمل المفضلة وقدرة القائد على تعليم

مرؤوسيه:

المجموع	ترك حرية الإبداع	الالتزام بالحرفية		التفضيل	
		ك	%	قدرة القائد	ك
24	11	13	ك	يسمح بالتدريب والتوجيه	نعم
100	45.83	54.17	%		
15	08	07	ك	يسمح بالمحاولة والخطأ	لا
100	53.33	46.67	%		
19	08	11	ك		
100	42.11	57.89	%		
58	27	31	ك	المجموع	
100	46.55	53.45	%		

من خلال الجدول نلاحظ أن 53.45% من المبحوثين أكدوا أن أساليب العمل المفضلة هي الالتزام بالحرفية مدعمة بنسبة 57.89% ترى أن قيادتها غير قادرة على تعليمهم و 54.17% يسمح لهم بالتدريب والتوجيه في حين نجد أن 46.67% من المبحوثين ممن تسمح لهم بالمحاولة والخطأ.

وفي المقابل نجد أن 46.55% من المبحوثين تترك لهم حرية الإبداع مدعمة بنسبة 53.33% ممن يسمح لهم بالمحاولة والخطأ ونسبة 45.83% تسمح لهم بالتدريب والتوجيه أما 42.11% نرى أن قيادتها غير قادرة على تعليمهم يتضح من المعطيات السابقة دور القيادة الإدارية في المؤسسة لتعليم

عمالها ويظهر ذلك من خلال طريقة عملها فهي تعمل على خلق مناخ تنظيمي جيد وذلك من خلال الالتزام بالحرفية في أداء العمل فالمسئول يعمل على أداء العمل على أكمل وجه وتحقيق الجودة الشاملة وذلك بتوفير برامج التعليم اللازمة لإمام واستيعابه كل العاملين بالمنظمة لكل مفاهيم ومبادئ وأسس تطبيق الجودة، ويتضح أيضا دور القيادة في ترك حرية الإبداع للعاملين من خلال التدريب والتوجيه، وكذلك السماح بالمحاولة والخطأ فيستجمع على المحاولة الصحيحة ولا يعاقب على المحاولة الخاطئة حتى يتمكن من التعرض على جوانب القصور والضعف وبالتالي تصحيحها.

جدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين أساليب العمل المفضلة وأهمية البعد القيادي في بناء طريق العمل.

المجموع	ترك حرية الإبداع	الالتزام بالحرفية		التفضيل البعد القيادي	
		ك	%	ك	%
18	10	8	ك	يسهل المناقشة الجماعية	ب
100	55.56	44.44	%		
14	5	9	ك	يعمل على تحسين صورة الفريق لدى الإدارة	
100	35.71	64.29	%		
8	2	6	ك	استقطاب الأعضاء الأكثر نشاطا	
100	25	75	%		
6	2	4	ك	نقص المهارات لدى أعضاء الفريق	ج
100	33.33	66.67	%		
12	5	7	ك	حدوث صراعات بين العمال	
100	41.67	58.33	%		
58	24	34	ك	المجموع	
100	41.38	58.62	%		

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 58.62% من المبحوثين أكدوا أن أساليب العمل المفضلة في المؤسسة هي الالتزام بالحرفية مدعمة بنسبة 75% استقطاب الأعضاء الأكثر نشاطا و 66.67% نقص المهارات لدى أعضاء الفريق و 64.29% يعمل على تحسين صورة الفريق لدى الإدارة.

في حين نجد نسبة 41.38% من المبحوثين أكدوا أن أساليب العمل المفضلة هي ترك حرية الإبداع مدعمة بنسبة 55.56% أن القائد يسهل المناقشة الجماعية و 41.67% حدوث صراعات بين العمال ونسبة 35.71% العمل على تحسين صورة الفريق لدى الإدارة.

ويمكننا القول أن أساليب العمل التي تفضلها المؤسسة تشكل أهمية كبيرة لدى الرئيس ويبرز ذلك من خلال إدراك قادة مؤسسة الاسمنت لأهمية العمل الفرقي نتيجة لما يقدمه من جهود، حيث يعتبر سلوك القائد محور الفريق فهو يلعب دور مسير للعمل يساعد على تلاحم العمال والربط والتنسيق بينهم نظرا لما يوجد بينهم من اختلافات في الأفكار والمستوى التعليمي فيحرر الجهد من كل عامل على قدر ما يملكه من قدرات ومهارات لذا يعمل على أن يعرف أعضاء فريقه جيدا حتى يوظف قدراتهم الإبداعية، ويعمل على استقطاب الأعضاء الأكثر نشاطا من أجل الالتزام بالحرفية في أداء العمل ويسهل المناقشة الجماعية حتى يترك حرية للإبداع لكن هذا لا يبين حل النزاعات والصراعات كلها، فحدوثها يكون لعدة أسباب.

جدول رقم (09): توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين المساهمة في تقديم الأفكار لتحسين أسلوب العمل وأسس توزيع الحوافز.

المجموع	لا أقدم	أقدم	تقديم الأفكار	
			ك	أسس توزيع الحوافز
8	3	5	ك	المساهمة في تقديم الأفكار
100	37.5	62.5	%	
13	3	10	ك	العلاقات الشخصية
100	23.08	76.92	%	
1.3	5	8	ك	الأداء الجيد
100	38.4.6	61.54	%	
20	6	14	ك	الانضباط في العمل
100	30	70	%	
4	4	/	ك	لا تمنح
100	100	/	%	
5.8	21	37	ك	المجموع
100	36.21	63.79	%	

من خلال المعطيات المعروضة في الجدول يتمثل الاتجاه العام في نسبة 63.79% من المبحوثين ممن يساهمون في تقديم الأفكار لتحسين أسلوب العمل مدعمة بنسبة 76.92% ممن يقدمون أفكار توزع الانضباط في العمل و 61.54% على أساس الأداء الجيد.

في حين نسجل نسبة 36.21% ممن لا يقدمون أفكار وتقديم لهم الحوافز على أساس الأداء الجيد بنسبة 38.46% وعلى أساس العلاقات الشخصية بنسبة 23.08%

مما سبق يتضح لنا اعتناء الهيئة القيادية في المؤسسة بتحفيز عمالها أو تشخيصهم معنويا لإثارة دافعيتهم نحو بذل الجهود في تقديم الأفكار لتحسين أسلوب العمل وكذلك الانضباط والأداء الجيد في انجاز وإتقان العمل.

وإقامة نظام عادل لتقدير ومكافأة العاملين بالمنظمة يعتبر عنصرا أساسيا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتطلب تطبيقها وضع نظام جماعي عادل يرتبط بأداء فريق العمل وذلك لتفعيل دورها في تحقيق الرضا الكامل للعملاء وذلك بتقسية المادي ومعنوي، ولكن ما سجلناه في مقابلتنا لبعض العمال من أجل الاستفسار عن مدى فعالية الحوافز المقدمة " يرون أنها غير كافية ولا تلبي حاجاتهم ولا تحقق مستوى الرضا المطلوب"¹

1- من: اجابات المبحوثين.

الجدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب اهتمامات الرئيس في العمل.

النسبة	التكرار	اهتمامات الرئيس
79.31	46	انجاز العمل
5.17	3	بالعمال وحاجاتهم
12.07	7	التوظيف بين مصالح العمال والتنظيم
3.45	2	أهداف المنظمة
100	58	المجموع

من خلال البيانات المقدمة في الجدول والمتعلقة بالاهتمامات الرئيس في العمل، نلاحظ أن الرئيس

يهتم بانجاز العمل بنسبة 79.31% مقابل 12.07% الاهتمام بالتوفيق بين مصالح العمال والتنظيم في

حين نجد أدنى نسبة 3.45% الاهتمام بأهداف المنظمة.

نستخلص من المعطيات السابقة أن القيادة في مؤسسة الاسمنت تهتم بانجاز العمل ويظهر ذلك أيضا من

خلال الانضباط كما هو موضح في جدول سابق والتحفيز على الانضباط لإثارة المزيد من الدافعية

لإنجاز العمل.

جدول رقم (11): توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين المساهمة في تقديم الأفكار نوع الاستشارة في المسائل المتعلقة بتسيير العمل في المؤسسة.

المجموع	لا أقدم	تقديم الأفكار	
		أقدم	نوع الاستشارة
7	3	4	ك
100	42.86	57.16	%
9	8	1	ك
100	88.89	11.11	%
17	2	15	ك
100	11.76	88.24	%
25	12	31	ك
100	48	52	%
58	25	33	ك
100	43.10	56.90	%

من خلال الجدول نلاحظ أن 56.90% من المبحوثين أكدوا أن يقدموا أفكار مدعمة بنسبة

88.24% يستشيرهم رئيسهم في الأعمال التي لا يتفرغ لها في حين نجد نسبة 52% من المبحوثين

يستشيرهم رئيسهم في المقابل نجد 43.10% من المبحوثين يقدمون أفكار من خلال ما سبق فيبين لنا

العمال في مؤسسة الاسمنت يقدمون أفكار لتحسين أسلوب العمل نظرا لاستشارة الرئيس لهم خاصة في الأعمال التي لا يتفرغ لها والأعمال المجهولة بالعمل.

وعليه يتبين لنا أن الرئيس يتعامل مع مرؤوسيه بطريقة موضوعية في العمل، بحيث يستشير العمال ويظهر لهم أهميتهم في المؤسسة عندما يستشيرهم وبالتالي ترتفع رغباته وإرادته نحو العمل وكذلك إنصات الرئيس لوجهات نظر العمال واحترامه لآرائهم في رئيسهم مما يؤدي إلى شعوره بالانتماء وهذا ما ينعكس بشكل مباشر على التحسين المستمر وتحقيق الجودة.

فيما أرجع البعض عدم استشارة الرئيس لم إلى حكمه عليهم بعدم إدراكهم ودرايتهم بالمسائل المتعلقة بتسيير العمل في المؤسسة أو عدم نفعه في مرؤوسيه¹

جدول رقم (12): توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين تقديم المساهمة في الأفكار ونوع العلاقة التي تربط المرؤوسين برئيسهم.

المجموع	لا أقدم	تقديم الأفكار		نوع العلاقة
		أقدم	ك	
7	4	8	ك	ممتازة (صداقة)
100	33.33	66.67	%	
8	3	5	ك	حسنة (مساعد ومعاون)
100	37.5	62.5	%	
32	13	19	ك	عادية (مهنية)
100	40.62	59.38	%	
6	3	3	ك	سيئة (نزاع وصراع)
100	50	50	%	
58	23	35	ك	المجموع
100	39.56	60.34	%	

من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مسجلة هي 60.34% من المبحوثين يقدمون أفكار وذلك نظرا للعلاقة التي تربطه مع رئيسه الممتازة 66.67% وعلاقة حسنة بنسبة 62.5% وعلاقة عادية بنسبة 59.38%

في حين نجد 39.56% من المبحوثين لا يساهمون في تقديم الأفكار مدعمة بنسبة 40.62% علاقة عادية.

وعليه فغن أغلب العمال يقدمون أفكار نتيجة العلاقة الممتازة التي تربطهم برئيسهم وهي تهدف إلى حسن سير العمل والاهتمام بتوطيد العلاقة لتوجيه سلوك العمال لإبداء الرأي وتقديم اقتراحات كل هذا يساعد الرؤساء على توضيح السياسات والأهداف والاستراتيجيات والعمليات التي تستهدف التحسين المستمر

للنظام عن طريق مشاركة كل العاملين بالمنظمة على إنجاز تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات من خلال توضيح الرؤية والتصورات لجميع العمال من أجل توفير مناخ تنظيمي إيجابي لانجاز الأعمال بأساليب إبداعية.

جدول رقم (13): توزيع العمال حسب العلاقة بين ملائمة المناخ التنظيمي على تنمية الإبداع وأسلوب القيادة الإدارية في تسيير العمل.

المجموع	لا	نعم	ملائمة المناخ التنظيمي أسلوب القيادة	
			ك	%
14	4	10	ك	يتيح فرص لإبداء الرأي
100	28.57	71.43	%	
7	2	5	ك	يهتم بأفكار الجديدة والأداء الإبداعي
100	28.57	71.43	%	
10	1	9	ك	يتقبل الانتقادات الخاصة بالعمل
100	10	90	%	
13	4	9	ك	يرى التغيير في أساليب العمل غير مطلوب
100	310.77	69.23	%	
6	3	3	ك	يسير العمل وفق الأوامر والتعليمات
100	50	50	%	
8	6	2	ك	يرفض النقد
100	75	25	%	
58	20	38	ك	المجموع
100	34.48	65.552	%	

من خلال المعطيات لمعرضة يتمثل الاتجاه العام في نسبة 65.52% من المبحوثين يرون أن المناخ التنظيمي ملائم نتيجة لأسلوب القيادة الديمقراطي مدعمة بنسبة 90% القيادة تتقبل الانتقادات الخاصة بالعمل ونسبة 71.43% لكل من إتاحة الفرصة ل'إبداع الرأي والاهتمام بالأفكار الجديدة والأداء الإبداعي.

في المقابل نجد نسبة 34.48% أكدوا عدم ملائمة المناخ التنظيمي نتيجة لأسلوب القيادة الأوتوقراطي مدعمة بنسبة 75% رفض القائد للنقد و50% يسير العمل وفق الأوامر وتعليمات أما نسبة 30.77% فقائدهم يرى التغيير في أساليب العمل غير مطلوب.

ما يمكن التعليق عليه من خلال هذه المعطيات أن أغلبية العمال يرون أن المناخ التنظيمي ملائم لتنمية الإبداع نتيجة أسلوب القيادة الديمقراطي السائد في المؤسسة فهو يسمح بالمشاركة في إبداء الرأي وبهدم الأفكار الجديدة والأداء الإبداعي و يتقبل الانتقادات الخاصة بالعمل وبالتالي العمل على زيادة المنافسة فالقائد يلعب دورا كبيرا في خلق مناخ تنظيمي جيد من خلال بناء فرق العمل وتماسكها وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحسين الأوضاع من أجل الإبداع، وتتمثل هذه الإمكانيات في تهيئة العملية التي تساعد على التطوير والتنمية وذلك بالاستعانة بالمبدعين والتمسك بهم.

جدول رقم (14): توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين المساهمة في تقديم الأفكار وتغيير الرئيس للأداء في العمل.

المجموع	لا أقدم	تقديم الأفكار	
		أقدم	تقييم الرئيس
17	10	7	ك
100	58.82	41.18	%
14	2	12	ك
100	14.29	85.71	%
27	10	17	ك
100	37.04	62.96	%
58	22	36	ك
100	37.93	62.07	%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين ساهموا في تقديم أفكار وهذا بنسبة 62.07% لاسيما العمال الذين يتم تقييمهم على أساليب منصب العمل بنسبة 85.71% و 62.96% على أساس كفاءة العامل وفي المقابل نجد نسبة 37.93% لا يساهموا في تقديم أفكار مدعمة بنسبة 58.82% ممن يتم تقييمهم على أساس العلاقات الشخصية.

مما سبق نستنتج أن أغلبية العمال يقدمون أفكار لتحسين أسلوب العمل ويتم تقييمهم على أساس منصب العمل وكفاءة العامل مقارنة بالعمال الذين لا يساهموا في تقديم فيتم تقييمهم على أساس

العلاقات الشخصية وهنا يظهر الدور الكبير الذي يلعبه القائد أثناء تقييمه لعماله فهو يؤثر على العمال في إعطاء أفكار جديدة تساهم في تحسين جودة المنتجات.

الجدول رقم (15): توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الصنف المهني وسماع الرئيس بالمبادرة في أداء العمل.

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات		الصنف المهني
			ك	%	السماح بالمبادرة
21	2	8	11	ك	دائما
100	9.52	38.09	52.39	%	
28	4	8	16	ك	أحيانا
100	14.29	28.57	57.14	%	
09	1	4	04	ك	مطلقا
100	11.11	44.44	44.44	%	
58	7	20	31	ك	المجموع
100	12.07	34.48	53.45	%	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 53.45% الإطارات يسمح لهم بالمبادرة أحيانا بنسبة 57.14% ودائما بنسبة 52.39% أما 34.48% من أعوان التحكم ل يسمح لهم بالمبادرة مطلقا بنسبة 44.44% ففي حين أن 12.07% أعوان تنفيذ يسمح لهم بالمبادرة أحيانا بنسبة 14.29% نستنتج من خلال المعطيات أن العمال في مؤسسة الاسمنت لهم فرصة المبادرة في أداء العمل خاصة الإطارات

لأن منحهم حرية التصرف في أداء بعض المهام ينمي قدراتهم وهذا يدل على ثقة الرئيس في مرؤوسيه الذي منح لهم جزءا من سلطته ففي هذه الحالة يحسن العامل أنه موضع ثقة، وهذا ما يزيد من حماسه ونشاطه لأداء مهامه على أكمل وجه وتسير أموره، وبالتالي إطلاق قدراته ومهاراته للإبداع والتطوير.

جدول رقم (16): توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين المستوى التعليمي والمساهمة في تقديم أفكار جديدة لتحسين أسلوب العمل.

المجموع	متوسط	ثانوي	جامعي		المستوى التعليمي
			ك	%	تقديم الأفكار
37	8	12	17	ك	أقدم
100	21.62	32.43	45.95	%	
21	4	4	14	ك	لا أقدم
100	14.28	19.05	66.67	%	
58	11	16	31	ك	المجموع
100	18.96	27.59	53.45	%	

يتبين لنا من خلال الجدول أن 53.45% جامعيين منهم 45.95% لا يساهمون في تقديم أفكار تليها 27.59% ثانويين منهم 32.43% يساهمون في تقديم أفكار ثم 18.96% من لهم مستوى متوسط منهم 21.62% يقدمون أفكار.

مما سبق يمكننا القول بأن العمال في مؤسسة الاسمنت يساهمون في تقديم أفكار جديدة لتغيير وتحسين أسلوب العمل على اختلاف مستوياتهم التعليمية ذلك لان القيادة تسعى إلى تعلم المرؤوسين عن طريق نقل المعارف والمعلومات بهدف تغيير سلوكهم واتجاهاتهم وتطوير قدراتهم الإبداعية.

جدول رقم (17): توزيع المبحوثين حسب ملائمة الهيكل التنظيمي لتطوير وتنمية الإبداع.

النسبة %	التكرار	ملائمة الهيكل التنظيمي	
20.69	12	تناسب تخصصات المرؤوسين مع مهامهم	نعم ملائمة
18.97	11	يتصف بالمرونة وبساطة الإجراءات	
15.51	09	يتناسب مع الأهداف العامة	
8.62	05	التداخل بين المهام والسلطات	لا نعم ملائمة
6.90	04	الرسمية في إجراء العمل	
29.31	17	المركزية في اتخاذ القرارات	
100	58	المجموع	

من خلال قراءتنا للجدول يتضح الاتجاه العام بنسبة 55.17% من المبحوثين يؤكدون أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملائم لتطوير وتنمية الإبداع منهم نسبة 20.69% ترى بأنه يتناسب مع تخصصات المرؤوسين مع مهامهم تليها نسبة 18.97% من المبحوثين يرون أن الهيكل التنظيمي يتصف بالمرونة وببساطة الإجراءات.

في المقابل نجد نسبة 44.83% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الهيكل التنظيمي غير ملائم لتطوير وتنمية الإبداع.

وبالتالي نستنتج أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر عاملاً مؤثراً على عملية الإبداع، إذ التناسب مع تخصصات المرؤوسية ومهامهم يدفعهم إلى تقديم أقصى جهد لتحمل المسؤولية في الانجاز واللامركزية تتيح لهم حرية التصرف بحيث تسمح الإدارة لهم بتطوير وتحسين أسلوب أدائهم في العمل بينما العمال الذين يصفون الهيكل التنظيمي بالتداخل بين المهام وغموض الأدوار وتنفيذ أعمال محددة ومتناقضة والجهود الرسمية في اتخاذ القرارات كل هذه الخصائص والعوامل تؤدي إلى جعل الهيكل التنظيمي سلبي ويطغى عليه الملل والضغوطات والتي تؤثر بدورها على العمال مما يخفض فرصهم في تفجير طاقاتهم الإبداعية والحد من إمكانيات التجريب واستخدام القدرات العقلية وجعلهم يرتبطون بالقوانين بدلاً من تحقيق الأهداف وانجاز الأعمال المميزة.

وعليه كلما اتصف تنظيم المؤسسة بسياسات وقواعد وإجراءات مشددة فإنه يخلق تنظيمًا بيروقراطياً إلا أن تمسك الإدارة بالقواعد الرسمية أحياناً يضبط سلوك العامل الذي يتصرف بشكل لا يتفق مع مصالح وأهداف المؤسسة مما يجعل الرسمية ايجابية في هذه الحالة.

استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا الجداول الخاصة بالفرضية الأولى والمتمثلة في أن للمهارات الإدارية والسلوكية للقيادة دور في تشكيل وتطوير الإبداع الإداري توصلنا إلى أن:

- للقيادة الإدارية دور في تعليم العمال بمختلف مستوياتهم من اجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية بالإضافة إلى أنه يشكل محور أساسي في تشكيل فرق العمل ما يساعدهم على التلاحم بينهم لتحرير الجهد.

- تلعب الحوافز المادية والمعنوية التي يقدمها القائد دورا كبيرا في تحقيق الرضا للعاملين ما يشجعهم على إثارة الدافعية نحو بذل الجهود للانضباط في العمل والأداء الجيد وبالتالي:

- استشارة وإنصات الرئيس لمرؤوسيه يرفع من رغباتهم وإراداتهم نحو العمل ويؤثر في شعورهم إيجابا مما يؤدي إلى شعورهم بالانتماء وهذا ما ينعكس بشكل مباشر على التحسين المستمر وتحقيق الجودة.

- النمط القيادي يؤثر في تسيير العمل بحيث النمط الديمقراطي ويعمل على إتاحة الإمكانيات من أجل تحسين الأوضاع للإبداع بعكس النمط الأوتوقراطي.

الفصل السادس

تمهيد:

يعتبر الاتصال احد الركائز الأساسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة الصناعية، كما انه يشكل أرضية هامة يتم بواسطتها توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة حيث يتحقق من خلاله التكامل والانسجام القائم على علاقات اجتماعية وإنسانية إيجابية بين الوحدات الإنتاجية من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى.

عرض الجداول الخاصة بالفرضية الثانية:

الجدول رقم(18): توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين نوع الاتصال المفضل داخل المؤسسة وتقديم

أفكار جديدة للعمل:

المجموع		لا أقدم		أقدم		تقديم أفكار جديدة نوع الاتصال
31	ك	05	ك	26	ك	الاتصال مع الزملاء في نفس التصنيف(أ)
100	%	16.13	%	83.87	%	
16	ك	12	ك	04	ك	اتصال الرؤساء مع المرؤوسين(صاعد)
100	%	75	%	25	%	
11	ك	04	ك	07	ك	اتصال الرؤساء مع المرؤوسين(نازل)
100	%	36.37	%	63.63	%	
58	ك	21	ك	37	ك	المجموع
100	%	36.21	%	63.79	%	

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام تمثله نسبة 63.79% من المبحوثين الذين يحرصون على تقديم أفكار جديدة، مدعمة بنسبة 83.87% من المبحوثين يرجعون ذلك إلى الاتصال مع الزملاء في نفس التصنيف ونسبة 63.63% اتصال الرؤساء مع المرؤوسين (نازل) تليها نسبة 25% اتصال الرؤساء مع المرؤوسين (صاعد).

بالمقابل نسجل نسبة 36.21% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يقدمون أفكار جديدة، مدعمة بنسبة 75% يرجعون ذلك إلى الاتصال الصاعد، ونسبة 36.37% اتصال (نازل) ونسبة 16.13% اتصال أفقي نستنتج مما سبق أن العمال الذين يحرصون على تقديم أفكار جديدة للعمل يعتمون بشكل كبير على

الاتصال الأفقي (أي في نفس التصنيف) كونه يساهم في خلق علاقات غير رسمية تسمح بالاحتكاك المباشر بين العمال، وتبادل المعارف والأفكار والخبرات واستثمارها تنميتها.

أما الاتصال الصاعد فيتمثل في توفير مختلف المعلومات بصفة مستمرة ومنه إيجاد أفكار أو بدائل جديدة وتقديمها، في حين أن الاتصال النازل يتجسد في مختلف التوجيهات والأوامر الصادرة من طرف الرؤساء للمرؤوسين حول كيفية العمل وطرق سيره، وهذا من شأنه أن ينمي قدرات المرؤوسين ويدفعهم لتطوير معارفهم وتجديد أفكارهم وإبرازها رغبة في الإقتداء برؤسائهم.

كما أن العمال الذين لا يحرصون على تقديم أفكار جديدة فأغلبهم يرجعون ذلك إلى الاتصال الصاد والذي يتم حسبهم فقط في إطار رسمي وبالتالي هم مقيدون بالتعليقات ولا مجال لتقديم أفكار جديدة.

إلا أنه يبقى في الأخير على الإدارة إن تتبنى بشكل متكامل كل أنواع الاتصال (الأفقي، الصاعد، النازل) في المؤسسة، وذلك لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين كل العاملين فيها، كما أنه يعمل على استمرار جهود التحسين والتطوير المستمر، وبالتالي فهمها كان نوع الاتصال فإنه يمثل حلقة وصل بين مختلف هيئات المؤسسة، ويمثل أداة التفاعل والتبادل والنقاش وتقديم الأفكار الجديدة، ومنه إتاحة فرص الإبداع.

جدول رقم(19): توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين إيصال الإدارة المعلومات إلى كافة المستويات ومشاركتها العمال في عملية صيغ القرار:

المجموع	لا أشرك		أشرك		مشاركة العمال في عملية صيغ القرار	
	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	29	ك	11	ك	18	ك
	100	%	37.39	%	62.07	%
أحيانا	17	ك	08	ك	09	ك
	100	%	47.06	%	52.94	%
أبدا	12	ك	07	ك	05	ك
	100	%	58.33	%	41.67	%
المجموع	58	ك	26	ك	32	ك
	100	%	44.83	%	55.17	%

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ ان الغدارة تسمح للعمال بالمشاركة في عملية صنع القرارات وهذا ما أكدته نسبة 55.17، مدعمة بنسبة 62.07 من المبحوثين الذين أرجعوا ذلك إلى أن المعلومات تصل إليهم بصفة دائمة، ونسبة 52.49 بأن المعلومات تصل إليهم أحيانا، تليها نسبة 41.67 أجابوا بان الإدارة لا تهتم أبدا بإيصال المعلومات إليهم بالمقابل نجد نسبة 44.83 من المبحوثين صرحوا بأن الإدارة لا تسمح لهم بالمشاركة في عملية صنع القرارات، مدعمة بنسبة 58.33 من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة أحيانا تهتم دائما بإيصال المعلومات إليهم نستنتج مما سبق أن مؤسسة الإسمنت تعمل على مشاركة العمال في عملية صنع القرارات، وهذا انطلاقا وبصفة دائمة، إلا أن عدم إشراك بعض العمال في اتخاذ القرارات، أو التفاوت من حيث الاهتمام بإيصال المعلومات إلى كافة

المستويات لا يعني أن الإدارة لا تهتم إلا بالمستويات العليا، ولكن اتصالها بالمستويات والفئات الدنيا يكون في شكل أوامر وتوجيهات لأن العامل هو الطرف الهام في العملية الإنتاجية، بالرغم من مستواه المهني، فهو المعنى الأول بكل ما يتخذ من قرارات، فكلما كان طرفا في العملية كلما زاد شعوره بالإنتاج والثقة وهذا ينعكس على الإنتاج، وعلى المصلحة العامة للمؤسسة.

وباعتباره من جهة أخرى الضمان الحقيقي لاستمرار نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فعلى المؤسسة أن تجعله محل عناية واهتمام، وذلك عن طريق إدارته بكفاءة وفعالية، ابتداء من وضع نظام لاختياره وتعيينه وشغله للوظائف، وإعداد برامج تدريبية، واختيار أسلوب تحفيزه، واتخاذ القرارات بالمشاركة والتعاون في إظهار المشكلات وتقديم الحلول، واتخاذ القرارات لتحقيق التحسين المستمر وتحفيز الطاقات الإبداعية.

كما أن للنمط القيادة دور في درجة مشاركة العمال في عملية صنع القرارات لهذا يقع على عاتق الرؤساء استخدام الأسلوب الملائم لتوسيع ثقافة المشاركة في صنع القرارات والتي تعزز التفكير والعمل الإبداعي.

الجدول رقم 20: توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الرضا العمال وأساليب الاتصال السائدة في المؤسسة.

المجموع		الوسائل الشفوية		التقارير والمنشورات (كتابية)		أساليب الاتصال
						رضا العمال
43	ك	14	ك	29	ك	راضي
100	%	32.65	%	67.44	%	
15	ك	06	ك	09	ك	غير راضي
100	%	40	%	60	%	
58	ك	20	ك	38	ك	المجموع
100	%	34.48	%	65.52	%	

من خلال الجدول أعلاه تؤكد المعطيات الإحصائية أن أفراد عينة البحث يؤكدون على رضاهم عن أساليب الاتصال الخاصة بالتقارير والمنشورات الكتابية وذلك بنسبة 65.52% مدعمة بنسبة 67.44% من المبحوثين الذين يعبرون عن رضاهم عنها، ونسبة 60% من المبحوثين الذين يعبرون عن عدم رضاهم عنها.

بالمقابل تصرح نسبة 34.48% من أفراد عينة البحث عن الوسائل الشفوية، مدعمة بنسبة 40% التي تعبر عن عدم رضاها، ونسبة 32.56% من المبحوثين الذين أجابوا برضاهم عن الوسائل الشفوية.

ومنه نستنتج أنه كلما كانت الأساليب الاتصالية في المطبقة في المؤسسة مقبولة وجيدة، فهي تعبر عن السير الحسن للعمل مما يفسح المجال لوجود علاقة اتصالية يرضى بها العمال، لذا فوجدنا في مؤسسة الاسمنت اغلب العمال يفضلون التقارير والمنشورات الكتابية لأنها لا تحتمل التحريف، كما أنها الأكثر

ضمانا والأكثر جدية، بالإضافة إلى عمال آخرين يفضلون الوسائل الشفوية لأنها حسبهم توفر الوقت وتسمح بالاتصال الشخصي الذي يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة وتبادل الأفكار، وبالتالي فإن كل منهما يفضل أسلوبا معيناً من الاتصال يرى أنه الأنسب لقدراته ويحقق له الرضا الكافي لإنجاز عمله، هذا من جهة ومن جهة أخرى وجدنا عمالاً غير راضين عن أساليب الاتصال السائدة بالمؤسسة كونها تقليدية ، لذا يجب استبدالها أو تعويضها بأساليب أخرى أكثر تطوراً.

وعليه فعلى الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار نوع وأسلوب الاتصال الذي يجنده العامل، فنجاح تطبيق الجودة الشاملة يتوقف على التعرف على رغبات واحتياجات العمال، وقياس مدى رضاهم والعمل على تحقيق هدف الإشباع الكامل لهم، لأنه العامل كلما كان راض عن أسلوب الاتصال كلما ارتفعت معنوياته، الأمر الذي يدفعه إلى إبراز قدراته الإبداعية ومنه تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.

الجدول رقم(21): توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين ووضوح المعلومات الصادرة من طرف الإدارة وتقديم افكار جديدة للعمل

المجموع		لا أقدم		أقدم		تقديم افكار المعلومات الصادرة من طرف الإدارة	
35	ك	11	ك	24	ك	وضوح المعلومات	
100	%	31.43	%	68.57	%		
15	ك	08	ك	07	ك	غموض	علم وضوح المعلومات
100	%	53.33	%	46.67	%	المضمون	
08	ك	04	ك	04	ك	طبيعة اللغة	
100	%	50	%	50	%		
58	ك	23	ك	35	ك	المجموع	
100	%	39.66	%	60.34	%		

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 60.34 % من

المبحوثين الذين يؤكدون حرصهم على تقديم أفكار جديدة، مدعمة بنسبة 68.57 %يرجعون ذلك إلى وضوح المعلومات في حين نجد أيضا مبحوثين صرحوا بأنهم يحرصون على تقديم أفكار جديدة نجد عدم وضوح المعلومات منهم نسبة 46.67 % ترجع ذلك إلى غموض المضمون ونسبة 50 %طبيعة اللغة.

بالمقابل تصرح نسبة 39.66 % من المبحوثين على عدم تقديمها للأفكار الجديدة، مدعمة بنسبة

31.43 % رغم وضوح المعلومات، في حين ترجح نسبة 50 % من المبحوثين ذلك إلى طبيعة اللغة، ونسبة 53.33 % إلى غموض المضمون أيضا.

نستنتج مما سبق أن تقديم الأفكار الجديدة للعمل لا يتوقف دائما على وضوح المعلومات أو

عدمها، فهناك عمال يحرصون على تقديم أفكار جديدة لوضوح المعلومات، وهناك عمال آخرون أيضا

يقدمون أفكار جديدة رغم وضوح المعلومات لأن العامل المبدع، والذي لديه أصالة في التفكير يحرص دائماً على تقديم الأفضل رغم الحواجز والموانع التي تحد من قدراته.

إلا أن العمال الذين لا يبذلون رغبة في تقديم الأفكار فهم يفتقدون لمملكة الإبداع والرغبة في التحسين لذا يتحججون بغموض مضمون المعلومات أو غيرها.

وبالتالي فمهما تعددت الأسباب غلا أنه يبقى على الإدارة العمل قدر المستطاع لتوفير كافة الإمكانيات وتلاقي جميع النواقص التي من شأنها أن تكبح من طاقات العامل وتحد من قدراته وطاقاته الإبداعية.

الجدول رقم 22: توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الصنف المهني وتوفر المؤسسة على حلقات الجودة:

المجموع	توفر حلقات الجودة	حلقات الجودة		الصنف المهني
		توفر حلقات الجودة	عدم توفر حلقات الجودة	
31	12	19	ك	الإطارات
100	38.71	61.29	%	
20	14	06	ك	أعوان التحكم
100	70	30	%	
07	06	01	ك	أعوان التنفيذ
100	85.71	14.29	%	
58	32	26	ك	المجموع
100	55.17	44.83	%	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام تمثله نسبة 55.17% من

المبحوثين يؤكدون بأن المؤسسة لا تتوفر على حلقات الجودة مدعمة بنسبة 85.71% من فئة عمال

التنفيذ، ونسبة 70% من فئة أعوان التحكم ونسبة 38.71% من فئة الإطارات بالمقابل نجد نسبة

44.83% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة توجد بها حلقات الجودة أغلبهم من فئة الإطارات والذين تمثل نسبتهم 61.29%، وأعوان التحكم بنسبة 30% تليها نسبة 14.29% بالنسبة لأعوان التنفيذ.

من خلال ما سبق نستنتج أن معظم المبحوثين يجهلون وجود حلقات الجودة خاصة عمال التنفيذ، وهذا راجع إلى أن الإطارات هم المسؤولين عن عقد هذه الحلقات وتسييرها بمعزل عن الفئات الأخرى ولقد أكدت لنا رئيسة مصلحة الجودة أنه لعقد حلقات الجودة يستلزم بادئ الأمر وجود قادة متحمسين لذلك وبعدها يجب توفر أجهزة لتخطيط وصيانة عمليات التطبيق لهذه الحلقات كما تشمل هذه الأجهزة على مجلس للجودة ومنسقا لها، وفريقا من مدربي هذه الجودة، كما أخبرتنا عن مرحلة تصميم الجودة والتي يتم فيها التركيز على العملاء من خلال التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم بحيث تتم عمليات التصميم طبقا لهذه الرغبات والاحتياجات والتوقعات لتأتي مرحلة التحسين والتي يتم فيها اعداد مقاييس للأنظمة والعمليات المراد تحسينها مع ضمان توافقها مع رغبات وتوقعها مع رغبات وتوقعات العملاء¹.

ولكن ما وجدناه وما قدمته لنا رئيسة مصلحة الجودة لمؤسسة الاسمنت مختلف تماما والدليل على ذلك هو تفاجؤ العمال وبروز علامات الاستفهام على وجوههم لسؤالهم عن حلقات الجودة خاصة عمال التحكم والتنفيذ فهم لا يعرفون أصلا ماهية حلقات الجودة اسما فما بالك بالمضمون وهو ما لا يتوافق مع فلسفة الجودة التي تعني بإشراك كل العمال في المؤسسة للاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم الإبداعية.

¹. رئيسة مصلحة الجودة.

الجدول رقم 23: توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الصنف المهني وسماع الإدارة للعمال بالتعبير عن آرائهم:

المجموع	لا تسمع	تسمح		حلقات الجود
		ك	%	الصنف المهني
31	11	20	ك	الإطارات
100	35.48	64.52	%	
20	16	04	ك	أعوان التحكم
100	80	20	%	
07	04	03	ك	أعوان التنفيذ
100	57.14	42.86	%	
58	30	28	ك	المجموع
100	51.72	48.28	%	

يعتبر العامل الركيزة الأساسية في المخطط الإنتاجي، فله الحق في التعبير عن آرائه ومواقفه، وله

الحق في مناقشة القرارات الصادرة من الإدارة، وذلك بغية التكيف والتأقلم مع الظروف التي تحيط به.

ولقد بينت القراءة الإحصائية أن نسبة 51.72% من المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة لا تسمح

لهم بالتعبير عن آرائهم مدعمة بنسبة 80% من فئة أعوان التحكم، وبنسبة 57.14% من فئة أعوان

التنفيذ ونسبة 35.48% من فئة الإطارات.

بالمقابل نجد نسبة 48.28% من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم، أكثرهم من

فئة الإطارات والذين تقدر نسبتهم 64.52% وهذا نظرا لقربهم واحتكاكهم المباشر بالإدارة.

وفي الأخير ما نستطيع قوله هو أنه عند استشارة العامل في حل مشكلة إدارية أو حتى اتخاذ

قرار بسيط بغض النظر عن مستواه المهني فهذا يشعره بأنه ذا أهمية في هذه المؤسسة، ويشعر أيضا بثقة

مديره أو المشرف عليه مباشرة لذلك فغن هذا الأمر يتطلب ضرورة اهتمام المؤسسة برضاء عملائها وتعميق فكرة أن هؤلاء العملاء هم الذين يديرون المؤسسة، حيث تسعى إلى تحليل وتحديد اهتماماتهم وتوقعاتهم والتعرف على التغييرات التي تحدث في أذواقهم والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم فضلا عن تنمية العلاقات معهم وذلك من خلال العمل على إنشاء نظام للمعلومات يساعد في العمل على إشباع رغباتهم فإن ذلك ولا شك سوف يدفعها نحو النجاح في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يجعل عدد المشاركين أكبر ويجعل البدائل أكبر أي إشراك كل الفاعلين في المؤسسة دون إقصاء وبالتالي فرض خلق الإبداع تكون أكثر.

الجدول رقم 24: توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين فعالية حلقات الجودة وحرصها على توفير الجو

المناسب للعمل

المجموع	لا أوفر الجو المناسب للعمل	أوفر الجو المناسب للعمل	توفير الجو المناسب للعمل	
			حلقات الجودة	
37	24	13	ك	فعالة
100	64.86	35.14	%	
21	07	14	ك	غير فعالة
100	33.33	66.67	%	
58	27	31	ك	المجموع
100	46.55	53.45	%	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام تمثله نسبة 53.45% من المبحوثين يؤكدون

بأنهم يحرصون على توفير الجو المناسب للعمل مدعمة بنسبة 66.67% من المبحوثين رغم عدم فعالية

حلقات الجودة ونسبة 35.14% من المبحوثين يرون أنها فعالة.

بالمقابل نسجل نسبة 46.55% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يحرصون على توفير الجو المناسب للعمل مدعمة بنسبة 64.86% يرون بأن حلقات الجودة فعالة في حين نسبة 33.33% تراها عكس ذلك.

من خلال ما سبق نستنتج بأن الحلقات الجودة دور كبير في المؤسسة كونها تعمل على تأصيل مفاهيم التحسين والتطوير، والحرص على توفير الجو المناسب للعمل ولكن رغم عدم فعاليتها في مؤسسة الاسمنت إلا أن العمال يحرصون على توفير الجو المناسب للعمل بغض النظر عن عدم إشراكهم فيها، لذلك فعلى الإدارة الاهتمام بالعاملين وتفعيل دور حلقات الجودة بما يضمن مشاركتهم في جهود التحسين لكل من الجودة والإنتاجية، وتمكنهم من العمل كفريق واحد، فضلا عن تشجيع العمل الجماعي وانتشار حلقات الجودة بين العاملين لأن التطبيق الفعال للإدارة الجودة الشاملة يكمن دورها في تحقيق الرضا الكامل للعامل بشقيه المادي والمعنوي، وخاصة المعنوي من خلال إشراكه ضمن حلقات الجودة، كون هذا يسهم في رفع معنوياته وشعوره بالثقة في نفسه، وهذا ما يجعله يحرص دائما على توفير الجو المناسب في العمل من خلال الثقة المتبادلة والفهم المشترك من جهة ومن جهة أخرى التقليل من القيم والعادات والتقاليد السلبية التي تمارس في العمل وبالتالي عندما تتوفر هذه المقومات يكون هناك مناخ تنظيمي محفز وملائم للإبداع.

الجدول رقم 25: توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة ونوع الحوافز المقدمة ومساعدتها على تنمية الإبداع.

المجموع		حوافز معنوية		حوافز مادية		نوع الحوافز
						المناخ التنظيمي وقدرته على تنمية الإبداع
41	ك	25	ك	16	ك	يساعد على تنمية الإبداع
100	%	60.98	%	39.02	%	
17	ك	09	ك	08	ك	لا يساعد على تنمية الإبداع
100	%	52.94	%	47.06	%	
58	ك	34	ك	24	ك	المجموع
100	%	58.62	%	41.38	%	

يوضح الجدول المعروض أعلاه أن الاتجاه العام يقدر بنسبة 58.62% من المبحوثين يؤكدون على فعالية الحوافز المعنوية، مدعمة بنسبة 60.98% من المبحوثين يرون أنها تساعد المناخ التنظيمي على تنمية الإبداع ونسبة 52.94% من المبحوثين يرون عكس ذلك.

بالمقابل نسجل نسبة 41.38% من المبحوثين يشيرون إلى الحوافز المادية، مدعمة بنسبة 47.06% من المبحوثين يرون أنها لا تساعد المناخ التنظيمي لتنمية الإبداع في حين نسبة 39.02% من المبحوثين يرون أنها تساعد المناخ التنظيمي لتنمية الإبداع في حين نسبة 39.02% من المبحوثين يرون أنها تساعد على تنمية الإبداع.

من خلال ما سبق نستنتج أن الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة الاسمنت رغم التفاوت فيما بينها تشجع وتساعد المناخ التنظيمي على تنمية الإبداع فالحوافز المادية تعبر عن كل ما هو ملموس وتمثل الأجر بالدرجة الأولى ثم تأتي مختلف التعويضات الأخرى والتي من شأنها أن تشجع العامل على العمل بجدية و طاقة كبيرة في حين أن الحوافز المعنوية والمجسدة في الشهادات والتقدير والتكريمات وأوسمة الشرف وغيرها تعتبر أهم من ذلك بكثير كونها تعكس الصورة الحقيقية للعامل المبدع الذي لديه

قدرات ومهارات عالية تميزه عن غيره حيث أنها تحقق له الرضا والثقة في النفس وتساهم في إبراز كل ما لديه من قدرات ومهارات إبداعية تنعكس عليه وعلى النشاط العام للمؤسسة.

الجدول رقم 26: توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الصنف المهني وعمله على إقامة فرق ذات كفاءة وفعالية.

إطارات		عمل حلقات الجودة على إقامة فرق ذات كفاءة
ك	%	
08	25.81	تطوير جودة المنتج
02	6.45	عقد الرصد المعياري مع IANOR
09	29.03	استقصاء رضا العمال
07	22.58	تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة
05	16.13	مواكبة المعايير العلمية والعملية الحالية
*31	100	المجموع

*22 غير معنيين بالإجابة

تبرز المعطيات الإحصائية في الجدول بأن فئة الإطارات في مؤسسة الاسمنت تعمل على إقامة فرق ذات كفاءة وفعالية وذلك من خلال استقصاء رضا عملائها بنسبة 29.03% والعمل على تطوير جودة المنتج و ذلك بنسبة 25.81% تحسين العلاقات الداخلية والخارجية بالنسبة 22.58% في حين نسبة 16.13% تعمل على مواكبة المعايير العلمية والعملية الحالية تليها نسبة 6.45% تعمل على عقد الرصد المعياري مع IANOR.

نستنتج مما سبق أنه برغم الجهود المبذولة من السعي لتطوير جودة المنتج لكي يكون ليا لاحتياجات المستهلك بالشكل المطلوب، أو يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، أو العمل على تحسين

العلاقات الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، أو غيرها من الأمور الأخرى السابقة الذكر، فإن كل هذه الجهود ليس بإمكانها إقامة فرق ذات كفاءة وفعالية، لأن بنجاحها يتطلب مشاركة كل من العملاء الداخليين والخارجيين باعتبارهم يمثلون هذه التحسين، والموردون باعتبارهم شركاء المؤسسة في التزامهم بالتوريد وفقا للمواصفات المقررة، وأن خدماتهم تنعكس بشكل مباشر على إمكانية التحسين، ومنه خلق فرص متعددة للإبداع.

استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا للجداول الخاصة بالفرضية والمتمثلة في نمط الاتصال المفصل إلى داخل المؤسسة ودوره في خلق الإبداع الإداري توصلنا إلى أن:

- الاتصال بكل أنواعه سواء (أفقي، صاعد، نازل) يؤدي إلى تحفيز العمال ودفعهم إلى تقديم أفكار جديدة، وخاصة الأفقي كونه يخلق علاقات غير رسمية تسمح بتبادل المعلومات والآراء وتطويرها.
- إيصال المعلومات إلى كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة يلعب دورا كبيرا كونه يزيد من خطوط العمال في عملية صيغ القرار كما أن نمط القيادة دور كبير في درجة المشاركة في صيغ القرارات.
- رضا العمال على أساليب الاتصال السائدة بالمؤسسة يدفع بشكل كبير العمال على العمل بالشكل المطلوب وإبراز كل ما لديهم من قدرات وطاقات إبداعية.
- كلما كانت المعلومات الصادرة من طرف الإدارة للعمال واضحة كلما دفعهم هذا إلى السعي لتقديم ما لديهم من أفكار قيمة تساهم في خدمة المصلحة العامة للمؤسسة.
- حلقات الجودة دور كبير في المؤسسة خاصة إذا كان عدد المشاركين يشمل كل عناصر التنظيم وهذا من شأنه زيادة حظوظ العامل في المشاركة في جهود التحسين، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- للحوافز المادية والمعنوية دور كبير في مساعدة المناخ التنظيمي لتنمية الإبداع كونها تعمل على إبراز الطاقات والمهارات الإبداعية.

الخاتمة

الاستنتاج العام للفرضيات:

نستنتج من خلال دراستنا بموضوع دور المناخ التنظيمي في خلق الإبداع الإداري أن المناخ التنظيمي له تأثير على الإبداع الإداري من خلال عوامله خاصة القيادة والاتصال، حيث يعمل كل منهما بطريقته ن أجل تطوير المهارات والقدرات الإبداعية للعاملين، من خلال التدريب والتعميل وتكوين فرق العمل حيث يعبر سلوك القائد محور الفريق فهو يلب دور المسير للعمل يساعد على تلاحم العمال، كما أن الاتصال باعتباره العصب الحيوي للمؤسسة فهو يعمل بكل أنواعه على تحفيز العمال ودفعهم إلى تقديم أفكار جديدة ومنه ابراز كل ما لديهم من قدرات وطاقات إبداعية.

الخاتمة:

لقد تبينا لنا من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي التأكيد على ضرورة توافر المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد على تعزيز وتشجيع الإبداع والأداء المتميز، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري أن مشكلة الدراسة تبرز في التعرف على العوامل التي تساهم في بناء مناخ تنظيمي مرن ومساند للعمليات التطورية ومن ثم الإبداع الإداري.

ومن هنا يلتمس الباحث مدى الحاجة لإلقاء الضوء على دور القيادة الذي يمكن أن تطلع به في سبيل بناء مناخ تنظيمي مرن يعتمد على المبادرة والإبداع، وداعم للتجديد والتحديث ومساند للتطور والتغير، وينعكس ذلك بدوره على فاعلية الأداء وتوجيه سلوك العاملين بإرساء قواعد سلوكية تقضي بأن يكون المرؤوسين مبتكرين ومبادرين.

ويستوجب الأمر الإهتمام بالهيكل التنظيمي وجعله يتماشى وأهداف الفرد والمؤسسة حتى يكون هذا الهيكل محفزاً للفرد ومستكشفاً لطاقاته وإبداعاته ورفع كفاءته الفنية ومعنوياته. ومن العوامل المهمة التي تساعد على تطوير الإبداع هو شعور العامل بإئتمائه وولائه للمؤسسة التي يعمل بها، هذا الشعور يجعله يتصرف بمسؤولية وبدافع مصلحة المؤسسة التي تتوقف عليها مصلحته هو أيضاً، كما سيكون ذلك حافزاً له على ابتكار أساليب جديدة وطرق مختلفة في أداء المهام والواجبات المكلف بها.

فيما يتضح لنا في الجانب التطبيقي أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات التي تشجع الإبداع من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة منها:

- اعتبار الرئيس قدوة حسنة لمرؤوسيه من خلال أقواله وأفعاله.
- ادراكهم لأهمية العمل الجماعي ونشر ثقافة الفريق الواحد.
- فتح القيادة جميع قنوات الإتصال مع عمالها لإستغلال طاقاتهم الفكرية، والأخذ بمبدأ الشورى في التسير، التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة، ديمقراطية القيادة، الترقية على أساس الكفاءة.

إلا أنّ هناك قيم تعتبر مقوماً أساسياً نحو تحقيق الإبداع ونجاح المؤسسة:

- نقص المبادرة والتجريب للأفكار.
 - غياب حرية التصرف.
 - الإهتمام بإنجاز الأعمال على حساب الإهتمام بالعامل وحاجاته.
 - تحيز القائد في طريقة تعاملهم مع المرؤوسين.
 - التمسك الحرفي بالتعليمات والقوانين.
- لذا نحن مطالبون اليوم في تحقيق تعديل كل السلبية التي تعاني منها مؤسستنا من خلال تمجيد العمل واتقانه وتغذية المبادرة والإبداع وهذا من خلال تدخل السلطة الإدارية بأدخال تقنيات الحديثة وتهيئة الإدارة تنظيمياً وسلوكياً وكذا دور النظام السياسي من خلال توفير الإدارة والدعم لتفجير الطاقات الإبداعية.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ. الكتب:

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، المكتبة للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2008 - 2009.
3. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة مكتبة مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية.
4. أميمه الدهان، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، مطبعة الصفدي، عمان 1992.
5. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2004 .
6. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
7. حمدان محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2000.
8. حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2002.
9. حيدر عبيسات، المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة، دراسة ميدانية، 2006.
10. د. فتحي عبد الرحمان جروان، ط2، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

11. د. محمد ركان الدغيمي: أساليب البحث العلمي ومصادر الدراسات الإسلامية، الطبعة الثانية، مكتبة الرسالة، عمان، 1998.
12. د: محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، ط3، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 2004.
13. دكتور على سلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة.
14. رفعت عبد الحليم الفاكوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1998.
15. سلمان خليل الفارس، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الأفراد، الحقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة لجامعة دمشق.
16. سليم بطرس زيد منير عبودي، ط1، ادارة الابداع والابتكار، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
17. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء والتميز ط2، دار وائل، عمان 2004.
18. صالح بن نوار: التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، 2006.
19. صلاح مصطفى الغوال: مناهج البحث في العلوم الإجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، 1982.
20. عامر القنديلي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 1999.
21. عامر خضر الكبيسي، التكرور التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة، الدوحة، 1998.

22. عامل خصر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،
2004.

23. عبد الله عبد الرحمان البريدي، ط1، الإبداع يحقق الأزمات، بيت الأفكار الدولية، الرياض،
1999.

24. عبد المعطي عشاق: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب،
عمان، 1994ظ.

25. عثمان حسين عثمان، التخطيط الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الاجتماعية، الملتقى الوطني
بالبليدة يومي 16-17 ديسمبر 2002.

26. علي السليمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،
2001.

27. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر
والتوزيع، 2008.

28. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،
الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.

29. فؤاد البهيمي السيد: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، الطبعة الثالثة، مكاتب الفكر
العربي، القاهرة، 1979.

30. الكبيسي عاعر خضير، السلوك التنظيمي، مفاهيم رأسس، طبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة
والنشر والتوزيع، 2004.

31. محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، ط21، مؤسسة، دروس الدولية، للنشر، مصر، 2006.

32. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع المكتب الجامعي الحديث. مصر. 2000.
33. محمد حسن حسيني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، تر: لنيجل كنج ونيل أندرسون دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
34. محمد ربيع الزياتي، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبى، جامعة طنطا سابقا.
35. محمد طارق سويدان، محمد أكرم الحرلوي، مبادئ الإبداع، ط2، دار ابن حزم، بيروت، 2002.
36. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي الإنساني في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
37. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
38. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
39. مدحت أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
40. مدحت ابو النصر، تنمية القدرات الابتكارين لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
41. مرسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
42. مصطفى أحمد سيد، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة بإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006.
43. مصطفى سوين، دراسات نفسية في الإبداع والتلقي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1999.

44. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

45. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009.

46. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

47. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق.

48. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2004.

ب. المذكرات:

49. فهد نجيم راجح السلمي: القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، (متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

50. عمر بن متعب مبارك الدوسري، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

51. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة بجامعة "أحمد بوفرة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسويق، جامعة بومرداس، الجزائر 2010.

52. سميرة بوشعالة: البناء المنهجي لرسائل الماجستير في علم الاجتماع، رسالة ماجستير، علم الاجتماع والتنمية وديموغرافيا، جامعة منتوري، 2008.

53. دريوش شهيناز: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع لموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.

ت. الملتقيات والندوات:

54. محمد نيرية، العقريب كمال، الإبداع كمدخل لنمو وزيادة القدرة التنافسية للشركات العائلية في ظل العولمة، البذور الدولية حول المقاوله والإبداع في الدول النامية، خميس مليانة، الجزائر، يومي، 13، 14، نوفمبر، 2007.

55. كمال رزيق، سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل استراتيجي لتطوير المقاوله الصناعية في الجزائر، الندوة الدولية حول المقاوله والإبداع في الدول النامية، خميس مليانة، يومي 13-14 نوفمبر، 2007.

ث. القواميس:

56. علي هادية: القاموس الجديد للطلاب، الطبعة السابعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص143.

ثانيا: باللغة الفرنسية

- Bouglas (m) que got ©, la dimension humaine de l'entreprise, traduit par aratdoin no j. et lobrot. M. la collection homme et organisation, paris, 1976.
- Pietri (r) tenter pisecrejtive comment les innovation, paris, 2000.
- savoie andré, brunet, climat organisationnel et wlture organisationnelle : apports distinctes ou redondance ? revue ouébécoise de psychologie, vol 12, N°3 : 2000.
- chorrion jeanlue, sépari sobine, organisation et gestion de l'entreprise, 2eme édition, comms dunod, parsis, 2001
- GRAWITZ (M), métho de des lscieneces sociales, edition DALLOZ, paris 8em, 1990

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

إِسْتَبِيْان _____ رقم الإستمارة.....

يدخل هذا الإستبيان في إطار التحضير لرسالة الماستر في تخصص علم الإجتماع
التنظيم والعمل، حول موضوع المناخ التنظيمي و الإبداع
لذا نرجو مساعدتنا من خلال الإجابة على هذا الإستبيان بوضع علامة (x) أمام الإختيار
المناسب، وكذا ملاً الفراغات مع ضرورة الإجابة على جميع الأسئلة التي ستوضح رؤيتنا
للموضوع بدقة وموضوعية.

ملاحظة: المعلومات المقدمة ستكون في سرية ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

جزاكم الله كل خير

➤ الجنس: ذكر أنثى

1. السن:

2. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي

3. الرتبة المهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذ

4. هل يسعى رئيسك لتعليمك من خلال المعارف و الخبرات و المهارات المتوفرة لديه؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم :

- يسمح بالتدريب و التوجيه.

- يسمح بالمحاولة والخطأ

أخرى.....

5. هل يهتم رئيسك بإدارة وبناء فريق العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم :

- يسهل المناقشة الجماعية

- يعمل على تحسين صورة الفريق لدى الإدارة

- استقطاب الأعضاء الأكثر نشاطا

في حالة الإجابة بـ لا:

- نقص المهارات لدى أعضاء الفريق

- حدوث صراعات بين الأعضاء

أخرى.....

6. على أي أساس تمنح الحوافز المادية والمعنوية من طرف رئيسك؟

- المساهمة في تقديم الأفكار

- العلاقات الشخصية

- الأداء الجيد

- الإنضباط في العمل

أخرى.....

7. بماذا يهتم رئيسك في العمل؟

- بإنجاز العمل

- بالعمال وحاجاتهم

- التوفيق بين مصالح العمال والتنظيم

- أهداف المنظمة

أخرى.....

8. هل يستشيرك رئيسك في المسائل المتعلقة بتسيير المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم

- بالأمر الخاصة بعملك

- بأعمال يجهلها

- بأعمال لا يتفرغ لها

9. ما نوع العلاقة التي تربطك برئيسك؟

- ممتازة (صداقة)

- حسنة (معاون ومساعد)

- عادية (مهنية)

- سيئة (خاف وصراع)

أخرى.....

10. حدد أسلوب القيادة الإدارية في تسيير العمل؟

* أسلوب أتوقراطي (تسلطي)

* أسلوب ديمقراطي

- يسير العمل وفق الأوامر

- يتيح فرصة لإبداء الرأي

والتعليمات

- يرى التغيير في أساليب غير

مطلوبة

- يهتم بأفكار الجديدة

والأداء الإبداعي

- يرفض النقد

- يتقبل الإنتقادات

الخاصة بالعمل

أخرى.....

11. على أي أساس يتم تقييم رئيسك للأداء في العمل؟

- الإلتزام بالحرفية والقواعد والإجراءات

- ترك حرية الإبداع للعمال

أخرى.....

12. هل يسمح لك رئيسك بالمبادرة في أداء عملك ؟

دائما - أحيانا - مطلقا

أخرى.....

13. هل قمت بالمبادرة تخص العمل ؟

نعم لا

- إذا كان نعم ، فيما تمثلت هذه المبادرة؟

.....

14. هل يعاملك رئيسك على أساس ؟

- العلاقات الشخصية

- منصب العمل

- كفاءة العامل

15. هل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مناسب لتطوير وتنمية الإبداع؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم

- تناسب تخصصات المرؤوسين مع مهامهم
- يتصف بالمرونة وببساطة الإجراءات
- يتناسب مع الأهداف العامة
- في حالة الإجابة بـ لا
- التداخل بين المهام والسلطات
- الرسمية في إجراءات العمل
- مركزية في إتخاذ القرارات

أخرى.....

16. هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات؟

- دائماً أحياناً أبداً

17. كيف تنقل إليكم القرارات الصادرة من الإدارة المركزية؟

- عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية
- عن طريق الوسائل شفوية

أخرى.....

18. أي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات؟

- التقرير والمنشورات الكتابية
- الوسائل الشفوية
- الإثنين معاً

19. هل المعلومات التي تنقل إليكم واضحة؟

- نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ لا هل هذا راجع إلى:

- غموض المضمون
- طبيعة اللغة

أخرى.....

20. هل القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين؟

- نعم لا

21. هل الإدارة تشارك العمال في التعبير عن آرائهم؟

- نعم لا

22. هل يساعدك الإتصال الفعال على خلق جوّ تعاوني؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم هل الجو التعاوني يخلق

- الفهم المشترك

- الثقة المتبادلة

- تحقيق أساليب عمل جديدة

25. هل تتوفر مؤسستك على علاقة الجودة؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم

- هل يتم اشراك العاملين في هذه الحلقات؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم

فيما يتمثل دور هذه الحلقات

.....

.....

26. هل تعمل على إقامة فرق عمل ذات كفاءة وفعالية؟

- نعم لا

أخرى.....

27. هل تحرص على توفير الجو المناسب؟

لا

نعم

أخرى.....

28. كونك موظف في مؤسسة الإسمنت هل المناخ التنظيمي الحالي يساعد على

تنمية الإبداع؟

لا

نعم

في حالة نعم لماذا؟

.....

.....

في حالة لا لماذا؟

.....

.....