

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري

"دراسة ميدانية بمؤسسة (سونلغاز)"

أ. مجبري سلمة
أ. علوط الباتول
جامعة زيان عاشور الجلفة

مقدمة:

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

وبما أن ثقافة المنظمة تحدد سلوكيات الأفراد وأنماط تصرفاتهم وولائهم، فإنها توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، ولذلك فإن ضعف ثقافة المنظمة ينعكس سلباً على أداء أنشطتها. وينبغي لثقافة المنظمة توفير مناخ ملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع الإداري لتمكين العاملين على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

إشكالية الدراسة وفرضياتها:

إن الألفية الثالثة وما تتضمنه من تقدم علمي وتكنولوجي وتطور في كافة المجالات، وما تعيشه المنظمة من ظروف متغيرة ومعقدة، نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، جعلت اللجوء إلى الإبداع أمراً حتمياً أمامها. ويظهر دور الإبداع إذا أدركنا التغيير والتطوير في فعالية المنظمة وأهدافها وعملياتها وأداء العاملين هو ما تسعى إليه أية منظمة كانت، ويعتبر مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى أدائها بكفاءة وفعالية.

ويلعب القادة الدور الكبير في نشأة وتشكيل ثقافة تنظيمية وصياغة بنيتها ومناخها، فمن طريقة عملهم يشيعون القيم والمثل التي سيحتذى بها، وتضع المنظمة على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية كبيرة في تهيئة الظروف الإيجابية للمناخ الإبداعي في المنظمة، لذلك ثقافة القائد الإداري تؤدي إلى فرض نمط ثقافي إما يساعد على تطوير الأداء والإبداع، من خلال توفير المناخ الملائم الذي يساعد في كشف القدرات الإبداعية لدى العاملين معه، أو يسهم في الحد من القدرة على الإبداع من خلال إحباط المبدعين وعدم تشجيعهم، وفرض الجمود والرتابة والتقييد بالأوامر والتعليمات وإنجاز العمل بالطريقة الروتينية.

ويعتبر المناخ التنظيمي كانعكاس البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتكون من مجموعة من القوى الداخلية المتفاعلة التي تشكل الثقافة التنظيمية أهم مكوناتها وفي ضوء مستجدات العولمة والتطور التقني الهائل، أصبح الهدف الأسمى من الثقافة التنظيمية توفير المناخ التنظيمي الملائم والمشجع على العمل الإبداعي، وتبني الأساليب الإبداعية في حل المشكلات المختلفة وعدم إتباع الأساليب التقليدية.

ويقع على عاتق الإدارة المسؤولية عن التنظيم بناء وتدعيم وتعزيز ثقافة الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال التنسيق بين طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرووسين داخل الإدارة ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها، واهتمامها بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين، وخلق جو

يحفزهم على الأداء والإبداع، ويتوقف هذا الأخير وفعاليتها على مدى قدرة القادة الإداريين على دعم التعاون والتفاعل الجماعي بين الأفراد. ومن ثم تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور و مكانة الثقافة التنظيمية في تطوير الإبداع الإداري؟
- يمكن ترجمة هذا الطرح من خلال التساؤلات الجزئية التالية:

- ما دور القيادة الإدارية في تشكيل وتطوير الإبداع الإداري؟
- هل تسهم الخصائص الثقافية لبيئة العمل (المناخ التنظيمي في تطوير) الإبداع الإداري؟
- هل تسعى إدارة المنظمة في بناء وتدعيم الثقافة بالولاء التنظيمي لتطوير الإبداع الإداري؟
- ولمحاولة الإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات البحثية الآتية:

- للمهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الإدارية دور في تشكيل وتطوير الإبداع الإداري.
- المناخ التنظيمي الإيجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للإبداع الإداري.
- بناء وتدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين يسهم في تطوير الإبداع الإداري.
- مفاهيم الدراسة:

1- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

هي نسق من القيم و المعتقدات و الأفكار المتفاعلة مع بناء العملية الإبداعية، فتحدد السلوك و توجهه تتجسد في الإبداع، الانضباط و إتقان العمل، المخاطرة و المبادرة، الالتزام بقواعد وأنظمة المنظمة و قد حددناه في عملنا هذا في الأبعاد الثلاث التالية: المهارات السلوكية للقيادة الإدارية، المناخ التنظيمي الولاء التنظيمي و الولاء التنظيمي.

2- التعريف الإجرائي للإبداع الإداري:

هو الأداء المتميز الذي ينتج عنه عمل إيجابي جديد، ومجموعة من السلوكيات التي تقوم على تطوير قدرات العاملين و توليد الأفكار الجيدة و العمل بروح الفريق و التميز الجاد و إيجاد أشياء جديدة قد تكون فكرة أو أسلوب عمل جديد أو حل مميز لمشكلة ما، يحقق فيها أهداف المنظمة.

3- مفهوم المناخ التنظيمي:

إن استعمال مصطلح المناخ يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي Organic، و ذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيرا و تأثيرا، و هو بهذا المعنى شأنه شأن مفهوم الثقافة، كلاهما يشير إلى القيم السائدة في المجتمع و تأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد.¹

4- المفهوم الإجرائي للمناخ التنظيمي:

يتكون من الخصائص الثقافية و التنظيمية التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة و هي مجموعة من الإجراءات و الأساليب و القواعد التنظيمية تحدد كيفية سير العمل (الترقية، نوع الاتصالات، ظروف مادية و خدماتية، النشاط التكويني ...) كل هذه العوامل الايجابية تتيح لهم تطوير قدراتهم و مهاراتهم و إبداعاتهم الفكرية و الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة.

5- مفهوم القيادة الإدارية:

ظاهرة إجتماعية و ثقافية معقدة حيث ترتبط بالفرد و الجماعة و علاقات التفاعل بينهما و بالتالي يعد مفهوم القيادة الإدارية من تعدد التعاريف و غياب تعريف متفق عليه و ذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية و الإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة،

¹ - محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في

منظمات الاعمال)، دار وائل للنشر، ط 5، 2009، ص 169.

وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم لذلك جاء تعاريفهم انعكاساً لاختلاف نظريات القيادة.¹

6- التعريف الإجرائي لمهارات القيادة الإدارية:

هي مجموعة القدرات و المهارات التي يمارسها القائد الإداري للتأثير في سلوك العاملين، و تتطلب هذه القدرات مهارات ذاتية و فنية وفكرية و علمية، أو مهارات إدارية و إنسانية، كل هذه القدرات تعمل على تطوير كفاءات العاملين و تحسين أدائهم و تنمية قدراتهم الإبداعية لتحقيق أهداف المنظمة.

7- مفهوم الولاء التنظيمي: يعرف أبو النصر الولاء التنظيمي بأنه:

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء.
- شعور الفرد بمسؤوليته.
- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
- الإخلاص و المحبة و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه.
- خاصية سائدة للسلوك الإنساني.
- أيضاً يعرف بأنه إحساس العامل بارتباطه بأهداف و قيم المنظمة، من أجل المنظمة و ليس من أجل مصالحه الخاصة.²

- المقاربة السوسيولوجية:

1- المقاربة النسقية:

انطلاقاً من تصور تالكوت بارسونز T.parsons للنسق الاجتماعي الكلي والأنساق الفرعية المكونة له التي يوجد بينها تساند وتبادل وتعاون من أجل خدمة النسق الكلي وأهدافه، يرى أن النسق الاجتماعي الكلي يتكون من أربعة أنساق فرعية وهي النسق البيولوجي العضوي يعمل على

¹ - sekou.(L). et autre. Gestion des ressources humaines. 22^e édition. De Boeck université. Canada. Sans année. p33.

² - مدحت محمد أبو النصر، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 38.

إشباع الحاجيات الفيزيولوجية وتحقيق ذلك يجب أن يقوم بعملية التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية للكيان، ونسق الشخصية يمثل البعد البسيكولوجي للكيان العضوي يعمل على تحقيق أهداف وغايات معينة، أما النسق الاجتماعي يشمل على الفاعلين لهم مكانات متباينة وأدوار متبادلة بين الفاعلين الآخرين التي تربطهم به علاقة تفاعل وتبادل ووظيفته التكامل والانسجام، أم النسق الثقافي فهو نسق المعايير والقيم والايديولوجيات والمعارف والقوانين وغير ذلك من مكونات الثقافة وظيفته المحافظة على النمط وتحقيق التوازن ويوضع الوسائل اللازمة من أجل منع ومكافحة الانحرافات بواسطة الموجهات القيمة التي تضبط السلوك.¹ وحسب بارسونز أن كل نسق من الأنساق الفرعية يمكن أن يتفرع بدوره إلى أنساق أخرى، وأن لكل نسق متطلبات ووظيفة تساعد النسق على الاندماج والتكامل وحفظ توازنه.²

فالثقافة بهذا المعنى هي النسق الفرعي من النسق الكلي الذي هو المنظمة ودورها يكمن في تحقيق الانسجام والتأقلم والاندماج بما يضمن استمرار الجماعة والمنظمة.

هذه المقاربة ترى أن كل منظمة لها أهداف أنشأت من أجلها وتسعى إلى تحقيقها وأن كفاءة المنظمة في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي أو الداخلي لا يتوقف على حداثة تكنولوجيتها وعلى دقة هيكلها أو بنيتها التنظيمية من تقسيم للعمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات والمهام والأدوار، أو حسن اختيارها لاستراتيجيتها التي تتحكم في القرارات التسييرية والسلوكيات الفردية، بل يتوقف على قدرة المنظمة على إنتاج وتشكيل ثقافة خاصة تطبع بها شخصيتها وتهيكّل سلوكيات وأفعال أفرادها، تؤهلها في خلق الاندماج والانسجام وتعبئة الموارد التي يتوفر عليها من أجل حل المشاكل التي تواجه المنظمة، وعليه فالأدوات

¹-إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، تر: محمد حسن غلوم ومحمد

عصفور، دار المعرفة، الكويت، 1999، ص ص 72-74.

²-عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، ج2،

دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 29.

الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يشكل وأن يعمل ويبدع ويجد الحلول لكيفية تعبئة الموارد والمعارف والكفاءات وتوحيد المصالح المختلفة.

2- نظرية البحث عن التميز:

يرى كل من "بيترز و وترمان" أن المنظمات التي تعتمد سياسة التغيير والتطوير التنظيمي يكون عمادها تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات في مختلف مستوياتهم والعمل على إزالة المعوقات التي

تقف في وجه السلوك الإبداعي أي نشر "ثقافة الإبداع" في المنظمة.¹ ولذلك فالمنظمة الرائدة والمتفوقة هي التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع وتعتمد على الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء بدلا من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجانب 2، وتنمية وتطوير العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة المقدمة من المنظمة للتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم، ونبذ المركزية وإعطاء مجال أوسع من الاستقلالية للوحدات والأقسام والأفراد والجماعات بما يشجعها على التفكير المستقل ويحفزها على المنافسة والأداء والتميز وتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، وتبسيط المستويات الإدارية وتوضيحها، وتنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة، وتحقيق ذات الوقت المرونة، واستمرار المنظمة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها القدرة على التميز، وأن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة ودعم القيم التنظيمية التي تزيد من قوة دفع المنظمة والتي تتطابق مع قيم التغيير والإبداع.

وبناء على ما تقدم تعتبر المنظمة المتميزة والمتفوقة حاضنة للمبدعين وأفكارهم، إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع

¹ -رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار والأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، ج1، دار الرضا

للنشر، ط1، سلسلة الرضا للمعلومات، 2000، ص 403.

الإبداع، ويصبح ذلك جزءاً من ثقافة المنظمة التي تُجذِّرها وتنتقلها من جيل إلى آخر، وينعكس ذلك مستقبلاً على أنظمتها وهياكلها وإجراءاتها وتنتقل من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها وبالنهاية تنتقل من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى للريادة.

3- النظرية التفاعلية:

تقوم على أساس التفاعل بين القائد وشخصيته وإمكاناته وقدراته الإدارية والعاملين وحاجاتهم ومشاكلهم والظروف البيئية والمواقف المحيطة بالمنظمة¹. فهي محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع، وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة، وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة ويوطد الصلة بين أعضائها وبين حاجات الأفراد واتجاهاتهم ويجعل الأتباع يتجمعون حوله ويفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب.

ويلعب القائد الإداري دوراً في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، وتوفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يشجع على التمسك بالتنظيم وجعل العمال يشعرون بالولاء للمنظمة وللقائد، وتوفير القدرات والمهارات العالية لديهم ودرجة اعتمادهم على بعضهم البعض وإثارة الدافع للعمل، والعمل على خلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي والمجل للإبداع، حيث تجعلهم يستعملون عقولهم في التحليل ويبحثون عن الحلول للمشكلات، والاقتناع بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، وتنمية انتمائهم وكسب ثقتهم ويدعم اعتقاداتهم بأهمية المنظمة وبيعهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع مما يساعد على زيادة درجة ولائهم التنظيمي.

– الإجراءات المنهجية المتبعة:

– منهج الدراسة:

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 182.

المنهج الذي يلاءم المشكلة التي التي نحن بصدد دراستها، هو
المنهج الكمي و الذي يهدف إلى قياس الظاهرة و هذا القيام قد يكون
أصغر أو أكبر عن طريق حسابات إحصائية.¹

و الأكثر من ذلك يسمح المنهج الكمي "بجمع المعلومات
المتشابهة من مجموع العناصر، فيما بعد تسمح هذه التشابهات بين
المعلومات بقيام الإحصائيات و يشكل أعم التحليل الكمي للمعطيات"²
ولكن بالرغم من ذلك فإن الظواهر الإنسانية و مهما كانت دقة قياسها
"ستظل محتفظة ببعدها الكيفي"³

- التقنيات المستخدمة في الدراسة:

إن طبيعة المنهج و المسعى الذي يتبعة البحث (التحقق من
الفرضيات ذات المتغيرين و فحص الترابطات التي توحى بها هذه
الفرضيات) فرضت علينا استخدام تقنية الاستمارات التي تعرف بأنها
"الوسيلة الأساسية للاتصال بين الباحث و المبحوث تحتوى على
مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي من خلالها تنتظر من
المبحوثين المعلومة ."⁴

ووفقا، لخصائص مجتمع البحث الذي طبقت مع مفرداته هذه
الأداة و تبعا لمؤشرات الفرضية، فإن أسئلة الاستمارة تمحورت حول،
الإبداع الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى مؤشرات
المهارات الإدارية و السلوكية للقيادة الإدارية و المناخ التنظيمي والولاء
التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة الحالية

2-3 العينة و كيفية اختيارها:

¹ - ANGERS(M), initiation pratisue.ala. méthodologie science. Humaie,
Edition casbah, alger, 1997, p.60.

² - Boudon (R), les méthodes en. Sociologie, coll ection que sais je, E.P.E.F,
Paris, 1997, p60.

³ - مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، تر: بوزيد

صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 101.

⁴ - GRAWITZ (M), Methode des sciences, sociales, Edition Dalloz, paris,
8eme, 1990, p 779.

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

جدول رقم (01): عدد طبقات مجتمع البحث

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

صحيح كلما زاد عدد المفردات المختارة التي يشملها البحث تصبح مستندة إلى أساس أقوى، و نظراً لصعوبة الحصر الشامل تم خذ 15% من مجتمع البحث البالغ عددها 387 عامل، نختار هذه العينة و فق قاعدة: $100/15 \times 387 = 58$ عامل.

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

جدول رقم (02): طريقة المعاينة

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

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

2- تحليل الفرضيات:

2-1 تحليل جداول الفرضية الأولى: للمهارات الإدارية و السلوكية للقيادة الإدارية دور في تشكيل و تطوير الإبداع الإداري.

جدول رقم (03): قدرة القائد في تعليم مرؤوسيه لتطوير قدراتهم الإبداعية.

الفئة الإجابة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يسمح بالمحاولة لتجريب الأفكار	01	16.66	04	16	01	12.50	06	15.38
يقوم بالتوجيه و المتابعة اليومية	04	66.66	15	60	07	87.50	26	66.66
التكليف بالمهام الخاصة	04	16.66	06	24	00	00	07	17.94
المجموع	06	100	25	100	08	100	39*	100

* مبحوثين أجابوا أن رئيسهم يسعى لتعليمهم.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهه العام بقدر بنسبة 66.66% من المبحوثين يؤكدون بأن قيادتهم تسعى لتعليمهم، عن طريق التوجيه و المتابعة اليومية، مدعمة بنسبة 87.50% فئة أعوان التنفيذ و 66.66% فئة الإطارات و 60% أعوان التحكم، تليها نسبة 17.94% تلجأ قيادتها إلى تليفها بمهام وواجبات خاصة و هذا لرغبتها في تفويض بعض سلطاتها و أعمالها مما تسمح لهم بتطوير كفاءتهم وتحضيرهم لتولي مناصب أعلى في المستقبل، و مع فارق طفيف من النسبة السابقة فإن 15.38% يؤكدون بأن قيادتهم تسمح لهم بالمحاولة و الخطأ لتجريب أفكارهم.

يتضح لنا من المعطيات المعروضة في الجدول أن القيادة الإدارية في المؤسسة تسعى لتعليم عمالها لأن إطاراتها لديهم مستوى جامعي لكنهم حاملين معلومات يغلب عليها الجانب النظري، فتعمل القيادة الإدارية على تطوير مهاراتهم و قدراتهم الإبداعية و هذا عن طريق التوجيه و المتابعة أثناء العمل بهدف تصحيح الأخطاء والسلوكيات و كأداة للرقابة على أعمالهم مما يساهم في ربط علاقات إنسانية جيدة فيما بينهم و يسمح لهم بعض جوانب القصور و الضعف

و مشاكل العمل التي يتعرض لها، و قدرة القائد على تعليم مرؤوسيه
تعني نقل المعرفة و الخبرة و يكسبهم المهارات اللازمة و لتحقيق ذلك
يسعى لتعليمهم عن طريق.

ممارسة التوجيه و التدريب الخصوصي و الذي يستلزم مرافقة العامل
الذي يحتاج المساعدة ليعرف ما يجب أن يغير أو يكتسب و هو يشكل
تدريبه لتعليمهم.

كيفية تحريك طاقاتهم الإبداعية، أما الطريقة الأخرى التي يستعملها
القائد تعرف بالتعليم عن طريق المهام الخاصة فتتمثل في إعطاء العمال
تكاليف بمهام تثير التحدي فيبدلون فيها الكثير من الجهد.

جدول رقم (04): أهمية البعد القيادي في بناء و إعداد فريق العمل.

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع		
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
أ	يسهل المناقشة الجامعية	02	33.33	09	28.12	05	50	16	33.33
	يعمل على تعيين صورة الفريق لدى الإدارة	01	16.66	05	15.62	02	20	08	16.66
	يسهم في حل الخلافات بين الأعضاء	01	16.66	10	31.25	02	20	13	27.08
	استقطاب الأعضاء الأكثر نشاطاً	01	16.66	01	03.12	-	-	02	04.16
ب	نقص المهارات لدى الأعضاء	-	-	02	06.25	-	-	02	08.33
	نقص البرامج التدريبية للعمل الجماعي	01	16.66	03	09.37	-	-	04	06.25
	حدوث صراعات بين بعض الأعضاء	-	-	02	06.25	01	10	03	06.25
	المجموع	06	100	32	100	10	100	48	100

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتمثل في
نسبة 33.33% من المبحوثين الذين أجابوا باهتمام رئيسهم في إعداد و
بناء فريق العمل و ذلك لأنه يسهل المناقشة الجماعية، مدعمة بنسبة
50% من أعوان التنفيذ 33.33% من الإطارات، و نسبة 28.12%
من أعوان التحكم، في حين نسبة 27.08% بأن رئيسهم يهتم في إدارة
و بناء فريق العمل لأنه يسهم في الخلافات بين الأعضاء، مدعمة بنسبة
31.25% من أعوان التحكم و نسبة 20% من أعوان التنفيذ و نسبة
16.66% من الإطارات، و سجلت أخفض نسبة 04.16% الرئيس في

إعداد و بناء فريق العمل، و هذا راجع لنقص المهارات لدى أعضاء الفريق ووجود صراعات بين بعض أعضاءه.

وبتحليل البيانات الموجودة في الجدول يمكننا القول أن عمل الفريق يشكل أهمية عالية لدى الرئيس مقارنة بمن يرون أن عمل الفريق لا أهمية له لدى رئيسهم، لذا يبرز إدراك قادة سونلغاز لأهمية العمل الفرقي و ما يقدمه تعاضد نتيجة تكاثف جهود الأعضاء، و يعبر سلوك القائدة محور عمل الفريق حيث يلعب دور مسير للعمل، فيساعد على تلاحم العمال، و يعمل على الربط و التنسيق بينهم، نظراً لما يوجد بينهم من اختلاف في الأفكار و المستوى التعليمي و المعتقدات، فيحرر الجهد المطلوب من كل عامل على قدر ما يملكه من المهارات و القدرات، لذلك يعمل على أن يعرف أعضاء فريقه جيداً حتى يوظف قدراتهم الإبداعية، و يعمل على توزيع المهام و الأدوار، و على حل الخلافات والصراعات بينهم، و يتطلب منه كذلك توفير الحوافز الإيجابية المادية والمعنوية لإخراج الطاقات الكامنة داخلهم، بالإضافة إلى المشاركة في صنع القرارات، و الحرية لطرح الأفكار والآراء و الاعتراف بالأداء الجيد و مكافئته و غيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل وأحسن توظيفها فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء و تزيد من قدراته على الابتكار و الإبداع.

جدول رقم (05): استشارة القادة الإداري المرؤوسين في المسائل المتعلقة بتسيير العمل في المؤسسة.

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نوع الاستشارة	03	50.00	08	25	05	50.00	16	33.33
بأمور خاصة بعملك	02	33.33	05	15.62	01	10.00	08	16.66
بأعمال يجهلها	-	-	11	34.37	02	20.00	13	27.08
بأعمال لا يتفرغ لها	01	16.66	08	25	02	20.00	11	22.91
لا استشير	06	100	32	100	10	100	48	100
المجموع								

يوضح الجدول المعروض أن الاتجاه العام له مثلته التصريحات التي تدلي بأن رئيسها يستشيرها في الأمور المتعلقة بالعمل و تدخل في تخصصها، حيث بلغت نسبة 33.33%، تدعمها نسبة 50% لكل من فئة الإطارات و أعوان التنفيذ، و نسبة 25% أعوان التحكم، تليها نسبة

27.08% يستشيرها رئيسها في الأعمال التي يتفرغ لها، في حين تمثل نسبة، 22.91% لا يستشيرها رئيسها في عملية تسيير المؤسسة لأسباب مختلفة و متعددة لا تدخل ضمن تخصصاتهم، و في المقابل نجد نسبة 16.66% أن رئيسها يستشيرها في أعمال تدخل ضمن تخصصاتها أو أعمال يجهلها سواء أن كانت استشارة قانونية، مالية أو تقنية.

يتضح لنا من المعطيات المعروضة في الجدول أن المسؤول أي يستشير العمال في تسيير أمور المؤسسة، فإنه يستعين باستشارة العمال ذوي المناصب العالية في العمل كالأطارات و التقنيين أي العمال أصحاب الكفاءات و التخصص، و ذوي الرتب المهنية المنخفضة أصحاب الخبرة و الأقدمية في العمل.

مما يبين مدى تعامل الرئيس بطريقة علمية و موضوعية في العمل و يؤدي إلى إظهار أفكار جديدة و شعور العامل بأهميته في المؤسسة و بالتالي تزداد رغباته و إرادته نحو العمل، بينما عدم إنصات الرئيس إلى وجهات نظر العامل أو عدم احترام آرائه في الأمور المتعلقة بتسيير المؤسسة يؤثر في شعوره سلبيًا اتجاه رئيسه، مما يؤدي إلى شعوره بعدم أهميته، و يولد الإحساسات و المشاعر السلبية التي تخلق بدورها عدم الاهتمام بسير العمل و يرجع عدم استشارة الرئيس في مسائل التسيير الخاصة بالقرارات الإستراتيجية و المصيرية أو المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، بأنها من صلاحيات المدير و نوابه والإطارات السامية و إنما الاستشارة تكون في مسائل تسييرية يومية لمساعدة الرئيس على اتخاذ القرارات في الظروف التي تتسم بعدم تأكده أو بأعمال يجهلها و قلة المعلومات التي بحوزته.

جدول رقم (06): نوع العلاقة التي تربط المرووسين برئيسهم الإداري.

نوع العلاقة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ممتازة (صداقة)	01	16.66	04	12.50	02	20.00	07	14.58
حسنة (مساعد ومعاون)	03	50.00	08	25.00	02	20.00	13	27.08
عادية (مهنية)	02	33.33	18	56.25	04	40.00	24	50.00
سيئة (نزاع و صراع)	-	-	02	06.25	02	20.00	04	08.33
المجموع	06	100	32	100	10	100	48	100

من خلال الجدول يتبين أن أعلى نسبة مسجلة في و صف العلاقة القائمة بين العمال و رئيسهم المباشر بأنها علاقة عادية فذلك بنسبة 50%، تدعمها نسبة 56.25% أعوان التحكم، و بنسبة 40% أعوان التنفيذ 33.33% فئة الإطارات تليها نسبة 27.08% علاقة حسنة، ثم العلاقة الممتازة بنسبة 14.58% أما سوء العلاقة بالرئيس التي يسودها الخلاف و النزاع موجودة بمستوى ضعيف و لا تتجاوز 08.33%، أن أغلب العمال يصفون العلاقة التي تربطهم برؤسائهم بأنها علاقة عادية و حسنة تهدف إلى حسن سير العمل و الاهتمام بتوطيد العلاقة هو سلوك يوجه كلا الطرفين، لأن تمكين العمال من إبداء الرأي و المقترحات يساعد الرؤساء سياسات العمل و أهداف المؤسسة فيما ترغب القيام به يوفر تجاوب و تعاون من قبل العمال، هذه العلاقات تشجع العمال على الإسهام لكل طاقاتهم و قدراتهم في تطوير الكفاءات و الإمكانيات لديهم، إلا أننا نشير أن العلاقات الطيبة لا تعني معاملته لمروؤسيه برفق في كل الأوقات، و لكن هدفها الاهتمام بحقوق العمال و الإصرار على قيامهم بالعمل، أما وقوع الخلافات بينهما نتيجة للعلاقات السيئة مردها إما لاعتراض أحدهما في الآراء أو وجهات النظر الخاصة بالعمل أو المعاملة السيئة و غير اللائقة التي يعاملهم بها من إجراء التحيز و التمييز في المعاملة أو المحاباة و المحسوبية أو توبيخ بعضهم بصورة علنية أمام زملائهم في حالة ارتكابهم للأخطاء أو عدم المدح و الثناء و التقدير...، كلها أسباب تؤدي إلى عدم إنجاز الأعمال بأساليب إبداعية.

2-2 تحليل جداول الفرضية الثانية: المناخ التنظيمي الإيجابي

يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للإبداع الإداري.

جدول رقم (07): ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتطوير و تنمية الإبداع.

	الفئة		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	02	33.33	03	09.37	01	10.00	06	12.50	06	12.50
	02	33.33	15	46.87	06	60.00	23	47.91		

								ببساطة الإجراءات.	
08.33	04	10.00	01	06.25	02	16.66	01	يتناسب مع الأهداف العامة	
08.33	04	20.00	02	03.12	01	16.66	01	التداخل بين المهام و السلطات	
12.50	06	-	-	18.75	06	-	-	الرسمية في إجراءات العمل	لا
10.41	05	-	-	15.62	05	-	-	المركزية في اتخاذ القرارات	
100	48	100	10	100	32	100	06	المجموع	

نلاحظ من خلال قراءتنا الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يمثل نسبة 47.91% من المبحوثين يؤكدون أن المناخ التنظيمي للمؤسسة ملائم لتطوير الإبداع في المؤسسة لأنه يتصف بالمرونة و ببساطة إجراءاته، مدعمة بنسبة 60% تمثلها فئة أعوان التنفيذ ونسبة 46.87% لدى أعوان التحكم، أم فئة الإطارات فقدرت بنسبة 33.33% و تليها نسبة 12.50% أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتناسب و طبيعة تخصصات المرؤوسين و مهامهم، و نسبة 08.33% يتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة، و في المقابل تسجل نسبة 12.50% أن المناخ التنظيمي غير ملائم و يتصف بالرسمية في إجراءات العمل، في حين نلاحظ النسب الأخرى متقاربة تمثلها نسبة 08.33% و 10.4% للتدخل بين المهام و السلطات و مركزية الإدارة.

من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر عاملاً مؤثراً على عمليات الإبداع و الابتكار، إذا يتصف بالمرونة و بالتكيف مما يدفعه إلى تقديم أقصى جهده لتحمل مسؤولية الانجاز و اللامركزية تتيح له حرية التصرف بحيث تسمح له الإدارة بتطوير و تحسين أسلوب أداء العمل، بينما العمال الذين يوصفون الهيكل التنظيمي بالجمود و المركزية و الرسمية في الإجراءات، و غموض أدوارهم و تنفيذ أعمال متعددة و متناقضة، و نمط التعامل الإداري يقسم بالتسلط كل هذه الخصائص و العوامل تؤدي على جعل المناخ التنظيمي سلبي و يطغى عليه الملل و ضغوط على العمل والعمال، مما يخفض فرصتهم لتفجير طاقاتهم الإبداعية و الحد من إمكانيات التجريب و استعمال القدرات العقلية و جعلهم يرتبطون بالقوانين بدلاً من تحقيق الأهداف و انجاز الأعمال المميزة، و عليه نستنتج أنه

كلما اتصف تنظيم المؤسسة بسياسات و قواعد إجراءات مشددة و غير مرئية، فإن هذا يخلق تنظيماً بيروقراطياً، إلا أن تمسك الإدارة بالقواعد الرسمية أحياناً لضبط سلوك العامل، الذي يتصرف بشكل لا يتفق مع مصالح و أهداف المؤسسة، مما نعتبر الرسمية قيمة ثقافية إيجابية في هذه الحالة.

جدول رقم (08): محتوى و طبيعة العمل و علاقته بممارسة الأفكار الجديدة في تنفيذ المهام.

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
محتوى العمل								
تنوع مهام عملي	01	16.66	05	15.62	05	50.00	11	22.91
وضوح الدور الذي أقوم به	02	33.33	10	31.25	01	10.00	13	27.08
لي الحرية في تحديد أسلوب العمل و طرق أدائه	-	-	03	09.37	-	-	03	06.25
استخدام قدراتي و مهاراتي الفنية و الفكرية	01	16.66	04	12.50	-	-	05	10.41
تتسم بالروتين و تكرار نفس العمل	02	33.33	06	18.75	10	10.00	09	18.75
غموض الدور الذي أقوم به	-	-	02	06.25	20	20.00	04	08.33
المهام لا تتناسب مع قدراتي و تخصصي	-	-	02	06.25	10	10.00	03	06.25
المجموع	06	100	32	100	10	100	48	100

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتبين أن اتجاهه العام يمثل نسبة 27.08% تؤكد وضوح دورها في العمل المسند إليها، تدعمها نسبة 33.33% من فئة الإطارات و نسبة 31.25% من فئة أعوان التحكم، و نسبة 10% من أعوان التنفيذ، أن النسب الأخرى التي أجابت عنها عينة المبحوثين بأن طبيعة مهامها يمنحها فرصة ممارسة الجديد في تنفيذ مهامها، نسبة 22.91% بتنوع مهام عملها، و نسبة 10.41% يستخدم قدراته و نسبة 06.25% له حرية في تحديد أسلوب العمل و طرق أدائه، و في مقابل تسجل إجابات بالنفي بأن طبيعة مهامها لا تسمح لهم بممارسة الأفكار الجديدة، إذا تسجل أكبر نسبة 18.75% يتسم عملها بالروتين و التكرار، و نسبة 08.33% غموض الدور الذي يقوم به، و أضعف نسبة 06.25% مهامه لا تتناسب مع قدراته.

نلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن وضوح الدور الذي يقوم به العامل بالمؤسسة له تأثير ايجابي على العمل، مما يساعده على معرفة الواجبات و الالتزامات المطلوبة لكي يقوم بأداء عمله و نظراً لتنوع مهام عمله و انتقاله من مهمة إلى مهمة أخرى، أبعدته عن الروتين و تكرر نفس العمل و بذلك زاد أدائه و شجعه على التجديد في مجال عمله، و شعوره بأن العمل الذي يقوم به له أهمية في المؤسسة من خلال الممارسة الفعلية لمهامه و نتيجة لإحساسه بالحرية في تحديد أسلوب عمله ساعده على الاندماج في مهنته مما أتاح له استخدام قدراته العقلية و طاقاته الإبداعية.

بينما الذين أجابوا بالنفي، بأن طبيعة و محتوى عملهم يتسم بالروتين لعدم أهمية العمل أو لتناقض التوجيهات الصادرة عن رئيسهم المباشر، أو فرضت عليهم طريقة القيام بعملهم فقيدته، أو لغموض الدور الذي يقوموا به، نتيجة نقص المعلومات و جهلهم بالمهام التي يكلفون بها لأداء عملهم، مما يشعرهم بالخوف من ارتكاب أخطاء يعاقبون عليها، و هذا ما يحدث خاصة للعمال الجدد و قد يكلفونهم بمهام تتطلب قدرات جسمية أو مهارات علمية عالية لا يملكونها، كل هذه الأسباب تؤثر على مستوى أدائهم و تحدث الإهمال و اللامبالاة و الملل و عدم استعمال أسلوب التطوير و التحسين، كما نشير إلى وجود عمال من هم راضين عن وظيفتهم الروتينية، المهم بالنسبة إليهم الدخل الشهري.

جدول رقم (09): مشاركة المروّوسين في عملية صنع القرارات.

الفئة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائماً	01	16.66	01	03.12	-	-	02	04.16
معظم الأحيان	03	50.00	10	31.25	01	10.00	14	29.16
أحياناً	02	33.33	13	40.62	07	70.00	22	45.83
نادراً	-	-	08	25.00	02	20.00	10	20.83
المجموع	06	100	32	100	10	100	48	100

من خلال البيانات المعروضة في الجدول يتضح أن نسبة العمال الذين أجابوا باشتراكهم أحياناً في صنع القرار قدرت نسبتها 45.83% مدعمة نسبة 70% من فئة أعوان التنفيذ، و نسبة 40.62% من فئة أعوان التحكم، و نسبة 33.33% من فئة الإطارات،

تليها نسبة 29.16% من عينة المبحوثين تشارك في عملية صنع القرار في غالب الأحيان تدعمها نسبة 50% فئة الإطارات، بينما سجلت نسبة 20.83% أنها نادرًا ما تسمح لها قيادتها بالمشاركة في صنع القرارات، و نسبة 04.16% تشارك بصفة دائمة.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين إجاباتهم محصورة بين خانتين أحيانًا و معظم الأحيان (غالبًا) ما يشاركون في صنع القرارات، و يكون ذلك من خلال استعانة القائد للاقتراحات و الآراء و الأفكار التي قدموها كمساهمة منهم لتحسين أساليب و طرق العمل و مدى قبولها من طرفه، أما الطريقة الثانية للمشاركة فتتم من خلال الاجتماعات الدورية التي يلتقي فيها الرؤساء بالمرؤوسين لتقييم ما تم إنجازه و مناقشة المسائل الإدارية التي تعترض الإدارة القيام بها، و غالبًا ما يحضرها الإطارات السامية للمؤسسة كنواب المديرين و رؤساء الأقسام و المصالح و كذا المتخصصين، على اختلاف مستوياتهم أو فئاتهم، و قد يعتمد على أصحاب الكفاءة و الخبرة و التخصص و حسب نوعية القرارات المراد اتخاذها، و حسي المناصب أو المراكز الوظيفية، أو الذي يمتلكون المعلومات الكافية عن العمل الذي يؤديه، أما نوعية القرارات التي يشارك فيها العاملين فتخص الحلول للمشكلات الإدارية، أي يشاركون في القرارات التنفيذية، على عكس القرارات الإستراتيجية التي تهدف تحديد الأهداف و ريم السياسات العامة للمؤسسة، و الخطط طويلة المدى، فهي قرارات تتخذ من طرف الإطارات السامية و ليس من صلاحيات جميع العاملين لهذا درجة مشاركة جميع المرؤوسين في صنع القرارات تأخذ درجات متفاوتة، وتكون حسب أنماط القيادة و بما أن نمط السلوك الديمقراطي للقيادة هو السائد و الذي يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع العديد من القرارات على حساب نمط السلوك الأوتوقراطي للقائد الذي يتخذ القرارات و يبلغها للمرؤوسين و نتيجة لسياسة المشاركة في صنع القرارات تعمل على خلق بيئة إبداعية، تدفعهم إلى تقديم المزيد من الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل و شعورهم بالمسؤولية اتجاه القرارات التي شاركوا في صنعها لهذا يقع على عاتق الرؤساء استخدام الأسلوب القيادي الملائم

لتوسيع ثقافة المشاركة في صنع القرارات و التي تعزز التفكير و العمل الإبداعي.

2-3 تحليل جداول الفرضية الثالثة:(بناء و تدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين يسهم في تطوير الإبداع الإداري).
جدول رقم (10): دوافع انضباط المرؤوسين في العمل.

الفئة الدوافع		إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الإخلاص في العمل	01	16.66	06	18.75	01	10.00	08	16.66	
الرقابة والخوف من العقاب	-	-	04	12.50	03	30.00	07	14.58	
الالتزام بالتعليمات الإدارية	02	33.33	10	31.25	02	20.00	14	29.16	
الضمير المهني	03	50.00	12	37.50	04	40.00	19	39.58	
المجموع	06	100	32	100	10	100	48	100	

يتضح لنا من خلال الجدول اتجاهه العام تمثله نسبة 39.58% من المبحوثين يؤكدون أن الدافع لانضباطهم في العمل ضميرهم المهني تدعمه نسبة 50% من فئة الإطارات، و نسبة 40% فئة أعوان التنفيذ و نسبة 38.90% فئة أعوان التحكم، تليها نسبة 29.16% الالتزام بالتعليمات الإدارية و بنسبة 16.66% يرجع انضباطها إلى إخلاصها في العمل و أخيراً نسبة 14.58% أن الدافع للانضباط هو الرقابة والخوف من العقاب.

تقودنا هذه المعطيات الإحصائية إلى القول أن النسبة العالية من المبحوثين دافعهم إلى الانضباط يرجع لضميرهم المهني الذي يعمل على تأنيب أنفسهم و مراقبة ذاتهم، و من خلال زيارتنا للمؤسسة و حوارنا مع بعض العمال في الإدارة لمسنا تحليلهم بترديدهم لعبارة "نحلل شهريتي" أي يعمل بدافع ضميره و رقابة الله فدافعهم إلى ذلك ديني مبني على التنشئة الاجتماعية، لأن ديننا الحنيف و السيرة النبوية أعطوا كل ما جاءت به الإدارة الحديثة من مبادئ و لا سيما في قيم و سلوك الانضباط في ميدان العمل بحماية أملاك المؤسسة، و الحفاظ على الأجهزة و أساليب العمل، و محاربة التبذير و النظافة و الأمانة والإتقان، فالضمير المهني دليل على أن عمال المؤسسة سيقومون بتأدية

عملهم بكل أمانة و لا يحتاجون لمن يراقبهم كي يقوموا بما وكل إليهم من أعمال.

و لكن مما يؤسف له يوجد بعض العمال ممن ينظر إلى العمل الذي يشغله بمنظاره الخاص دون إخلاص اتجاه مهامه، و عدم توافر الشعور بالمسؤولية فهو لا يفكر إلا في مصلحته الشخصية و لا يعتني بعمله وقد يؤخره دون سبب سوى الإهمال و اللامبالاة.

جدول رقم (11): تصرفات المرؤوسين عندما تطلب منهم إدارة المؤسسة خدمة خارج أوقات العمل.

الفئة الإجابة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أرفض	03	50.00	05	15.62	05	50.00	13	27.08
أحضر خوفاً من رئيسي (العقوبة)	01	16.66	04	12.50	03	30.00	08	16.66
أحضر حبا وولاء للمؤسسة	02	33.33	17	53.12	01	11.00	20	41.66
أحضر بعرض الحصول على ساعات عمل إضافية	-	-	06	18.75	01	10.00	07	14.58
المجموع	06	100	32	100	10	100	48	100

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهه العام هو 41.66% من المبحوثين الذين يقبلون العمل خارج أوقات العمل الرسمية إذا طلبت منهم إدارة المؤسسة ذلك، و تدعمها نسبة 53.12% من فئة أعوان التحكم و نسبة 33.33% من الإطارات و نسبة 10% من فئة أعوان التنفيذ تليها نسبة 27.08% ترفض العمل بعد انتهاء و وقت الدوام، و سجلت نسبة 16.66% من أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم يقبلون هذا الطلب خوفاً من رؤسائهم أو من الإدارة و بالضبط الخوف من العقوبة، و سجلت أقل نسبة 14.58% الذين لا يمانعون من العمل خارج الأوقات الرسمية لغرض الحصول على ساعات عمل إضافية.

ولو طرحنا من يحضر للعمل التطوعي من المجموع الكلي للمبحوثين لتحصلنا على النسبة الغالية لقبولها العمل خارج أوقات العمل الرسمية لكن غرضهم يختلف، فمنهم من يحضر بدافع الخوف من الإدارة أو رئيسهم المباشر أو لغرض الحصول على ساعات إضافية أو لحبهم وولائهم للمؤسسة.

نستنتج من خلال هذه الإجابات أن قبول هؤلاء المبحوثين لطلب إدارة المؤسسة يعود إلى الخوف من الإدارة أو الرؤساء على معاقبتهم مما يصبح عملاً إجبارياً وليس تطوعياً أو ما نسميه بالتطوع الإجباري كما يعود بدافع الحصول على ساعات عمل إضافية أو يحضرون حبا وولاء لمؤسستهم، مما يشير إلى أن هناك نوعاً من الولاء الذي يبيده العاملون لمؤسستهم مجاناً.

أما الراضين للعمل التطوعي فهذا مرده ربما إلى التزاماتهم الشخصية و العائلية، أو أن طبيعة العمل تجعلهم لا يفكرون في ساعات إضافية خصوصاً إذا كان يتطلب مجهوداً عقلياً و فكرياً و حتى جسدي، أو لبعد المسافة بين مكان العمل و مقر سكناه، و بالتالي لا نفسر رفض العمل التطوعي بغياب ولاءه للمؤسسة، إلا أن رفض العمل التطوعي يترك انطباعاً سيئاً لدى الإدارة ورؤساءه مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية في غير صالحه كسوء تقييمه و تحرمه من الترقية و من التكوين .. الخ. بينما قيام العامل بالعمل التطوعي يترك انطباعاً طيباً لدى الإدارة أو رؤساءه مما يؤدي إلى حصوله على المكافآت و الامتيازات.

جدول رقم (12): نظرة المروسين للمؤسسة.

الفئة الإجابة	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مصدر الرزق	03	50.00	14	43.75	07	70.00	24	50
عدم الرضا و الانتساب لها	-	-	-	-	01	10.00	01	2.08
عائلتي الثانية	01	16.66	10	31.25	01	10.00	12	25
الفخ	02	33.33	08	25.00	01	10.00	11	22.91
المجموع	06	100	32	100	10	100	48	100

من خلال قراءتنا لهذا الجدول المتعلق بنظرة أفراد العينة إلى المؤسسة نلاحظ أن اتجاهه العام تمثله نسبة 50% من المبحوثين ينظرون إلى المؤسسة أنها مصدر رزق لهم ووسيلة لتلبية الالتزامات الأسرية تدعمها نسبة 70% من فئة أعوان التنفيذ و نسبة 50% من الإطارات، و نسبة 43.75% من أعوان التحكم تليها نسبة 25% الذين ينظرون للمؤسسة على أنها عائلتهم الثانية، في حين نجد نسبة

22.91% تمثل المؤسسة الفخر و الاعتزاز بالانتماء إليها، و انخفضت النسبة إلى 02.08% ينظرون إليها نظرة عدم الرضا و الانتماء لها.

نلاحظ من الجدول أن إجابات المبحوثين متنوعة، و لكن غالبيتها تصب في نفس الاتجاه و المتمثل في الشعور الإيجابي اتجاه المؤسسة حيث أجاب الكثير منهم على أنها مصدر رزق ودخل شهري.

ووسيلة لتلبية الالتزامات الأسرية، و هذا ما تعكسه الظروف الاقتصادية و الاجتماعية الحالية للمجتمع الجزائري أصبح منصب العمل نادرًا و فرصة العمر و المستقبل يمكن العامل من استقراره الذاتي وتحقيق مكانته الاجتماعية من خلال ممارسته للعمل.

و عينة أخرى تنظر للمؤسسة على أنها عائلتها الثانية حيث يقضون فيها ثلث وقتهم يوميًا يتشاركون في القيم و العادات و مشاكلهم العامة و عينة أخرى تنظر للمؤسسة بنظرة فخر و اعتزاز لكونها مؤسسة إستراتيجية تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرًا لما تقدمه من خدمات للمجتمع.

و في المقابل نلاحظ نقص نسبة غير الراضين عن المؤسسة ولعل الأسباب التي تدفعهم لهذا السلوك سبق الإشارة إليها في الجداول السابقة من خلال عدم رضاهم عن منصب العمل، الترقية، التكوين، التقسيم العلاقات السيئة مع الرؤساء ... إلخ.

الاستنتاج العام:

أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها فيمكن حصرها في ما يلي:

- إن ثقافة المؤسسة طبعت عمالها على الثقافة المادية بحيث ربطت علاقتها بأعضائها على اتجاه تبادلي و ما يتطلبه كل منهما من الآخر، فالعمال مرتبطين بمؤسستهم و حرصين على بقائها ورفاهيتها لتسدد أجورهم و تشبع حاجاتهم المادية و النفسية والاجتماعية، لأن ما يهم العامل في الواقع هو القوة الشرائية للأجور و هو أول دافع يستثيره دافعية العمال نحو العمل، أما المكانة العالية في المؤسسة تؤدي إلى تكوين ولاءه التنظيمي، مما يدفعه إلى بذل أقصى جهده في العمل و الرغبة القوية بتحقيق أعلى درجة من المكانة مما ينعكس إيجاباً على حسن أدائه، لأنه

متيقن لو فقد منصبه فإنه يفقد مكانته و يشكل له قلقًا و اضطرابا نفسيًا و ينعكس سلبيًا على قدراته و أدائه أما عامل الثقة فيقع عبء المسؤولية على الإدارة بتوفير البيئة المناسبة لقبول آرائهم وتحفيز المجتهدين و الثقة في قدراتهم و إمكانياتهم.

- إن الانضباط وسيلة من وسائل إتقان العمل ورقابة سلوكه وأعماله، مما يبين أن المؤسسة تطبق ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على مبدأ الانضباط في العمل، الهدف منه العمل بجد و إخلاص و أمانة وولاء للمؤسسة و يقظة الضمير المهني دون الحاجة لتعيين من يراقبهم، فوجود نظام انضباطي في المؤسسة يحرر روح المبادرة للعمال، و يضمن التزامهم بتنفيذ التعليمات الإدارية ونظم العمل و إجراءاته و يسطر العقوبات لمخالفاتها، و يحرص على تنفيذ العمل بالطريقة الصحيحة.

- اعتقاد العاملين بضرورة إتقان العمل و استعدادهم لتطبيقه و هو السبيل الوحيد لتحقيق الإبداع و أنه واجب ديني، و أن ثقافة المؤسسة هي الأخرى تحت على الإخلاص و التفاني و إتقان العمل من خلال حثها على العمل، و احترام ساعات الدوام وانجاز الأعمال في الوقت المحدد و احترام القوانين و التعليمات التي تحكم أعمالهم لأن الهدف من وضعها كان مؤسسة العمل وتنظيمه و ترتيبه و إتقانه منه مطالبة العامل بأن يتمتع بأعلى صفات الإخلاص و التفاني و الجدية.

- و من هنا يقع على المؤسسة واجب توفير كل الظروف المعنية والمادية و الحوافز بأشكالها المختلفة لكي تتلاقى مع إخلاص العامل و بذلك تضيف ثقافة المؤسسة قيمة دينية و أخلاقية واجتماعية و اقتصادية عالية تخدم بها مؤسستها.

- إلا أن الواقع التنظيمي يدل عكس ذلك فالعامل الجزائري يفتقد سمة الإتقان كظاهرة سلوكية.

- و يفسر مؤشر سلوك العمل التطوعي أو سلوك المواطنة التنظيمية قيمة من قيم ثقافة المؤسسة مما جعلها تتبنى ثقافة تنظيمية ضعيفة في إحدى قيمها (العمل التطوعي) و بالتالي فهي تعتمد

على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط دون التطوعية، و عليه فإن العمل التطوعي يعد عاملاً أخلاقياً و يتعدى رضا العامل عن عمله، و ذلك أن العامل الموالي لمؤسسته عليه الالتزام والارتباط نحوها إلى جانب استعداده الشخصي للدفاع عن سمعتها والتضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك.

- على العموم فإن قبول العاملين للعمل التطوعي يعود لحبهم وولائهم للمؤسسة مما يشير إلى أن هناك نوعاً من الولاء الذي يبديه العاملون لمؤسستهم مجاناً، و هناك من يربطها باحتسابها ساعات عمل إضافية كمدخول إضافي لسد حاجاته اليومية، ومنهم من يقبل بدافع الخوف من الإدارة أو رؤسائهم على معاقبتهم في حالة رفضهم مما نوصفها بالعمل الإجباري و ليس التطوعي.

- و تعبر النتائج على قوة ثقافة المؤسسة التي كانت سبباً في قدرتها على الاحتفاظ بإطاراتها و كفاءاتها من جهة و من جهة أخرى قد نفسر الرغبة في عدم تغيير المؤسسة ليس ولاء بقدر ما هو بحث عن المصالح الخاصة و العلاقات الأولية، أي أن ولاءه يحدد بالقيمة التي يحققها لو استمر في العمل مقابل ما يستفيد لو غادرها، و لهذا فإن قوة انجذاب العامل نحو المؤسسة تعتمد على قوة المكاسب أو المكافآت التي يتحصل عليها مقابل عمله فيها، ومن هنا فإن مغادرته أو تركه منصب عمله إلى مؤسسة أخرى هي رهينة زيادة حقوقه و مكاسبه، لهذا فإن دوافع البقاء أو المغادرة تختلف من عامل لآخر، و هي دوافع ورغبات شخصية تتأثر بالمناخ التنظيمي للمؤسسة و بالظروف و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية.

- إن علاقة الزملاء في العمل تختلف من عامل لآخر، فقد تكون لدى العامل علاقة حسنة مع بعض الزملاء و علاقة سيئة مع البعض الآخر، و تشير العلاقة الحسنة كمؤشر لثقافة المؤسسة بحيث تتبنى ثقافة العلاقة الطيبة و هي دافع على النمو الذاتي والاجتماعي و المهني للعامل و تؤثر على سلوكه، فالعمال في

المؤسسة أثبتوا التوافق و الانسجام مع زملائهم بحيث يعملون كأسرة واحدة مما خلق بينهم جو اجتماعي ملائم للعمل تسوده روح المودة و التعاون و التماسك و تبادل الآراء و الأفكار، و تقديم المساعدات المالية و المعنوية عند الحاجة، مما أدى إلى توحيد العمال في مواقفهم و سلوكياتهم و ظهور مشاعر الولاء و تنمية قدراتهم.

- إن نظرة العامل للمؤسسة أنها مصدر دخل و رزق و وسيلة لتلبية التزاماته الأسرية، ربطوا مصيرهم و مستقبلهم المهني والاجتماعي بالمؤسسة، فسبب ولائهم العائد المالي الذي يحصلون عليه، و أن ولائهم و اعتزازهم و فخرهم بالانتماء للمؤسسة هي نظرة نابعة من منطلقات نفعية و هذه سمة من السمات الثقافية التي يحرص عليها العامل الجزائري في مجتمعنا و يعزز فيهم الشعور بالانتماء للمؤسسة لما تمليه المكاسب و المنافع و المكانة الاجتماعية التي يحرص عليها، مما يشير إلى ذهنية العامل و نظرته للمؤسسة نظرة مادية نفعية تحمل ثقافة اقتصاد السوق، مما يعكس أن الثقافة الاجتماعية للعامل تبنى على قيم مادية و هي التي تحدد سلوكه التنظيمي.

- نظرا و أن هناك جملة من العوامل و الظروف التي يجب أن تتحقق في محيط العمل و يبنى على أساسها رفع الروح المعنوية للعاملين، فإن هذه العوامل تختلف من عامل إلى آخر، و قد أجاب المبحوثين بأن عامل الاستقرار في العمل ثم الميل إلى العمل الذي يقومون به على رأس العوامل التي ترفع من روحهم المعنوية، و بما أن الروح المعنوية تشير إلى المشاعر و الميول والاتجاهات و هي حالة نفسية، فهي إذن مسألة ذاتية تقديرية.

- و تعتبر العلاقات الإنسانية قيمة من قيم ثقافة مؤسسة سونلغاز التي تسعى من ورائها إلى تهيئة جو عمل مناسب للعاملين بتحسين علاقاتهم و تعمل على نشر الروح الاجتماعية بينهم بطريقة تحفزهم إلى العمل و تحسين مستوى أدائهم و تنمية علاقات التفاهم و الثقة و الاحترام المتبادل بين العاملين و الإدارة

بما يمكن خلق روح إنسانية و معنوية تدفع إلى الانتماء و الولاء
لأهداف المؤسسة، مما يسود التقليل من القيم السلبية للعمل أو
السلوك المهني الأخلاقي.

الخاتمة:

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

من هنا يلتمس الباحث مدى الحاجة لإلقاء الضوء على دور
القيادة الذي يمكن أن تطلع به في سبيل بناء ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد
على المبادرة و الإبداع، و داعمة للتجديد و التحديث، و مساندة للتطوير
و التغيير، و ينعكس ذلك بدوره على فاعلية الأداء و توجيه سلوك
العاملين بإرساء قواعد سلوكية تقضي بأن يكون المرؤوسين مبتكرين
ومبادرين.

و يستوجب الأمر الاهتمام بالمناخ التنظيمي و جعله يتماشى و
أهداف الفرد و المؤسسة، حتى يكون هذا المناخ محفزاً للفرد و مستكشفاً
لطاقته و إبداعاته ورفع كفاءته الفنية و معنوياته.

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

إلا أن هناك قيم ثقافية تعتبر معوقاً أساسياً نحو تحقيق الإبداع
و نجاح المؤسسة: نقص المبادرة و تجريب الأفكار و غياب حرية
التصرف، الإهتمام بإنجاز الأعمال على حساب الإهتمام بالعامل
وحاجاته، الذاتية في تقييم الأداء، تحيز القائد في طريقة تعامله مع
المرؤوسين، التمسك الحرفي بالتعليمات و القوانين، قلة البرامج التكوينية

المقدمة و عدم فعاليتها، رفضهم العمل التطوعي إلا إذا ارتبط بساعات عمل إضافية، نظرتهم للمؤسسة نظرة نفعية مادية مصلحة.

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

قائمة المراجع:

- ¹-إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، تر: محمد حسن غلوم ومحمد عصفور، دار المعرفة، الكويت، 1999.
- ²- محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال)، دار وائل للنشر، ط 5، 2009.
- ³- مدحت محمد أبو النصر، بناء و تدعيم الولاء المؤسستي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- ⁴-عبد الله محمد عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، ج2، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- ⁵-رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار والأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، ج1، دار الرضا للنشر، ط1، سلسلة الرضا للمعلومات، 2000.
- ⁶- مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، تر: بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.

باللغة الأجنبية :

- 7 – ANGERS(M), initiation pratisue.ala. méthodologie science. Humaine, Edition casbah, Alger, 1997.
- ⁸ – Boudon (R), les méthodes en. Sociologie, collection que sais je, E.P.E.F, Paris, 1997.
- ⁹– GRAWITZ (M), Methode des sciences, sociales, Edition Dalloz, paris, 8eme, 1990.
- 10– sekiou.(L). et autre. Gestion des ressources humaines. 22dition. De Boeck université. Canada. Sansannée.

.